

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : LES MATERIELS

Section 1- Panorama de l'Entreprise

Section 2-Rappel théorique portant sur le thème

CHAPITRE II : LES METHODES

Section 1-Les outils de collecte de données

Section 2- Limites et chronogramme de l'étude

Section 3-Les techniques d'analyse

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE I : Le marché de l'AUXIMAD : constatation de la potentialité interne

Section 1- Constatation des différentes ressources

Section 2- Constatation de la politique commerciale

CHAPITRE II : Le marché de l'AUXIMAD : Constatation de la potentialité externe

Section 1- : Les cinq forces de Michael Porter

Section 2- : Constatation de la compétitivité

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

PARTIE III : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE

Section 1-Diagnostic interne

Section 2-Diagnostic externe

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Section 1- Au niveau des concurrences

Section 2- Au niveau des opérations du transit

Section 3- Au niveau des opérations de la consignation

CONCLUSION TROISIEME PARTIE

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERE

~ i ~

LISTE DES ABREVIATIONS

ATAF	Groupement Française de transitaire Aérien
AUXIMAD	Auxiliaire Maritime de Madagascar
BMOI	Banque Malgache d'Océans Indien
BNI	Banque National de l'industrialisation
BOA	Bank of Afrika
FIATA	The international Federation on freight Forwarders Association
GPCAD	Groupement Professionnel du Commissionnaire Agrée par la Douane
IATA	International Air transport Association
IFFFA	International Federation of Freight Forwarders Association (FIATA)
INSTAT	Institut National de Statistique
INSTN	Institut National de la Science et de Technologie Nucléaire
MICDSP	Ministère de l'Industrialisation du Commerce et du Développement du Secteur Privée
MICDSP	Ministère de l'Industrialisation du Commerce et de Développement du Secteur Privé
ONG	Organisme Non Gouvernemental
PFBF	Projet financé par les Bailleurs de Fond
PNUD	Programme des Nation Unis pour le Développement
SADC	Southern African Développement Community
SGS	Société Générale de Surveillance
SIC	Société Industrielle et Commerciale
SMTM	Société Malgache de Transport Maritime
SCTT	Société commerciale de transit et transport
UNICEF	Fond des Nations Unis pour l'Enfance
USAID	United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

TABLEAUX		
Numéro	TITRE	Page
1	Identification de la société	8
2	Tableau de répartition des matérielles de l'AUXIMAD	24
3	Pourcentage des activités d'AUXIMAD	26
4	Utilisation des documents	41
5	Exemple de type de veille concurrentielle	47
6	Les dix premières catégories de produits de Madagascar avec la SADC	49
7	Les partenaires de Madagascar à l'importation	50
8	Les partenaires de Madagascar à l'exportation	50

FIGURES		
Numéro	Titre	Page
1	Pourcentage des activités	26
2	les cinq forces de Michael porteur	28
3	Part de marché d'AUXIMAD et de certains de ses concurrents	32
4	Processus d'établissement de dossier de dédouanement	43

INTRODUCTION

De nos jours, le commerce occupe une place très importante dans la vie quotidienne et le développement économique à Madagascar. Les échanges commerciaux ne cessent de se multiplier dans le temps et dans l'espace notamment dans le cadre de l'actuelle mondialisation économique. Cette dernière permet, à plusieurs pays, de faire circuler les marchandises en toute liberté et de favoriser l'importation et l'exportation des marchandises par voies aériennes et maritimes qui s'avèrent nécessaires et inévitables. Les sociétés de transit et de consignation interviennent dans ces opérations pour les formalités douanières et le passage des frontières. C'est le cas de la société AUXIMAD.

Le transit revêt un aspect qui assure ces échanges car il s'occupe de toutes les formalités d'entrée ou de sortie à l'import comme à l'export. Il revient de ce fait aux sociétés de transit de traiter les données relatives aux opérations de transit. L'intérêt d'y porter une attention particulière réside dans le fait que le transit est la voie par laquelle les différents pays se mettent en contacts dans le but d'assurer un développement rapide et durable.

La SOCIETE AUXILIAIRE MARITIME DE MADAGASCAR ou communément appelé AUXIMAD, est une des principales sociétés de transit à Madagascar. En tant qu'île, toutes les possibilités de transport conviennent à notre pays et dans ce domaine, AUXIMAD est également présente. Les services fournis par les entreprises prestataires de services constituent leurs principales activités. Compte tenu de l'importance de ces services sur lesquels reposent les relations avec le monde extérieur, les entreprises de prestations de services doivent posséder un certain degré d'efficacité sur le plan d'activité de ses opérations.

Cette société est une entreprise prestataire de services en matière de transit et de consignation dont l'opération s'étend à l'échelle internationale. Ses services représentent les besoins les plus courants des secteurs publics et privés et exigent qu'ils soient de meilleure qualité. Le transit et la consignation sont donc l'un des piliers de la production qui permet la transaction de cette entreprise mais il y a aussi d'autres activités annexes telles que : le groupage et le dégroupage, la manutention et l'assurance. Cette situation d'échange dépend surtout de la bonne marche de l'établissement en gérant avec efficacité la clientèle et les prestations.

L'entreprise évolue dans un environnement complexe qui nécessite de sa part la disposition d'un niveau de capacité considérable pour s'y adapter. Une entreprise est toujours confrontée

à des changements de l'environnement qui l'entoure telle l'évolution de l'offre et de la demande sur le marché, la réaction des concurrents influant directement sur leur part de marché. Ce sont les raisons pour lesquelles une entreprise devrait mettre en action tous les outils Marketing mis à leur disposition.

Compte tenu de cette évolution de l'environnement les entreprises ont de difficulté à créer leur propre valeur vue la concurrence qui sévit sur le monde du commerce. A cet effet, les entreprises doivent posséder un certain degré d'efficacité sur le plan organisationnel, humain et matériel pour avoir un degré de compétitivité ainsi que pour acquérir un avantage concurrentiel. Pour se démarquer la concurrence, AUXIMAD utilisent les services à la clientèle comme un puissant outil du marketing pour assurer la fidélisation de leurs clients et pour tenter de séduire les clients qui font affaire chez des concurrents.

Acquérir un avantage concurrentiel est une tâche très difficile pour une entreprise commerciale, car elle nécessite la mise en œuvre des différentes stratégies, et requiert un budget très important. Une fois acquis un avantage concurrentiel doit être conservé pour permettre à l'entreprise de se développer et de survivre sur le secteur où elle s'opère.

Conserver un avantage concurrentiel autrement ou un leadership sur un marché s'avère difficile sans l'accompagnement et l'adoption des stratégies efficaces et adéquates, c'est la raison pour laquelle nous avons accentuée notre travail sur les actions Marketing que doivent être appliqués au niveau de l'entreprise en guise de stratégie concurrentielle.

Notre problématique réside dans la question suivante: **En quoi l'avantage concurrentiel contribue-t-il à la recherche de la compétitivité sur le marché ?**

Le marketing pratique généralement quatre éléments de base : le produit, le prix, la distribution (place) et la communication (promotion). Ce sont les « 4P »¹ du Marketing mix : *Le Produit* concerne les décisions portant sur la définition et les caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation possible aux besoins.

Le Prix est déterminé à partir des coûts de revient, il dépend de la politique commerciale

¹ Cours de Pratique du Marketing, 4^{ème} année, 2013.

de la société.

La Distribution c'est un mécanisme à travers lequel les biens et services sont déplacés du fabricant au consommateur final.

La Communication comprend tous les outils intervenant dans la communication marketing

Trois éléments seront associés à la réalisation du service : l'environnement physique, le processus et les acteurs. Le marketing de service comprend ainsi sept éléments qui constituent les variables décisionnelles auxquelles les responsables des entreprises de services sont confrontées. AUXIMAD, en tant que prestataire de service et dans le contexte de plus en plus concurrentiel doit adopter une démarche marketing d'où notre thème:

« Avantage concurrentiel pour la recherche de la compétitivité »

Cas AUXIMAD

A travers ce travail, l'objectif global vise à améliorer la rentabilité de la société AUXIMAD sur le marché pour assurer sa compétitivité, la continuité de son exploitation et pour faire face à ses concurrents à court, moyen et long terme.

De cet objectif, deux autres unités qualifiées spécifiques sont dégagées :

- ✓ La société qui adopte le marketing mix a des avantages concurrentiels durables et entre autres les 4P: (Produit, Prix, Placement, Promotion) ;
- ✓ La société qui conserve ses avantages compétitifs peut avoir des avantages concurrentiels

-Notoriété: valeur de l'entreprise², Qui est un facteur dépend de la connaissance que fait chaque individu de la marque, du service ou de l'entreprise. Dans le domaine du transit, AUXIMAD est très connue des gros clients mais aussi des particuliers. L'ancienneté en est la raison de la popularité de ladite société. Elle a également instauré une stratégie de fidélisation³ en leur proposant d'autres services comme les assurances.

² PEPPERS D., ROGERS M., *Le One-to-One, Valorisez votre capital-client*, Les Edition d'organisation, 1998.

³ www.marketing-etudiant.fr Janvier 2014

-Environnement interne : motivation du personnel, « La motivation est par définition la tendance à agir »⁴. Cette notion est néanmoins complexe car elle comporte de nombreuses facettes. La motivation n'est pas unique ni homogène. Ce constat amène les dirigeants à réfléchir sur les outils qu'ils peuvent employer pour réussir à mieux motiver leur personnel.

En effet, deux hypothèses restent à vérifier comme :

- la source d'avantage compétitif et concurrentiel dépend de l'innovation
 - Répondre aux attentes implicites et explicites de la clientèle
 - Bien étudier le marché
- la durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de la performance de l'entreprise
 - Augmenter la part de marché
 - Maîtriser la technologie et l'organisation interne de l'entreprise

D'une manière générale, nous voulons contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'AUXIMAD sur le marché. En particulier, le concours à l'amélioration de la rentabilité de ladite société permet de mieux connaître et d'analyser sur sa compétitivité et sa position concurrentielle sur le marché. Le point de départ de notre étude est l'analyse du marché existant en tenant compte du diagnostic de la politique marketing suivie par l'entité, ensuite de déterminer les causes de la désorganisation du marché en détectant les divers problèmes qui empêchent son bon fonctionnement et enfin, proposer des solutions avec des recommandations. Les résultats attendus de cette analyse permettent de cerner :

- ✓ La maîtrise de l'environnement externe et de la concurrence
- ✓ L'obtention d'une meilleure rentabilité de l'entreprise sur le marché

En ce qui concerne le choix de l'entreprise, la société AUXIMAD a été choisie pour réaliser ce mémoire car elle est une société en pleine expansion surtout au niveau de la qualité de service.

Quant à la méthode adoptée, nous avons choisi une approche méthodologique qui met en adéquation la recherche universitaire et la pratique professionnelle. A l'intérieur du centre, la

⁴ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, « Marketing Management », 10^{ème} édition, Publi-union éditions, Paris 2000.

démarche s'est concrétisée par des contacts permanents avec des divers responsables.

A l'extérieur, nous avons fréquenté plusieurs centres de documentation de la capitale pour les études documentaires. Ces informations recueillies auprès des différentes personnes et les recherches provenant des documentations ainsi que les observations constituent la base des études pour la réalisation de ce mémoire.

Notre étude s'articulera autour de trois parties :

La première partie sera consacrée aux matériels et méthodes. Les matériels concernent tous les supports que nous avons utilisés, ainsi que les différentes données présentant l'entreprise qui nous ont permis d'effectuer certaines analyses. Ensuite, la méthodologie est une partie qui illustre, dans toutes ses dispositions, les éléments nécessaires pour énumérer l'étude. En effet, le mémoire est un travail scientifique, il faut choisir une démarche appropriée pour sa réalisation. La méthodologie adoptée détermine la fiabilité de l'étude, sa portée, sa limite et la pertinence des solutions proposées. Ainsi, nous avons eu recours à plusieurs méthodes telles que : les outils de collecte de données, les démarches adoptées, l'évaluation des acquis et les outils d'analyse.

La seconde partie est axée sur l'analyse du marché à savoir les résultats qui portent la constatation de la potentialité interne et la constatation de la potentialité externe de la société.

Et pour finir, la troisième partie est surtout focalisée sur le diagnostic de l'interne et de l'externe de ladite société ainsi que les recommandations adéquates. L'identification des problèmes constatés nécessite des propositions d'amélioration dont leur application aura sûrement des impacts sur le marché actuel de la société.

PARTIE I- MATERIELS ET METHODES

Cette première partie aborde les matériels et méthodes que nous avons utilisés lors de la conception de ce présent mémoire.

Les études que nous avons entrepris pour l'élaboration de cet ouvrage ont passé plusieurs étapes, entre autres la collecte des informations durant notre stage. A cela s'ajoute toutes les connaissances déjà accumulées pendant les années d'études universitaires.

Ainsi donc, nous ferons d'abord une présentation générale de l'entreprise sur laquelle l'on a mené nos études, ensuite, les moyens matériels utilisés pour le relevé des données. Et enfin, pour conclure ce chapitre nous ferons le point sur les méthodes de réalisation.

Nous allons analyser de prime abord les matériels et en second lieu les méthodes.

CHAPITRE I- MATERIELS

Les matériels concernent tous les supports que nous avons utilisés, ainsi que les différentes données présentant l'Entreprise, qui nous ont permis d'effectuer certaines analyses.

Section 1 – Panorama de l'entreprise

Nous allons consacrer cette première section à la description de l'Entreprise pour pouvoir la connaître et l'analyser après. Dans cette section est donc réservée une place non négligeable à l'étude de son environnement interne et externe, des facteurs internes et externes influençant la vie de l'Entreprise, et également ses réussites.

1-1: Présentation de l'Entreprise

Pour mieux connaître l'entreprise, nous allons présenter succinctement son historique, ses activités, ainsi que son organigramme.

1-1-1: Historique

La Société Anonyme AUXIMAD est fondée en 1905 ; elle est une société détenant des activités multiples dont la principale était au départ la consignation de navires. Elle s'appelait alors la « WHARF DE TAMATAVE ». En tant que consignataire, elle travaillait uniquement avec et pour le transporteur maritime.

Plus tard en 1952, la « WHARF DE TAMATAVE » est devenue la Société Auxiliaire Maritime de Madagascar (AUXIMAD) du fait de l'augmentation des activités de la société.

Elle s'était lancée, en plus de la consignation de navires dans le domaine du transit, la manutention, l'entreposage, la messagerie (courrier express). Son siège social est située au 18 Rue JJ.RABEARILO, Antsahavola Antananarivo Madagascar.

Nous allons présenter l'identification de ladite société sous forme de tableau où l'on peut voir sa forme juridique, sa raison sociale, son capital social, son numéro de registre, son numéro statistique, son numéro d'identification fiscale, son numéro de quittance, son numéro TP ainsi que les actionnaires de la société.

Tableau n°1 : Identification de la société

Forme juridique	Société Anonyme
Raison sociale	Société Auxiliaire Maritime de Madagascar
Capital social	222 000 000 Ariary
Numéro Registre de Commerce	2003B00732
Numéro statistique	67 710 100 0 00 106
Numéro D'identification Fiscale	00 14 425
Numéro Quittance	121558D du 01/07/04
Numéro TP	0039660 du 09/07/04
Boite Postale	1081 Antananarivo 101
Fax	(261) 20 22 310 98
Tel	(261) 20 225 02
Télex	22 213 AUXITA/223 20 AUXIDG
E-mail	auximad@auximad.mg
Siège	18, Rue JJRabearivelo Antsahavola
Actionnaires	
ARO	Assurance-Réassurance-Omnibranche (63,20%)
SMTM	Société Malgache de Transport Maritime (14 ,05%)
SCIPPA	Société Coopérative d'investissement et Participation du personnel Auximad (12,16%)
CMN	Compagnie Malgache de Navigation (08,94%)
NY HAVANA	(0,54%)
DUBOSC	(0,18%)
AUTRES	(0,93%)

Source : Département de la direction générale de la société AUXIMAD, 2013.

Après avoir pris connaissance de son historique qui présente généralement la société proprement dite, il est susmentionné aussi que ladite société exerce de multiples activités.

1-1-2 : Les Activités

Les activités de l'AUXIMAD sont classées en deux catégories dont les activités principales et les activités secondaires.

Les activités principales concernent le transit et la consignation tandis que les activités secondaires concernent l'Assurance ; le groupage et le dégroupage ; le transport terrestre et l'entreposage des marchandises.

1-1-2-1 : Les activités principales⁵

Les activités principales concernent en premier lieu la consignation des navires qui n'est que l'action de représenter l'armateur et en second lieu le transit qui n'est que l'action de faire traverser des marchandises.

➤ La consignation maritime

La consignation concerne les navires ; c'est l'action de représenter l'armateur (propriétaire du navire) dans un port d'escale. L'armateur propriétaire des navires ne peut pas affecter ses propres personnels partout où le navire doit accoster, donc il demande à un agent consignataire d'effectuer tous les services nécessaires pour l'escale du navire. C'est ainsi que c'est le consignataire qui s'occupe des frets, délivre les marchandises et assiste le capitaine.

Rôle du consignataire : Le travail du consignataire s'effectue pendant l'escale et après l'escale du navire. Ainsi, le rôle du consignataire est en premier lieu de se préparer avant l'arrivée du navire en avisant les autorités portuaires, les services des douanes puis préparer les documents nécessaires, ensuite il doit récupérer à bord des navires les documents exigés par les autorités et faire en sorte que tout soit bien organisé afin que les opérations d'escale se déroulent bien. Il doit aussi fournir au navire tout ce dont il a besoin (eau et nourriture ; réparation du navire ; services médicaux....) et suivre de près les opérations commerciales c'est-à-dire le chargement et le déchargement des marchandises. Après avoir effectué tout cela, il doit préparer le départ du navire en informant les autorités concernées pour que le navire soit parfaitement en règle et enfin, il procède à la sortie du navire et délivre à l'armateur le connaissment original. Il traite éventuellement les contentieux.

Un bon consignataire a comme obligation d'optimiser le temps d'escale en accélérant le plus vite possible les opérations commerciales ainsi que les formalités d'entrée et de sortie. Par conséquent, l'Auximad veille aux intérêts de l'armateur afin de le convaincre de conclure un nouveau contrat.

⁵ Guide des stagiaires au sein de la société AUXIMAD.

➤ Le transit

Le transit est l'action de traverser ou de faire traverser les marchandises d'un pays, au cours d'un voyage ou d'un transport, vers d'autre pays.

Le transit importation : Le rôle du transitaire est d'assurer le dédouanement des marchandises importées. Le déroulement du transit importation se fait de prime abord par le débarquement des marchandises dans le navire, ensuite le déplacement de ces dernières jusqu'à l'entrepôt. Cette activité contient aussi l'expertise des marchandises et la déclaration en douane qui constitue le principal rôle du transitaire et enfin, l'acheminement de ces dernières jusqu'au magasin du client.

Le transit exportation : Le rôle du transitaire est d'assurer l'embarquement des marchandises dans le navire ou dans l'avion. Le déroulement des opérations de transit exportation se fait en premier lieu par le transport des marchandises jusqu'à l'entrepôt sous douane, ensuite la déclaration en douane et l'expertises de ces dernières et enfin, l'embarquement à bord du navire ou de l'avion.

L'ensemble de toutes les dépenses engagées pour ces opérations constituent le débours transit qui sera récupéré par la refacturation aux clients.

1-1-2-2 : Les activités secondaires⁶

Les activités secondaires sont les activités annexes de la société telle que l'assurance ; le groupage et le dégroupage ; le transport terrestre ainsi que l'entreposage des marchandises.

➤ L'Assurance :

Comme la compagnie d'assurance ARO détient la majorité des actions de l'AUXIMAD, une collaboration étroite entre ARO et AUXIMAD a été instaurée.

En tant que société transitaire et consignataire, AUXIMAD décide de travailler avec la compagnie d'assurance ARO pour offrir à sa clientèle une qualité de services satisfaisante en matière d'assurance. Ainsi l'AUXIMAD recherche de nouveaux clients pour ARO et reçoit des commissions chaque fois qu'un client souscrit une assurance pour le compte de ARO.

⁶ Guide des stagiaires au sein de la société AUXIMAD.

➤ **Les Groupages et Dégroupages:**

Groupage : Le groupage consiste à rassembler des marchandises à exporter, appartenant à des clients différents dans un seul conteneur. C'est une opération destinée à des clients qui n'arrivent pas à remplir un conteneur, donc l'AUXIMAD propose à ses clients qui exportent des marchandises en petite quantité d'effectuer le groupage dont le but est de minimiser le coût de la location de conteneur.

Dégroupage : Contrairement au groupage, cette opération consiste à dégrouper les marchandises contenues dans un même conteneur venant d'un pays expéditeur. Ces marchandises qui ont été envoyées par groupage vont être sorties du conteneur, il revient au transitaire d'identifier et de dédouaner les marchandises de ses clients à l'aide des documents qui lui sont fournis.

➤ **Le transport terrestre :**

La société AUXIMAD possède des matériels de transport comme des camions pouvant transporter jusqu'à 25 tonnes de marchandises pour assurer le transport des marchandises depuis le magasin de l'expéditeur jusqu'à la livraison au destinataire dont le but de satisfaire les clients.

➤ **L'entreposage des marchandises :**

L'AUXIMAD possède des Entrepôts de 4500 mètre carré et des terres pleines de 1600 mètre carré, destinés à stocker des marchandises jusqu'à leur expédition. Ces Entrepôts et ses hangars sont loués par les propriétaires des marchandises.

La réalisation de ses activités nécessite l'existence de différents services qui doivent être organisés d'une façon rationnelle selon un organigramme bien établi.

1-2 : Organigramme⁷ : une représentation schématique de la structure

La structure d'une entreprise est traditionnellement représentée sous la forme d'un organigramme qui peut être défini comme « un schéma récapitulatif présentant les divers services de l'entreprise et ou les personnes qui en sont responsable en indiquant les rapports hiérarchiques qui existent entre eux ». L'organigramme de structure que l'on appelle aussi autre fois organigramme administratif se présente sous la forme d'un graphique sur lesquels tout organe de l'entreprise est représenté par une figure symbolique : un rectangle qui porte le nom de l'organe, la disposition relative de ces organes montre schématiquement la structure et les

⁷ CF ANNEXE I

traits conventionnels qui les relient, les liaisons existant entre les organes. L'organe de niveau supérieur est placée haut et les autres organes sont placées vers le bas au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie »⁸.

La société AUXIMAD nous a donné son organigramme qui nous a permis de voir le rôle de chaque poste, le fonctionnement interne, le système de direction de la société.

Après avoir vu le panorama de l'Entreprise et ses triptyques, un aperçu général sur la l'avantage concurrentiel et sur la compétitivité doit être abordé avant de se lancer dans ses caractéristiques.

Section 2 – Rappel théorique portant sur le thème

L'Analyse du marché est basée sur les études théoriques de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité en générale. De ce fait, cette section va être consacrée sur les rubriques énoncées précédemment.

2-1 : Généralités sur l'avantage concurrentiel⁹

2.1.1 Définition

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes.

Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

2.1.2 Différents types d'avantages concurrentiels

Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être de trois ordres : le produit, le marché et la technologie. L'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et au diagnostic de sa situation.

a. Les avantages liés au produit

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il

⁸ Cours d'organisation de l'Entreprise, 1^{ère} année, 2009.

⁹ PORTER Michel « CHOIX STRATEGIQUE ET CONCURRENCE » Paris, Economico. Edition 1990.

peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

b. Les avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, du marché de l'optique, ou d'autres secteurs liés au vieillissement de la population.

c. Les avantages liés à la technologie

Enfin, certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qu'elles ont su acquérir. C'est le cas de firmes comme le CNES (Centre national d'études spatiales), qui produit Ariane, de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité.

2.1.3 La préservation de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition nationale, voire mondiale. Mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire suivant la mondialisation. L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

- de nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- le marché devient mûr ou entre en phase de déclin ;
- la technologie devient vieillissante.

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

Pour cela, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement tels que :

➤ Maîtriser les coûts de production

Pour rester compétitive, une entreprise, même pourvue d'un avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts.

Elle doit donc veiller particulièrement à maîtriser ses coûts. Cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelle, etc.

➤ Améliorer la qualité

Parallèlement, il est nécessaire de préserver et d'améliorer la qualité des produits, des services et des services associés. En effet, le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

➤ Favoriser l'innovation

L'innovation est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie.

2-2 Généralités sur la compétitivité¹⁰

2-2-1 Définition

Au niveau des entreprises, la compétitivité désigne sa capacité à faire face à la concurrence des autres entreprises nationales ou des concurrents étrangers.

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées".

L'avantage compétitif est celui qu'une firme détient face à ses concurrents. Plusieurs critères peuvent mesurer cet avantage, mais la condition nécessaire est que celui-ci doit exprimer ce que la firme fait mieux que ses concurrents et qu'il y ait un accroissement dans le profit. Il peut s'agir du chiffre d'affaires, du profit annuel ou de la rentabilité élevée.

¹⁰ Lendrevie-Lévy-Lindon « MERCATOR » 8ème édition Théorie et pratique du Marketing.

2.2.2 Sources de compétitivité

La compétitivité est principalement fonction:

- des coûts de production : coût du capital (c'est-à-dire taux d'intérêt et rendement attendu par le marché boursier) et coût du travail (salaires des mains-d'œuvre qualifiées et non qualifiées) ;
- de la productivité : bonne organisation, main-d'œuvre qualifiée, etc.
- de la présence d'infrastructures (routes, réseau de télécommunications,...)
- d'externalités positives, liées par exemple à la présence de fournisseurs ;
- de la disponibilité de main-d'œuvre formée répondant aux besoins de ou des entreprises (liée au système éducatif) ;
- des coûts de transport jusqu'à la zone de consommation ;
- d'une qualité de production adaptée à la demande ;

La compétitivité repose également sur la capacité d'innovation technique et commerciale lorsqu'il s'agit de compétitivité dite «hors-prix» (ou qualité)

2-2-3 Formes de compétitivité

Les théoriciens de la compétitivité lui attribuent deux principales formes, à savoir la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix.

- **La Compétitivité-prix** est une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus. Elle repose sur la diminution du prix des biens ou services qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

On peut évaluer l'évolution de la compétitivité-prix d'un pays en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation.

- **La compétitivité hors-prix** est une forme de compétitivité moins visible que le prix de vente, mais qui joue un rôle important dans la rentabilité d'une entreprise.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité. Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente de biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent "monter en gamme", à acheter ses produits.

Tous ces matériels examinés dans le chapitre premier sont très importants mais nous avons également utilisé diverses méthodes pour pouvoir réaliser ce mémoire, ainsi nous allons entamer la méthodologie qui fait l'objet d'un second chapitre.

CHAPITRE II- LES METHODES

La méthode est une démarche raisonnée que l'on suit pour arriver à un but. Dans notre cas, la méthodologie qui est une partie de la logique traitant des méthodes, nous conduit à choisir des méthodes appropriées pour nous permettre de réaliser notre mémoire qui est avant tout un travail scientifique. A cet effet, nous avons procédé trois méthodes : les outils de collecte de données, les outils de recherche de données et les techniques d'analyse.

Section 1- Les outils de collecte de données

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons eu recours à deux méthodes de collecte de données telle que : l'observation et l'entretien que nous allons voir successivement.

1-1 : L'observation

L'observation est indispensable pour recueillir des données sur le travail réel souvent plus d'authenticité par rapport aux verbalisations provoquées (entretiens ou questionnaires). Elle permet notamment de mieux connaître les facteurs qui influencent l'activité des opérateurs et aussi de dépasser les inévitables conflits liés aux points de vue divergents des différents acteurs concernés.

Par l'observation, on peut recueillir des données relatives au déroulement de l'activité en situation naturelle de travail (ou en situation de simulation). Il s'agit donc d'observer les opérateurs pendant la réalisation de leur(s) tâche(s).

On peut distinguer deux types d'observation¹¹qui sont :

Observation directe (ou indirecte) : l'observateur est présent ou non sur le terrain, on peut enregistrer les comportements des opérateurs à l'aide d'une caméra par exemple. On peut aussi recourir à des auto-observations par l'opérateur d'où l'utilisation des agendas des opérations de poste, et les budgets-temps.

Observation participante (ou non) : qui est un apprentissage de la tâche par l'analyste afin de découvrir les difficultés du travail.

Durant notre stage au sein de la société, nous avons pu observer directement avec des participations les méthodes de travail notamment : les relations existantes entre le personnel avec les tiers ; le comportement des dirigeants ; le leadership ; la communication

¹¹CHANDLER., « Management 2 », p 20.

de l'Entreprise (communication interne, communication de presse) ; les conditions de travail ; les conditions d'hygiène ; de santé ; de sécurité, les indicateurs de disfonctionnement de l'Entreprise ,à savoir : les retards et les absences et nous avons pu aussi participer directement à l'exécution des différentes tâches données par les employés au sein la société qui nous ont amené à analyser la situation de l'Entreprise et de faire la comparaison de la réalité avec les théories que nous avons reçues en cours.

Mais l'observation, même si elle est importante ne suffit pas, d'autre méthode telle que l'entretien doit être aussi utilisée.

1-2 : L'entretien

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face-à-face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, dont les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables. Ceci est en fait un outil incontournable en évaluation.

L'entretien permet de collecter des informations quantitatives mais surtout qualitatives. Il est nécessaire de distinguer clairement les informations, qui sont des faits vérifiables, des points de vue sur les analyses et opinions.

L'entretien permet aussi de recueillir différents types d'informations en évaluation : à savoir des réalisations et des vérifications de faits, ensuite des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions et enfin des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

Selon Rémi BACHELET, « L'entretien peut être conduit de trois façons différentes »¹² :

L'entretien non directif : La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

Ces entretiens conviennent particulièrement en début d'évaluation, à un niveau très global pour « défricher » le sujet.

L'entretien semi-directif : Ce type d'entretien est centré sur le recueil de l'expression des acteurs par rapport à une trame générale souple, construite à partir du questionnaire de

¹² Rémi BACHELET., (2012), « L'entretien », Enseignant chercheur.

l'évaluation – le guide d'entretien. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

C'est la forme la plus employée en évaluation, dès que l'évaluateur dispose d'une information suffisante sur les enjeux et les questions prioritaires à traiter au cours de l'évaluation.

L'entretien directif : Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'évaluateur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.

Ce type d'entretien est utile lorsque l'on veut réaliser un grand nombre d'entretiens, et minimiser les risques de subjectivité de la part de l'enquêteur.

Le type d'entretien que nous avons utilisé pour mener à bien cette mémoire est l'entretien semi-directif et nous avons utilisé des « questionnaires ». Pour la réalisation de l'entretien, la société AUXIMAD représentée en l'occurrence par le chef de vente nous a accueilli avec tant de volonté et de plaisir pour répondre aux questionnaires que nous avons préparé. Le chef de vente de la société n'est pas la seule personne à qui nous avons passé l'entretien mais aussi les autres employés du service commercial. L'entretien s'est déroulé durant notre stage au sein de la société environ deux heures par jour jusqu'à ce que nous ayons obtenu les réponses nécessaires et les informations fiables et pertinentes concernant notre questionnaire pour que nous puissions vraiment faire l'analyse du présent mémoire.

Ainsi, notre méthode ne s'achève pas sur l'observation et l'entretien, d'autre méthode telle que la recherche et la documentation ont été aussi utilisées.

Section 2-Limites et chronogramme de l'étude

Cette recherche a une limite. C'est-à-dire, elle n'a pas intérêt à traiter, soit il n'y a aucun lien avec le sujet traité, soit c'est une recherche qui mérite un autre travail. Les problèmes de chronogramme.

2-1 : Limite de l'étude

Il y a quelques remarques à apporter à propos des limites à considérer concernant la réalisation de ce mémoire. L'insuffisance des informations offertes par les entreprises est un

facteur qui empêche à connaître bien la situation exacte de la société et en plus les responsables ne peuvent pas répondre en détail les questions posées par les visiteurs. Ils répondent justement pour la connaissance générale de la situation de l'entreprise. Les étudiants ne peuvent pas aussi savoir exactement la variation de la performance de l'entité. L'étude aurait pu être prolongée en menant bien de plus de connaissance sur l'entreprise. Cet ouvrage avance tout simplement quelques solutions pour améliorer la performance de la société AUXIMAD à Madagascar mais l'explication élémentaire, la mise en œuvre serait l'objet d'un projet à part.

Mais à part de ces recherches et ces limites, des démarches ont encore été adoptées tendant à la réalisation du mémoire.

2-2 – Chronogrammes des activités

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons adopté les démarches suivantes : premièrement, il y a le choix et l'adoption ainsi que l'adaptation et la familiarisation avec le milieu professionnel, ensuite, nous avons procédé à la conception du thème ; objet de ce mémoire et à sa validation. Après, nous avons collecté des informations (à l'aide des études bibliographiques, webographies, de l'interview, des sources de données internes à l'Entreprise et des sources de données externes), et procédé au triage ; analyse et organisation des informations collectées, ordonnancement des données et rédaction provisoire du présent mémoire et enfin la rédaction définitive du mémoire.

En effet, nous avons pu examiner les deux méthodes qui sont les limites de l'étude et les chronogrammes des activités. Il nous reste à analyser les techniques d'analyses.

Section 3 – Les techniques d'analyses

Cette section va être consacrée à l'étude des évaluations des acquis dont les acquis humains et les acquis techniques ainsi que les outils d'analyse FFOM qui sont les analyses des forces et les faiblesses et enfin les opportunités et les menaces de la firme.

3-1 : Evaluation des acquis

L'évaluation des acquis se décomposent en deux parties : les acquis humains et les acquis techniques.

Les acquis humains : Après le stage en Entreprise, nous avons acquis beaucoup de connaissances dans le monde professionnel. Le stage nous a apporté quelques bagages dans le milieu professionnel comme la maturité dans l'exécution des tâches, le sens de la discipline, il nous a permis de développer le sens des relations humaines, l'esprit d'initiative, la capacité à travailler en groupe et de temps à autre à être autonome et responsable.

Les acquis techniques : Le stage nous a permis aussi de mettre en pratique les acquis théoriques durant la formation. Il nous a aidés également d'affronter la réalité, afin que nous puissions déceler les difficultés du milieu professionnel et d'en suggérer des solutions. En d'autres termes, d'apporter nos soutiens pour le développement de la société.

Le stage nous a donné aussi l'occasion de s'insérer dans le monde du professionnalisme, d'avoir de l'expérience dans le métier. Enfin, il nous a permis d'approfondir nos connaissances.

Après avoir mis en exergue ces acquis dont l'évaluation est positive, il est également nécessaire de présenter un des outils d'analyse auquel nous avons eu recours.

3-2 : Outil d'analyse

Pendant la conception de notre mémoire, nous avons eu recours à une méthode d'analyses que nous avons apprise en cours, à savoir , l'analyse FFOM qui est l'analyse des forces, faiblesses, et opportunités, menaces d'une entreprise concernant les analyses interne et externe de l'organisation.

Cette analyse nous a servi vraiment nécessaire par le fait que cela nous a permis de comprendre la situation de l'entreprise, d'identifier leurs atouts qui sont leur forces, ainsi que les difficultés qui sont leurs faiblesses.

Elle nous a surtout aussi permis d'apporter notre touche de discussion sur les résultats qu'on a obtenus et les recommandations que nous supposons utile à l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ainsi prend fin la première partie de notre mémoire. En réalité, dans cette partie, nous n'avons pas encore entré dans les détails de l'analyse de la concurrence ainsi que la compétitivité de la société AUXIMAD sur le marché, nous n'avons fait qu'effleurer le thème par la présentation des matériels et des méthodes.

Dans le premier chapitre, nous avons parlé des matériels mis en œuvre telle que le panorama de l'Entreprise dont on y trouve la présentation de l'Entreprise, ses activités ainsi que son organigramme et aussi le cadrage théorique portant sur le thème pour qu'on puisse connaître d'avantage la compétitivité ainsi que l'avantage concurrentiel.

Ensuite, le deuxième chapitre nous a vraiment servi pour la présentation des différents méthodes de travail pour l'élaboration de ce présent mémoire telles que les observations ; l'entretien, les recherches et documentation, les démarches adoptées ainsi que les outils d'analyse.

Par contre, dans la deuxième partie intitulée « les résultats », nous allons entrer dans la constatation proprement dite du marché de ladite société. A ce titre, nous allons examiner l'analyse de la potentialité interne et procéder ensuite à une autre analyse qui n'est que la potentialité externe.

PARTIE II- RESULTATS

Les analyses marketing doivent permettre d'obtenir des informations dont la finalité est de réduire, le risque de l'entreprise face à un avenir incertain.

L'obtention d'informations sur les marchés et sur leurs différentes composantes est un préalable indispensable au choix rationnel et à la mise en œuvre efficace de la stratégie de marketing de l'entreprise.

La recherche marketing permet aussi à postériori de porter un diagnostic sur le lien fondé des politiques commerciales retenues.

Une analyse marketing peut concerner des éléments très divers : l'environnement, les consommateurs, les acheteurs, les prescripteurs, le produit, la concurrence, la distribution, la publicité, la promotion des ventes, la force de vente, etc.

CHAPITRE I : LE MARCHE DE L'AUXIMAD :

Constatation de la potentialité interne

On constate ces derniers temps, une présence grandissante d'un forte concurrence sur le marché de transit et qui amène l'entreprise à établir une politique commerciale rigoureuse. Concernant les cibles d'AUXIMAD, la société vise aussi bien le marché local qu'étranger. De ce fait, elle possède en même temps des clients locaux et des clients étrangers de toutes catégories

Section 1- Constatation des différentes ressources

Dans cette rubrique, nous allons voir successivement les différentes ressources de ladite société au niveau des ressources humaines, ensuite matérielles, informationnelles, financières et enfin celle du service.

1.1 Au niveau des ressources humaines

« Les ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif »¹³.

De ce fait, il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- ❖ **Aspect quantitative:** la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.
- ❖ **Aspect qualitative:** la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

Actuellement, la société AUXIMAD emploie aux environs de 388 personnes qui ont chacun leurs rôles et leurs missions. Les personnels de l'AUXIMAD constituent un ensemble des facteurs très déterminant¹⁴ pour son développement ainsi que pour sa pérennité dans le secteur d'activité où elle occupe.

Après la constatation des ressources au niveau des ressources humaines suit les ressources matérielles.

¹³ CHANDLER., « Management 2 », p 37

¹⁴ Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} année, 2013

1.2 Au niveau des ressources matérielles

La réalisation des taches au sein d'une entreprise nécessite des équipements et des matériels adéquats.

Les ressources matérielles de l'AUXIMAD sont constituées généralement par :

- Des matériels informatiques.
- Des matériels de transports (terrestres et maritimes)
- Des engins (Tracteurs, élévateurs)

Ces matériels se répartissent comme suit.

Tableau n° 2 : Tableau de répartition des matérielles de l'AUXIMAD

	PC	véhicules légers	Camion	Engin
Direction Général	35	10	2	0
Diego	5	4	2	0
Nosy be	5	1	0	0
Mahajanga	5	4	2	0
Tamatave	15	8	2	5
Tana	15	2	4	0
Antsirabe	3	1	0	0
Manakara/Mananjary	2	0	0	0
Tuléar	5	1	0	0
Fort dauphin	3	2	0	0
Total	93	33	12	3

Source : Enquête auprès du service AP/AF AUXIMAD, 01/ 2014.

Chaque agence est dotée des matériels, mais le nombre est limité du fait par l'importance et le nombre des taches à réaliser.

En outre, la société AUXIMAD est aussi en possession des matériels de bureaux comme les armoires, les étagères, les photocopieurs, des postes téléphoniques etc....

1.3 Au niveau des ressources financières

Du côté financier, AUXIMAD entretient des relations avec les institutions de crédit qui collecte les épargnes et distribuent les crédits. En principe, ces institutions sont : la BOA, CA-BNI, BMOI. Les organismes aident l'AUXIMAD et interviennent dans les affaires intéressant la société, comme le crédit documentaire.

On entend par « crédit documentaire »¹⁵ des documents concernant la marchandise et qui servent de garantie. Le crédit documentaire est particulièrement réservé aux opérateurs internationaux qui effectuent des transactions à long terme exigeant le déblocage d'une somme assez importante et que ce paiement est la condition exigée par l'exportateur afin qu'il puisse honorer la commande de l'importateur.

Après avoir vu ces différentes niveaux de ressources, passons maintenant à la revue des ressources informationnelles.

1.4 Au niveau des services

AUXIMAD est une société de transit et sa profession est classée dans le secteur des services et surtout au niveau de la clientèle.

Gestionnaires des relations : Ils ciblent les clients, établissent le planning de visite client (visite de courtoisie, de suivi, de maintenance systématique et périodique), effectuent l'étude et l'établissement des offres et des contrats.

Assistant en marketing : Il a pour mission de recueillir les données et informations nécessaires au fonctionnement du service marketing et de commercialiser les activités annexes de transit.

Gestion technico-commerciale, gestion de recouvrement et apurement : Sous le contrôle des responsables gestionnaires des relations, ils constituent les dossiers et effectuent le suivi des documents à la réception, assurent la situation financière de l'opération, assurent la transmission des factures auprès de la clientèle et optent au planning de recouvrement.

Dans cette rubrique, nous allons analyser la politique commerciale de la société par la mise en œuvre du marketing mix.

Section 2 : Constatation de la politique commerciale

Il s'agit ici de connaître le marketing mix d'AUXIMAD. Elle concerne le service rendu, le prix, la communication et la distribution.

¹⁵ Cours technique bancaire ; 2^{ème} année 2011.

2-1- Politique de produit

Elle se caractérise par une large gamme de produits et la segmentation de la clientèle par secteur d'activité.

Large gamme de produits

AUXIMAD est un prestataire de services, elle ne vend pas le produit tangible. Elle met à la disposition de sa clientèle une gamme de services assez large. Ses activités sont très variées mais son activité principale consiste dans la consignation maritime et dans le Transit (maritime et aérien) mais elle s'occupe également de courrier express, d'assurances. En effet, elle a été le partenaire de la préservatrice devenue actuellement ARO. Au sein de l'AUXIMAD, MIDEX s'occupe spécialement du transport, du dédouanement, de la livraison des petits colis et des documents, très rapidement dans les villes de cent quarante pays (140). Le tableau ci-après donne le pourcentage des activités d'AUXIMAD.

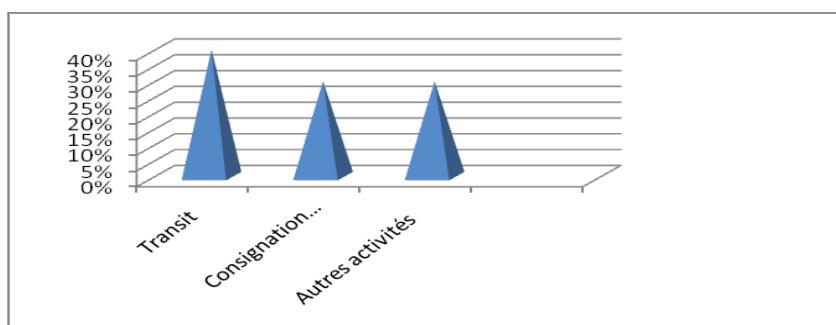
Tableau n°3 : Pourcentage des activités d'AUXIMAD

Activités	Pourcentage
Transit	40%
Consignation maritime	30%
Autres services	30%

Source : Service commercial AUXIMAD, 2014.

Ce qui donne la figure suivante

Figure 1 : Pourcentage des activités



Source : AUXIMAD 09 / 2013

D'après ce tableau et le graphique du pourcentage des activités de la société, il a été constaté que 40% des activités se basent sur le transit c'est-à-dire qu'elle porte le titre de transitaire dans le domaine du commerce international. Ensuite, la consignation maritime et d'autres activités telles que le groupage et le dégroupage ne représentent que 30%.

2-2- Politique de prix

La société AUXIMAD suit, pour ses services, les tarifs perçus par le GPCAD. Un prix détaillé appelé cotation est proposé aux clients, la nature et la valeur des marchandises, l'emballage, le délai de livraison et la fidélité du client. La fixation du prix dépend aussi de l'environnement. Les prix sont variables selon les caractéristiques individuelles des clients, ils sont aussi adaptés au degré de participation du client à la prestation.

2-3- Politique de distribution

AUXIMAD a son siège à Antsahavola, Antananarivo. Elle dispose de plusieurs Agences : Ivato, Antanimena, Antsirabe, Tamatave, Majunga, Manakara, Tuléar, Mananjary, Nosy-be, Antsiranana et Taolagnaro.

2-4- Politique de communication

AUXIMAD fait partie des sociétés prestataires de services qui ne consacrent pas un budget important en communication. Elle pratique cependant deux types de communication : « *La stratégie Pull* consiste à attirer le client auprès du produit »¹⁶. Elle utilise des slogans tels que « votre transitaire, c'est votre choix et vous avez tout à fait raison », « avec nous, vous êtes déjà demain », « vous satisfaire est notre affaire ». AUXIMAD est très connue grâce à ses quarante années d'existence, elle a ainsi une grande notoriété.

La stratégie Push consiste à pousser le produit vers le client est également utilisée pour un nombre important de non consommateurs relatifs afin d'élargir le marché et d'inciter à l'achat pour ces consommateurs potentiels.

Nous avons vu dans ce chapitre I consacré à la constatation de la potentialité interne de ladite société les différentes ressources qui se trouvent au niveau des ressources humaines, ressources matérielles, ressources informationnelles, ressources financières et au niveau des services. A travers l'étude de ces différentes ressources, nous avons constaté que le marché de la société, d'ailleurs comme dans toutes autres sociétés, se trouvent dans un forte concurrence au niveau du transit et la consignation, ce qui l'amène à établir une politique commerciale rigoureuse.

Dans le chapitre II réservé à la constatation de sa potentialité externe, nous allons mettre en œuvre les cinq Forces de Michael Porter accompagné de la compétitivité et de l'innovation des produits de la dite sociétés.

¹⁶ Cours de Marketing en 1^{ère} année, 2009

CHAPITRE II : LE MARCHE DE L'AUXIMAD :

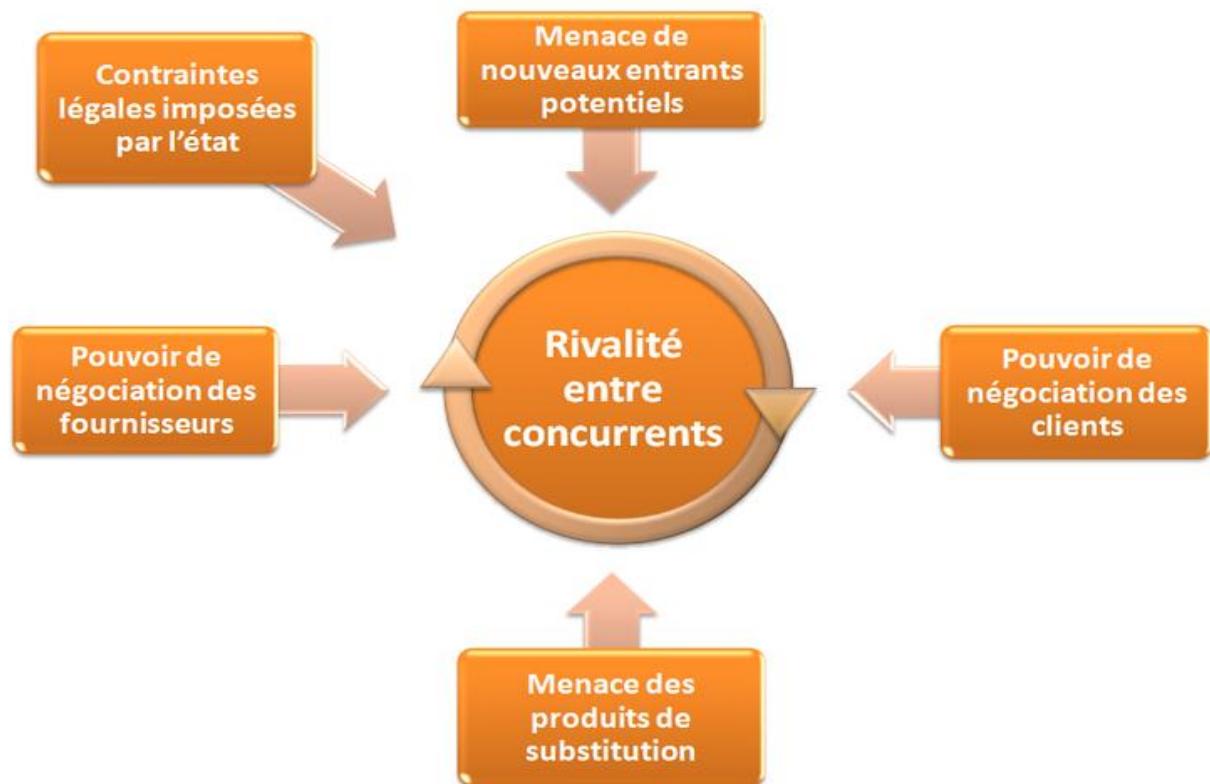
Constatation de la potentialité externe

On constate ces derniers temps, une présence grandissante d'un forte concurrence sur le marché de transit et la consignation et qui amène l'entreprise à établir une politique commerciale rigoureuse. Dans cette rubrique, nous allons mettre en vigueur les recherches de Michael Porter en liaison avec la situation de l'entreprise.

Section 1 : Constatation des cinq forces de Michael Porter

Cette rubrique va mettre en relief les cinq forces de Porter qui sont de prime abord le pouvoir de négociation des clients et aussi celle des fournisseurs, les menaces des nouveaux entrants et celle des produits de substitution mais aussi le rôle de l'état.

Figure n°2 : les cinq forces de Michael Porter¹⁷



Source : Strategies4innovation.wordpress.com/2008/08

¹⁷ MICHAEL PORTER, L'avantage concurrentiel, Inter édition 1990.

C'est l'analyse concurrentielle de Porter qui sera utilisée ici. Avant, selon cet auteur, seuls les concurrents directs sont considérés lors d'une étude. Ceux-ci sont constitués des entreprises qui proposent des biens similaires, semblables à ceux de l'entreprise étudiée. Porter a élargi la concurrence en quatre autres forces. Dans le domaine du Transit, l'intensité concurrentielle est renforcée car nombreux sont les concurrents de même taille et l'absence de différenciation des produits rend les consommateurs peu fidèles du fait du faible coût de changement.

1.1 Pouvoir de négociation des clients

Ce pouvoir est renforcé par des faibles coûts de changement des clients, de l'importance de l'achat suivant leur budget et de la faible différenciation des produits. En matière de transit, les clients peuvent négocier les frais de transport, de magasinage. AUXIMAD possède à son actif de gros clients tels que : Orange Madagascar, TELMA, UNICEF, qui importent des marchandises volumineuses et contribuent ainsi à lui faire gagner une grande part de ses gains en chiffre d'affaires.

AUXIMAD a la capacité de connaître les comportements de ses clients et leurs critères d'achat qui sont par ordre de priorité, la rapidité, l'efficacité, la livraison, une tarification abordable, la possibilité d'avance de fonds, l'intervention en Douane, les conditions commerciales avantageuses et les informations sur les opérations.

Nous venons de voir le pouvoir de négociation des clients, passons maintenant au pouvoir de négociation des fournisseurs.

1.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Il peut être affirmé que ce pouvoir n'est pas renforcé car, les fournisseurs ne sont pas indispensables pour l'entreprise.

A côté du pouvoir de négociation des fournisseurs s'ajoutera la menace des produits de substitution.

1.3 La menace des produits ou Produits de substitution

Les substituts aux services fournis par AUXIMAD sont les Agences de voyage, le courrier express et le transport maritime et terrestre. Un produit est qualifié de substitution quand une mission équivalente à travers des technologies différentes a été remplie. La pression concurrentielle est forte car il y a ici faible coût de changement pour les clients.

1.4 La menace d'entrants potentiels sur le marché

Les menaces sont enlevées car il n'existe aucune barrière à l'entrée, c'est-à-dire d'un ensemble de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement plus élevés à ceux des entreprises déjà en place. Il peut s'agir de barrières financières (liées à l'intensité capitalistique nécessaire à l'entrée sur un secteur et aux économies d'échelles), de barrières technologiques (liées aux ressources, existences de brevets, détention d'une ressource rare).

Les barrières commerciales peuvent être aussi considérées (réputation, image de marque, prestige) et les barrières règlementaires, légales... En effet, à côté des grandes entreprises telles que SDV, la SEAL, VELOGIC (ex ROGERS), FTL,..., subsistent des petites entreprises transitaires telles que QUADRA, MALAKY, FRET SERVICE, ITM (Island Transit Mada) et d'autres. En outre, les entreprises qui pratiquent le transit maison et le transit marron sont des concurrents indirects d'AUXIMAD.

1.5 Le rôle de l'Etat

Ce n'est pas une force concurrentielle identifiée par Porter. Malgré tout, l'Etat peut avoir une forte influence, un rôle conséquent sur la concurrence dans un secteur notamment au travers des réglementations. L'analyse effectuée permet maintenant d'identifier les opportunités et les menaces qui se présentent à AUXIMAD et qui lui permettent ainsi de voir les éléments favorables ou défavorables au développement de ses activités.

La constatation de la potentialité externe concerne non seulement les cinq forces de Michael Porter mais aussi la mise en œuvre de la compétitivité.

Section 2- Constatation de la compétitivité

Les caractéristiques de la compétitivité et ses aspects seront énoncées dans cette section.

2.1 : La compétitivité

« La compétitivité désigne une aptitude à faire face à la concurrence. Elle s'applique aux entreprises aussi bien qu'aux nations. Elle traduit la capacité à conserver ou à augmenter sur les parts de marché face à la concurrence : la part de marché est en fait la principale

mesure de la compétitivité. Elle résulte des choix établis en matière de technologie, de formation de la main d'œuvre, des gestions,... »¹⁸

L'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit d'une marque ou d'une entreprise est la part de marché. Elle se calcule à partir des ventes réalisées par les entreprises d'un même secteur. Il existe plusieurs sortes de part de marché :

La part de marché globale mesure la position de l'entreprise sur le marché en question. Elle est exprimée en volume et en valeur.

Part de marché globale = 

Vente d'un produit ou d'une marque

marché globale =

Vente globale du secteur

Part de marché en volume = 

Nombre d'unité vendue

Part de marché en volume =

Nombre total d'unité vendue dans le marché pertinent

Part de marché en valeur = 

Valeur de vente d'un produit

Part de marché en valeur =

Valeur total des ventes du marché pertinent

La part de marché relative est utile pour connaître la position d'un produit, d'une marque par rapport à celle de son principal concurrent ; elle se calcule aussi en volume et en valeur.

Si PDMR > 1 : on est en position de leader sur le marché

Si PDMR = 0.5 : on se partage le marché ou on vend la moitié de ce que fait le concurrent

Part de marché relative = 

Vente de l'entreprise

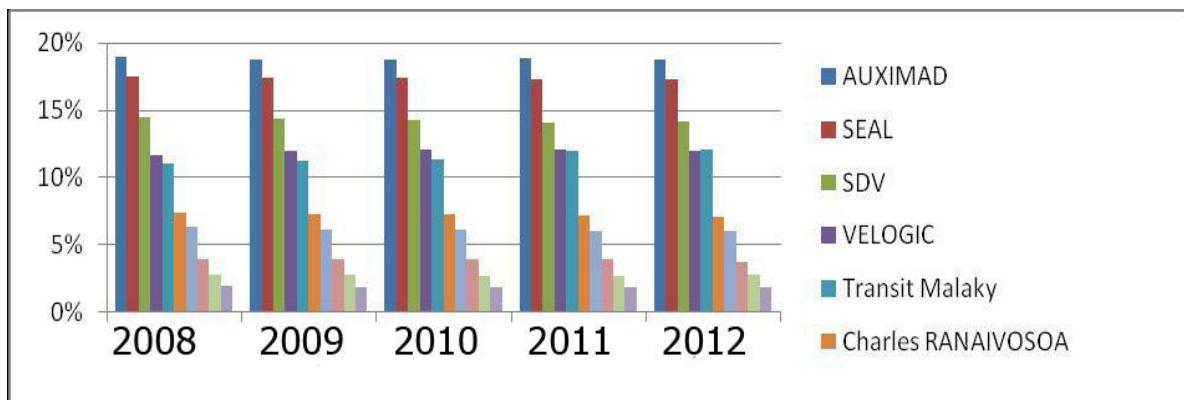
Part de marché relative =

Vente du principal concurrent

¹⁸ www.strategies4innovation.wordpress.com janvier 2014

La figure suivante montre la part de marché d'AUXIMAD et de certains de ses concurrents

Figure n°3 Part de marché d'AUXIMAD et de certains de ses concurrents



Source : Direction Commerciale AUXIMAD, 2012.

En général, AUXIMAD détient à peu près la même part de marché que ses deux concurrents principaux la SDV, la SEAL, mais elle reste quand même le leader en matière d'intervention au niveau de la Douane.

2.2 : Politique de la compétitivité

Nous allons voir successivement ce qui caractérise la compétitivité¹⁹.

La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise : Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs points.

La compétitivité n'est pas exclusivement financière : Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. La rentabilité, la productivité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine.

La compétitivité exprime une potentialité : La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière.

2.3 : Les avantages concurrentiels²⁰

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en

¹⁹ www.marketing-etudiant.fr Janvier 2014, »MERCATOR ».

²⁰ www.wikipédia.org février 2014

avance sur ses concurrents en disposant à leur égard d'un avantage relatif.

Mais l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise est momentané et inscrit dans le temps. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement et l'avantage n'est acquis que l'espace d'un moment même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question.

2.4 : L'innovation

L'innovation permet aux avantages concurrentiels, relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente aujourd'hui dans les entreprises, attestée par l'importance des budgets consacrés à la recherche, au développement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'amélioration constante de l'efficacité de tous les maillons de la chaîne de valeur. Quel que soit le secteur d'activité ou la taille, il faut satisfaire des parties prenantes exigeantes (clients, actionnaire,...) en créant de la valeur. Un contexte économique contraint par l'offre, une concurrence mondialisée, des évolutions techniques rapides sont autant de facteurs qui incitent à innover.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce présent mémoire se termine ainsi. Dans cette partie, nous avons évoqué à la mise en œuvre des résultats de la firme qui concerne non seulement la constatation du marché de ladite société mais aussi la constatation de sa potentialité interne ainsi que de l'externe.

La constatation du marché se focalise surtout sur la constatation de sa potentialité interne qui met en relief la constatation des niveaux suivants : ressources humaines ; ressources matérielles ; ressources financières ; ressources informationnelles ainsi que ses politiques commerciales (Produit, Prix, Placement, Promotion).

Pour sa part, la constatation de la potentialité externe a permis de présenter la constatation des cinq forces de Mickael Porter telles que l'analyse concurrentielle, l'intensité de la rivalité et le pouvoir des clients, le pouvoir des fournisseurs et les menaces des produits de remplacement, l'innovation permet aux avantages concurrentiels ainsi que la constatation de la compétitivité. Pour assurer la pérennité de la performance de la société d'une telle envergure, la théorie sur l'étude de marché nous a permis de comprendre qu'une bonne maîtrise du marché, avec tous ses avantages concurrentiels constitue un élément de pilotage essentiel. Cette étude d'avantage concurrentiel et la compétitivité de l'AUXIMAD nous permis d'aboutir à son diagnostic afin d'atteindre l'objectif visé à travers le présent mémoire.

PARTIE III-DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La SOCIETE AUXILIAIRE MARITIME DE MADAGASCAR est une société à grande envergure dans son domaine d'activité. Elle peut parfaitement évoluer et s'accroître mais cela dépendra de la manière dont elle gère ses ressources. L'étude de l'environnement, dans lequel elle se trouve et la connaissance des problèmes auxquels elle est confrontée, permettra de voir la situation réelle de la société et par la suite, procéder à des améliorations et recommandations possibles.

L'étude effectuée dans cette partie va être consacrée sur le diagnostic de la société soit la mise en lumière de l'interne et l'externe et aussi les recommandations.

L'identification des problèmes constatés nécessite des propositions d'amélioration dont leur application aura sûrement des impacts sur le marché de la société.

Le diagnostic de la société fera donc l'objet d'un premier chapitre, les propositions de solutions seront ensuite exposées dans un dernier chapitre.

CHAPITRE I- DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE

Durant notre stage au sein de la société AUXIMAD, nous avons pu constater les différentes forces et faiblesses de ladite société ainsi que les opportunités et les menaces ce que nous allons développer dans ce chapitre. Tout cela nous permettra de suggérer des recommandations en vue d'améliorer son fonctionnement.

Section 1- Diagnostic interne

Le diagnostic interne de la société se repose sur l'étude de l'environnement interne, plus précisément, ses forces et ses faiblesses.

1-1 : Forces

Dans cette rubrique, nous allons déceler les forces de la société au niveau des moyens matériels, au niveau de la notoriété de l'entreprise ainsi qu'au niveau de son ancienneté.

1-1-1 Au niveau des moyens matériels

La communication : L'AUXIMAD a mis à la disposition de son personnel différents matériels de communication dont le téléphone, le fax ou l'internet pour recevoir et envoyer des fichiers.

Cela permet à toutes les agences de la société et de la direction de se partager des informations en temps réels. De plus, les e-mails sont très importants car les opérations comptables de toutes les agences sont envoyées en fichier au sein du service comptabilité pour être consolidés.

La société AUXIMAD adopte deux types de communication : La communication interne et la communication externe.

➤ *La communication interne*

La cohérence des activités au sein d'une entreprise dépend de la communication interne, elle a pour but d'informer et de motiver le personnel, de créer et d'entretenir un bon climat social.

Pour favoriser la communication interne, la société AUXIMAD met en œuvre des divers moyen tels que : les téléphones, le fax, le tableau d'affichage, la note de service, lettre inter agence, la réunion inter personnel

➤ *La communication externe*

Elle regroupe toutes les actions de l'entreprise pour attirer ses publics, Actuellement la

société AUXIMAD utilise comme moyen de communication externe la publicité média et quelques publicités hors médias.

Les publicités média :

- o Panneaux publicitaires et publicités sur les voitures de la société AUXIMAD.
- o Annuaire téléphoniques, calendriers.
- o Site web

Les publicités Hors média : Les relations publiques et bouche à oreille.

Mais les forces de la société se trouvent également au niveau de sa notoriété.

1-1-2 Notoriété de l'entreprise

Dans le domaine du transit, l'AUXAMAD est très connue des gros clients mais aussi des particuliers. L'ancienneté en est la raison de la popularité de l'AUXIMAD. Elle a également instauré une stratégie de fidélisation en leur proposant d'autres services comme les assurances.

La société a, depuis longtemps constitué des contrats avec des compagnies de transport terrestres, aériennes et maritimes pour la réalisation de ses activités. Cette fidélité permet à l'AUXIMAD de bénéficier de plusieurs faveurs : utilisation des matériels, prêts et autres.

1-1-3 Ancienneté

AUXIMAD est l'une des agences le plus important qui effectue les services de consignations de navire et du transit. Depuis son existence, elle a acquis beaucoup d'expérience sur son domaine d'activité de transit, l'entreprise a plus de 50 ans des expériences. C'est pourquoi que nombreux sont les armateurs aussi bien étrangers que locaux qui mettent sa confiance au niveau de travail de consignation de navire et du transit à l'entreprise AUXIMAD. Son ancienneté et sa dispersion dans toutes des diverses provinces et régions lui rendent d'avoir des avantages compétitif en lui donnant la possibilité de distancer ses concurrents.

Mais la société, à côté de ses aspects positifs, présente aussi des faiblesses.

1-2 : Faiblesses

1-2-1 Manque de personnel

Vu l'envergure de la société AUXIMAD, le nombre du personnel ; surtout les agents de

maîtrises, est très insuffisant. On peut en constater la manque, voir l'inexistence des personnels polyvalents²¹ au sein de la société AUXIMAD, car avoir un personnel polyvalent c'est vraiment un atout et un grand plus pour la société.

Il y a aussi la manque de compétence des personnels (Compétence en informatique, en anglais,...), la carence au niveau organisationnel.

1-2-2 Insuffisance des matériels

Dans la société AUXIMAD, comme les matériaux se classifient en deux catégories dont le matériel mobile et le matériel immobile, on peut citer des problèmes dus à l'insuffisance de ses matériaux dont les suivants :

- Les matériels mobiles tels que les voitures sont vraiment insuffisants pour la bonne marche des tâches comme les déplacements, surtout au niveau de la direction commerciale, vers les clients, les descentes sur terrain au niveau des entreprises et des entrepôts, les relations publiques.
- Pour les matériaux immobiles, on rencontre des problèmes et faiblesses de la société AUXIMAD. Les bureaux sont relativement étroits, qui peut emmener à des blocages aux clients. Il y a aussi le manque des mobiliers de bureau par rapport au nombre des agents, le manque de groupe électrogène de secours en cas de coupure de courant.
- L'ancienneté de certains matériels, tels que les ordinateurs et les photocopieurs, freine les activités de l'AUXIMAD car ils tombent souvent en panne, ou ne possèdent pas les options telles qu'un lecteur de clé USB qui sont actuellement des outils utilisés fréquemment.

1-2-3 L'insatisfaction des clients par les services offerts

Il faut vraiment les connaître pour mieux déterminer une stratégie et pour savoir le type de service que la société puisse offert à ses clients, pour détecter les services qui ont besoin d'amélioration ou de changement.

D'après le sondage et les recherches²², les clients demandent par ordre d'importance les services suivants : Dédouanement, Livraison, Embarquement, Utilisation d'engin, Débarquement, Formalités administratives, Transport.

Pour le moment, la société AUXIMAD est en générale en mesure d'offrir presque ses

²¹ LENDREVIE J. et LINDON D., *Mercator 6^{ème} Edition*, Ed. Dalloz

²² www.dicodunet.com février 2014

services à ses clients mais le nombre de la demande de service est trop élevé par rapport à celui de l'offre que la société puisse accorder.

Toutefois, les clients se plaignent du non-respect des délais convenus à l'avance ; autre les incidents et/ou accidents quasiment inévitables lors de la livraison des marchandises, ceci dépend aussi de la Douane pendant l'inspection des marchandises.

1-2-4 *Manque de transport des marchandises*

Les clients ne vont surtout pas confier ses marchandises à n'importe quel transitaire, ils le font après analyse de ses besoins. Ainsi, ils ont des critères qui sont rangés par ordres d'importance comme suit : Tarification abordable, puis possibilité d'avance de fond, ensuite conditions commerciales avantageuses, information sur les opérations, rapidité d'intervention, efficacité d'intervention, et enfin livraison sans avarie.

Ces critères de choix se trouvent en majeure partie au sein de la société AUXIMAD mais cela n'empêche pas que des clients ne trouvent pas les critères qu'ils souhaitent et qu'ils cherchent car dans certain domaine, la société AUXIMAD n'intervient pas encore comme dans le transport des marchandises ; elle assure l'opération avec d'autre opération dans ce domaine de transport.

Le diagnostic interne de la société nous permis de connaître son environnement interne constitué par ses forces et ses faiblesses. Mais on doit procéder aussi au diagnostic externe qui sera développé dans la section suivante.

Section 2 : Diagnostic externe

Ce diagnostic externe va mettre en évidence ses opportunités et ses menaces.

2-1 : Opportunités²³

2-1-1 *Croissance rapide*

Le secteur tertiaire auquel appartiennent les entreprises d'accueil est en plein essor à Madagascar, et notamment le domaine de la communication. Le marché est encore ouvert car les matières et matériels utilisés ainsi que les produits proposés peuvent évoluer avec le temps et avec les besoins des clients. Ainsi, la croissance de ces entreprises est rapide :

²³ <http://www.takelaka.moov.mg/auximad: guide des stagiaires, Janvier 2013.>

La croissance interne se réalise par l'adjonction de moyens complémentaires obtenus grâce à leurs ressources propres,

Concernant la croissance externe, la complémentarité des activités de l'AUXIMAD est motivée par la recherche d'effets de synergie en matière d'approvisionnement.

2-1-2 *Part de marché*

Etant le leader dans le domaine du transit et de la communication maritime, l'AUXIMAD peut jouer de son image de marque pour faire accroître sa part de marché, elle a donc un avantage considérable pour récupérer les gros clients comme les compagnies pétrolières ou les opérateurs de téléphonies et les organismes internationaux ou l'Etat.

Actuellement, l'Etat favorise les exportations, donc ladite société devrait se focaliser sur les clients exports, en offrant les prix concurrentiels pour les exportations.

2-1-3 *Les partenaires*

Favoriser le partenariat entre les banques et l'AUXIMAD est une politique importante car travailler avec de grands organismes financiers comme les banques permet d'obtenir les crédits nécessaires pour faire évoluer l'entreprise.

A part les banques, elle est en collaboration avec de grandes entreprises, notamment celles qui ont des actions à l'AUXIMAD comme l'assurance ARO.

2-1-4 *Les concurrents*

Pour ce qui est de la concurrence, sous l'angle de l'AUXIMAD, ce n'est pas une contrainte ou une menace mais une sorte de tremplin lui incitant de doubler ses efforts dans le but de toujours garder sa place de leader dans le domaine du transit maritime et aérien. L'aiguisement de la rivalité lui permet aussi de s'auto-évaluer et prendre des mesures correctives pour s'améliorer et procéder à des innovations.

La mise en relief des opportunités ne suffisent pas à diagnostiquer l'entreprise dans son environnement externe sans la connaissance des menaces que nous allons voir dans la rubrique suivante.

2-2 : Menaces

2-2-1 *Au niveau de la concurrence*

La concurrence est rude au niveau du transit maritime et aérien. La présence croissante de société œuvrant dans le domaine du transit est à prendre avec plus de considération pour l'AUXIMAD, de plus que ces sociétés pratiquent un prix très bas pour attirer les clients.

Outre les sociétés de transit, l'AUXIMAD doit faire face aux particuliers qui effectuent des opérations de transit, qualifiés d'illégaux, car ils peuvent aussi détourner des clients qui auraient dû traiter avec l'AUXIMAD.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'AUXIMAD possède plusieurs concurrents, mais pour notre diagnostic nous allons voir que ses trois principaux qui sont :

- La SDV Madagascar
- La SEAL
- L'IDS ROGERS Madagascar

Pour mieux connaître « les concurrents de l'AUXIMAD »²⁴, nous allons procéder à une étude au niveau de leurs Forces et Faiblesses ainsi que leurs Opportunités et menaces.

Au niveau de ses concurrents, AUXIMAD peut encourir le risque de perdre sa part de marché dans ses activités. En effet, étant un leader dans son domaine, elle est encore à tout moment de perdre sa place car ses concurrents sont de plus en plus déterminés à la détrôner et ils en ont les moyens car la plupart d'entre eux, notamment la SEAL,IDS ROGERS et SDV Madagascar sont des filiales d'entreprises étrangères à Madagascar et de ce fait possèdent des réseaux internationaux très puissants.

2-2-2 *Au niveau des opérations du transit*

Le délai de la remise des documents par le client est un risque pour l'entreprise, il est essentiel que ce délai soit suffisamment tôt, c'est-à-dire, dix jours au plus tard avant les opérations.

Un retard ajournera l'établissement du dossier de transit, ce qui entraînera un retard des opérations de dédouanement.

a) Le dossier de transit :

Le dossier donne les renseignements relatifs aux clients, leur instruction par rapport à la réalisation des opérations et la description des marchandises.

Le dossier de transit contient : l'ordre de transit, puis le double de l'OT²⁵ remis par les clients, l'accusé de réception, les correspondances se rapportant à ce dossier que ce soit avec les clients ou partenaires de l'AUXIMAD, la lettre de transport, la lettre de réserve, le rapport d'expertise, le double des décomptes de valeur et la déclaration en douane, et enfin

²⁴ CF ANNEXE VI.

²⁵ CF ANNEXE IV.

les bons de livraison ainsi que la facture avec les doubles des pièces justificatives.

L'utilisation de ses documents est justifiée par le tableau ci-après :

Tableau n°4 : Utilisation des documents

Documents	Utilités :
L'accusé de réception :	Certifie l'arrivée des marchandises au port
Les correspondances avec les clients ou partenaires :	Renseignent les clients ou partenaires dans une étape et le lieu de transport des marchandises.
La lettre de transport :	Mentionne la reconnaissance du transporteur qu'il a bien reçu les marchandises à bord et qu'il s'engage à les remettre au lieu de destination.
La lettre de réserve :	Doit être établi en cas de mauvais état des marchandises
Le rapport d'expertise :	Contient la description de l'état des marchandises.
Les décomptes de valeur :	Mentionnent la valeur en douane calculée à partir du montant des FOB et FRET
La déclaration en douane :	Ensemble des dossiers comprenant des renseignements sur les marchandises, ceci est indispensable pour la sortie des marchandises.

Source : Recherche personnelle (documentation et enquête), 2014.

En plus des documents pour les dossiers de transit, d'autres documents sont aussi sources de risques pour l'entreprise.

Ces différents documents sont des documents utiles pour la procédure de dédouanement et ils sont différents sur les opérations d'importation et d'exportation.

Nous allons donc analyser d'une part le processus d'importation et d'autre part le processus d'exportation.

b) Les processus d'une opération d'importation

Les formalités de dédouanement en importation consistent à déposer la déclaration rédigée par un commissionnaire agréé en douane ou par le destinataire réel des marchandises auprès de la douane. Cette déclaration doit être accompagnée par des pièces justifiant en détail le contenu de la déclaration.

Ces pièces justificatives sont de prime abord la facture du fournisseur, accompagné du connaissance ou lettre de transport maritime, ensuite l'attestation d'importation, le certificat d'origine, le certificat d'inspection avant embarquement, la déclaration des éléments relatifs à la valeur en douane et enfin l'autorisation préalable d'importation délivrée par le ministère technique selon le type de la marchandise.

Exemple : le ministère des mines pour les pierres précieuses.

Pour une opération au sein de l'AUXIMAD, le client doit fournir des informations et des documents à l'entreprise concernant son secteur d'activité afin qu'elle puisse le situer dans les différents gestionnaires concernés : GR1, GR2, GR3 en cas de dégâts.

c) Les processus d'une opération d'exportation

Il existe trois (3) types d'exportation qui sont :

- L'exportation définitive.
- L'exportation temporaire
- La réexportation.

➤ L'exportation définitive :

Dans une exportation définitive, le produit est libre de tout engagement envers le pays d'exportation.

➤ L'exportation temporaire :

L'exportation temporaire est une expédition d'un produit national à l'étranger en vue d'une transformation mais qui après transformation doit être retourné dans son pays d'origine en tant que produit national. C'est le cas des produits textiles dans les zones franches.

➤ La réexportation :

La réexportation est le fait de réexpédier un produit de passage à Madagascar vers le premier pays exportateur, c'est-à-dire que la destination finale n'est pas Madagascar mais que les produits ne font juste qu'une escale chez nous.

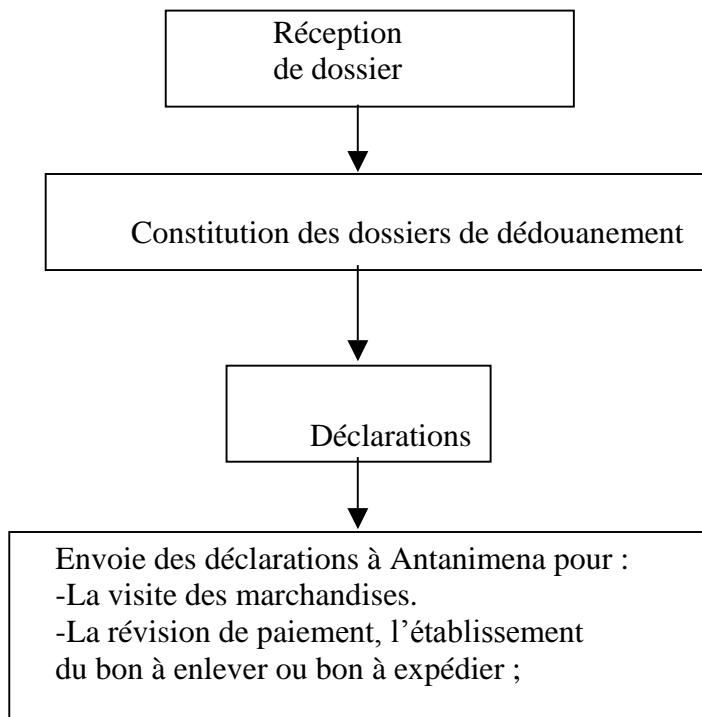
Les formalités préalables au dédouanement en exportation s'agissent :

- De l'obtention des autorisations d'exportation et des certificats requis selon les marchandises à exporter auprès des entités concernées.
- De la domiciliation auprès d'une banque primaire de la facture commerciale.

Une fois les documents nécessaires sont en sa possession, AUXIMAD peut procéder à l'établissement du dossier de dédouanement, et de la déclaration.

Le processus d'établissement du dossier se passe comme suit :

Figure n°4 : Processus d'établissement de dossier de dédouanement :



Sources : service commercial AUXIMAD, 02/2014.

Interprétation :

Que ce soit en import ou en export le processus de dossier à suivre est à peu près le même au sein de l'AUXIMAD. La seule différence se trouve au niveau des dossiers pour le dédouanement que nous avons vu précédemment.

Selon le processus d'établissement de dossier nous pouvons voir que la première étape est la réception des dossiers de dédouanement.

Comme pour le dossier de transit, un retard au niveau de la remise des documents de la part des clients risque de faire traîner le dédouanement des marchandises et cela entraîne des frais supplémentaires ou si les documents ne sont pas complets .Les marchandises ne peuvent pas être dédouanées mêmes si elles sont déjà arrivées au port, d'où le dépassement de la date butoir engendre des frais supplémentaires pour le transitaire.

Le plus souvent les retards des documents sont dus à une négligence ou à l'inexpérience des clients car ils ne sont pas encore habitués à les établir. En plus de retards, une erreur d'information de la part des clients au niveau des marchandises est aussi une source de risque

pour l'entreprise faisant des fautes sur la déclaration.

En effet, c'est le déclarant qui doit payer des amendes même si la faute est due à une désinformation de la part de son client car l'envoi de la déclaration à Antanimena va servir pour la visite des marchandises, or pour que la douane accepte il faut que la déclaration soit conforme aux marchandises déclarées.

Actuellement, la déclaration se fait par ordinateur qui est directement relié avec la douane d'Antanimena grâce au logiciel Sydonia + +. Ce système de gestion automatisé traite entre autre : le manifeste, et les déclarations en douane.

2-2-3 Au niveau des opérations de la consignation²⁶

En tant que consignataire, l'AUXIMAD doit assurer son rôle de la préparation avant l'arrivée, pendant l'escale et au départ du navire.

➤ Préparation avant l'arrivée du navire²⁷

AUXIMAD détient la responsabilité, en premier lieu, du transfert des marchandises à exporter au port et à l'activation de l'établissement des documents d'exportation.

En général, les chargeurs s'occupent du transport des marchandises jusqu'au port.

De même, à l'importation, les réceptionnistes préparent les documents complémentaires et soumissionnent les pièces manquantes afin de ne pas retarder l'enlèvement des marchandises.

➤ A l'arrivée du navire

Dès que le navire se trouve à quai, un agent de l'AUXIMAD doit montrer à bord afin de remettre au commandant les courriers éventuels, récupérer les documents exigés par les autorités et faire les dernières mises au point.

²⁶ Cours de transit et douane, 4^{ème} année, 2012-2013

²⁷ Cours de transit et douane, 4^{ème} année, 2012-2013

➤ Pendant l'escale du navire

A l'escale du navire, AUXIMAD doit suivre les opérations commerciales, c'est-à-dire le déchargement des marchandises.

Le déchargement se fait à partir des manifestes d'entrée, à la présentation du connaissance original.

Au chargement, la liste de l'ensemble des marchandises doit être proposée au port.

Les marchandises sont emportées par conteneurs et le manifeste d'accompagnement qui retrace les marchandises effectivement embarquées doit être établi.

➤ Au départ du navire

Au départ du navire, il faut informer l'armateur de l'heure de son départ. Le consignataire délivre aux chargeurs les connaissances originaux et traite les contentieux éventuels. Ensuite, il établit le manifeste comptables, c'est-à-dire, les documents permettant de décompter ses commissions et de facturer l'armateur.

En tant que consignataire, AUXIMAD court les risques que les marchandises subissent des dommages lors du chargement et du déchargement des navires.

Jusqu'à présent, les ports de Madagascar ne suivent pas encore les normes internationales²⁸ d'où le système de sécurité n'est pas encore très fiable. Les marchandises sont donc exposées au vol surtout si elles ne sont pas bien emballées solidement depuis le départ.

Ainsi s'achève notre diagnostic du marché de l'AUXIMAD. L'analyse du marché occupe une place importante et constitue un nœud qui relie plusieurs éléments de l'entité. Ensuite, le diagnostic interne et externe en question nous a permis de voir comment s'utilisent les outils cités en théorie pour les cas de l'AUXIMAD. Ce qui nous a finalement permis de déduire les forces de la société mais de dégager également des faiblesses, voire des problèmes qui nécessitent des innovations, des améliorations, des corrections, des conceptions et créations et des mises en place qui feront notamment l'objet de la chapitre suivante.

²⁸ Cours de transit et douane, 4^{ème} année, 2012-2013

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie nous montre les différentes méthodes que l'AUXIMAD pourrait utiliser afin de minimiser ses risques au niveau de l'importation et l'exportation.

Section 1 : Au niveau des concurrences

En tant que leader en transit à Madagascar, la présence des concurrents est un facteur à risque pour l'AUXIMAD.

En effet, ils sont des sources de risques car l'AUXIMAD doit toujours améliorer sa méthode de travail et préserver sa qualité de services afin de ne pas être détrôné de sa place de leader, et pour cela, elle doit toujours avoir une longueur d'avance par rapport à ses concurrents.

Comme type d'action, elle doit, premièrement, être à l'écoute du marché²⁹ de l'importation et de l'exportation, et se mettre ainsi au courant des actualités qui peuvent lui être utiles dans ses activités avant ses concurrents, et deuxièmement, comme ses concurrents sont en majorité des filiales d'entreprises étrangères tels que la SDV Madagascar et la SEAL, elle devrait aussi élargir son réseau à l'international.

Il lui est donc nécessaire, d'une part, de faire des veilles concurrentielles et des veilles médiatiques, et d'autre part, d'élargir ses marchés internationaux.

1-1 Les veilles concurrentielles³⁰

Les veilles concurrentielles sont des méthodes pour connaître les forces et les faiblesses de ses concurrents.

Il s'agit de la surveillance régulière, organisée et stratégique des concurrents. Les informations recueillies doivent permettre aux dirigeants de l'entreprise de décider quelle stratégie adoptée, mais en connaissant bien ses adversaires et pour ce faire, elle doit définir au préalable ce qu'elle veut savoir précisément et prioritairement sur ses concurrents.

Pour mener à bien une veille concurrentielle, il faudrait mobiliser le personnel autour de la quête de l'information, notamment pour la gestion de l'information pour recueillir les informations, les trier, les valider, les traiter, les analyser et les résoudre.

²⁹ Cours de Marketing Approfondi, 4^{ème} année, 2012-2013

³⁰ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, « Marketing Management », 10^{ème} édition, Paris 2000.

Tableau n°5 : Exemple de type de veille concurrentielle :

Domaine d'étude :	Informations à savoir
Identification des concurrents	La part de marché. Les activités.
Clients des concurrents :	Le secteur d'activité. La nationalité. Le nombre.
Partenaires des concurrents :	Le nombre. La nationalité. Le secteur d'activité.
Stratégies des concurrents :	Les prix La fidélisation de la clientèle. Les stratégies de différenciation.
Faiblesses des concurrents :	Sur le transport. Sur la consignation. Sur le transit. Sur le dédouanement.

Sources : recherche personnelle, 2014

Selon ce tableau, on a constaté que plusieurs informations sont à étudier par l'entreprise au niveau de ses concurrents.

Comme type d'action, elles devraient faire, des enquêtes et des sondages, auprès des clients des concurrents et d'autre part des recherches sur les activités et les partenaires de ses concurrents.

Mais les veilles concurrentielles ne suffisent pas à l'amélioration de la stratégie marketing, il faut aussi procéder aux veilles médiatiques.

1-2 - Les veilles médiatiques³¹

La veille médiatique consiste à s'informer sur les actualités nationales et à l'étranger. AUXIMAD doit prendre de l'avance sur ses concurrents et pour cela, elle devrait utiliser des méthodes rapides et performantes.

³¹ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, « Marketing Management », 10^{ème} édition, Paris 2000.

En premier lieu, elle devrait avoir en sa possession des ordinateurs performants pour se connecter à l'Internet car c'est le moyen le plus rapide pour se procurer des informations nationales et internationales. Pour avoir une connexion plus rapide elle pourrait s'abonner aux différents fournisseurs Internet comme Moov ou FreeNet.

Comme type d'abonnement, nous pouvons conseiller à l'AUXIMAD le Wanadoo Booster qui offre les avantages suivants :

- ▶ Accélération jusqu'à 7 fois de la navigation Internet et de l'envoi et la réception des mails par rapport à une connexion normale.
- ▶ Grande capacité de transfert de fichier.
- ▶ Optimisation des connections sans fil tel que le nouveau pack Telma.

En deuxième lieu, en plus de l'Internet, elle devrait aussi s'abonner aux divers medias locaux qui parlent de l'économie et de la politique de Madagascar tels que : Les Nouvelles et Le quotidien.

Le coût d'un abonnement actuel auprès des medias locaux varie de 6 000 Ar à 9 000 Ar par mois soit de 72 000 Ar à 108 000 Ar par an.

Enfin, elle devrait entrer en contact avec les différents ministères et organismes locaux comme, le ministère du commerce et la Chambre de Commerce de Madagascar qui peuvent lui fournir des informations sur l'évolution du commerce à Madagascar et des différents marchés porteurs au niveau de ses activités.

Les veilles concurrentielles et les veilles médiatiques ne suffisent pas pour remédier aux problèmes de la société. Il faudrait aussi élargir le marché sur le réseau international.

1-3 -Elargissement du réseau international

Bien que la société soit une société purement malgache et soit présente dans tout le pays, ça lui rend bénéfique certes au niveau national mais il faut noter que certains des principaux concurrents ont des filiales à l'extérieur ce qui entraîne une menace pour la société. Pour cela donc, il faudrait que la société pense à élargir son réseau à l'international pour faire connaître l'entreprise à l'extérieur et par conséquent augmenter le nombre de ses clients.

En tant que nouveau réseau international, AUXIMAD pourrait trouver de nouveaux partenaires dans la zone de la SADC ou Communauté de Développement de l'Afrique Austral.

En effet, Madagascar vient d'y adhérer en août 2005 et cela présente beaucoup d'opportunités pour les échanges commerciaux comme nous le montre le tableau suivant :

Tableau n° 6: Les dix premières catégories de produits de Madagascar avec la SADC :

Produits d'exportation :	Produits d'importation :
<ul style="list-style-type: none"> -Textile -Ouvrage de vannerie ou sparterie -Etoffes de bonneterie -Légumes, racines et tubercules -Pierre, plâtre, chaux -Pierres -Bois -Coton -Café, thé, épices -Crustacées et mollusques 	<ul style="list-style-type: none"> - Machines, appareils et engins - Aliments pour animaux - Verre et ouvrage en verre - Malt, amidon - Véhicules et tracteurs - Savons -Sucre et sucreries - Combustibles minéraux - Fonte, fer et acier - Papier et cartons

Source : INSTAT, Février 2014.

Les produits en exportation et en importation vers le marché SADC sont composés de produits industriels et commerciaux, ce qui est favorable à l'AUXIMAD car la plus grande part de ses clients s'avère des entreprises industrielles et commerciales.

L'une des actions que l'AUXIMAD peut faire pour pénétrer le marché de la SADC est de connaître les besoins du marché et de s'associer avec les entreprises malgaches qui sont susceptibles de répondre à ces besoins en offrant ses services pour les opérations d'exportation.

Le textile par exemple, est une opportunité pour elle car elle possède déjà parmi ses clients des zones franches avec lesquelles elle pourrait collaborer pour exporter vers le marché africain qui mérite d'être exploité car actuellement³² le nombre de consommateurs dans cette zone est estimé de 200 à 300 millions.

AUXIMAD a donc toutes ses chances de se percer une place au niveau des activités d'exportation dans le marché SADC si elle emploie une bonne stratégie, en plus du fait que Madagascar réside dans la proximité du marché de l'Afrique du Sud, alors que la Chine qui est l'une des premières dans le domaine du textile est à un mois de l'Afrique.

³² <http://www.takelaka.moov.mg/auximad: guide des stagiaires, Janvier 2013>

Les partenaires étrangers :

Afin d'élargir son réseau à l'international, AUXIMAD pourrait aussi augmenter ses partenaires étrangers.

Une augmentation de ses partenaires contribuera à une augmentation de ses activités en importation et en exportation, et pour cela, l'entreprise devrait s'orienter vers les pays qui travaillent déjà en collaboration avec Madagascar

Les principaux partenaires de Madagascar en importation et en exportation sont cités dans les tableaux suivants :

Tableau n°7 : Les partenaires de Madagascar à l'importation :

Principaux partenaires à l'importation :
France
Japon
Hong Kong
Singapour
Etats-Unis

Source : Chambre de commerce 2013

Parmi ces partenaires de Madagascar, AUXIMAD travaille déjà en partenariat avec des entreprises françaises mais elle pourrait trouver aussi des partenaires Japonais qui sont actuellement de plus en plus nombreux à s'intéresser à Madagascar.

Après avoir vu les partenaires à l'importation, nous allons voir ceux à l'exportation :

Tableau n°8 : Les partenaires de Madagascar à l'exportation :

Principaux partenaires à l'exportation
France
Japon
Allemagne
Italie
Etats-Unis

Source : Chambre du commerce 2013

Parmi les partenaires de Madagascar à l'exportation, AUXIMAD pourrait collaborer avec des allemands qui sont actuellement nombreux à s'intéresser à un investissement chez nous ainsi qu'à des collaborations avec des entreprises malgaches. Cela représente une opportunité pour l'AUXIMAD surtout par le fait que l'Allemagne et Madagascar sont liés depuis plus de 120 ans par un traité d'amitié signé en 1883. Cette bonne relation est donc une opportunité et peut relever bénéfique pour l'AUXIMAD dans ses activités.

Pour bien maintenir sa position de leader sur le marché, AUXIMAD devrait aussi envisager à améliorer ses services au niveau des opérations du transit.

Section 2 : Au niveau des opérations du transit

Les principaux risques de l'AUXIMAD au niveau de transit se situent au niveau des documents de transit et des documents de dédouanement, pour y remédier l'AUXIMAD devrait prendre en compte plusieurs points.

2-1 La sensibilisation de la clientèle

Afin de minimiser le risque de retard de la remise des documents, AUXIMAD devrait sensibiliser³³ ses clients à l'aide d'un formulaire qui va comporter toutes les informations nécessaires aux clients pour l'établissement des dossiers selon le type d'opération.

Ce formulaire devrait comporter :

- Les processus détaillés pour l'établissement des documents et les différentes formalités à suivre par les clients.
- La liste des ministères à contacter selon la catégorie des marchandises du client avec leurs adresses et leurs téléphones pour l'obtention des autorisations préalables.
- La liste des documents nécessaires pour le dossier de dédouanement.
- Le délai à respecter pour la remise des documents auprès de l'AUXIMAD.

Mais la sensibilisation de la clientèle ne suffit pas à remédier ses problèmes au niveau des opérations de transit sans la formation du personnel.

³³ Cours de Pratique du Marketing, 4^{ème} année, 2012-2013

2-2 La formation du personnel³⁴

Actuellement, le changement au niveau des circuits de dédouanement, notamment l'emploi du logiciel Sydonia ++³⁵ et l'enregistrement du BSC présente encore des difficultés pour les transitaires. Pour y remédier, AUXIMAD devrait organiser des séances de formation mensuelle pour ses déclarants sur l'utilisation du Sydonia ++ et cela en faisant intervenir des personnes qualifiées, exemple, des douaniers pour donner des cours et des séances pratiques afin d'éviter les retards au niveau de l'établissement des déclarations.

En plus des séances pratiques, le personnel devrait aussi être informé des avantages que procure le nouveau logiciel pour l'activité de l'entreprise et ainsi prendre conscience de l'utilité de sa maîtrise pour la bonne marche des activités de l'entreprise.

De même pour le BSC, elle devrait faire intervenir les entités concernées sur l'enregistrement du BSC pour des séances de formations afin de le maîtriser totalement, notamment, au niveau de l'informatique vu que le BSC se fait sur ordinateur. Pour bien maintenir sa position de leader sur le marché, AUXIMAD devrait aussi envisager à améliorer ses services au niveau des opérations de consignation.

Section 3 : Au niveau des opérations de la consignation

Au niveau de la consignation, les risques se trouvent au niveau des marchandises et du port. Pour limiter les risques, l'AUXIMAD devrait prendre en compte les points suivants :

3-1 La rapidité du travail

Pour accélérer le travail il faudrait :

- Limiter l'importance des dommages ou pertes, par des contrôles intensifs et réguliers des marchandises.
- En cas d'avaries ou de manques de marchandises, informer immédiatement le commissaire d'avaries ou appelés également « expert ». Son intervention est précédée par la lettre de réserve adressée par le réceptionnaire au livreur et au

³⁴ Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} année, 2012.

³⁵ Cours de transit et douane, 4^{ème} année, 2012-2013

transporteur ou son représentant, cette lettre porte également convocation à assister à expertise et mentionne le nom de l'expert, la date, le lieu et l'heure du commencement de l'expertise.

- Examiner avec soin les marchandises, c'est-à-dire au niveau de la conformité et de l'emballage, en faisant une reconnaissance dans les magasins du port de la douane.

3-2 Les marchandises

Dans l'importation, l'intérêt du destinataire consiste à recevoir des marchandises en bon état. Ainsi, plusieurs points doivent être étroitement suivis par l'AUXIMAD :

- L'emballage :

L'emballage est destiné à envelopper ou à contenir temporairement le produit. En effet, la majorité des dommages fait à la marchandise en cours de transport, ainsi qu'une bonne partie des vols sont imputables à des emballages déficients.

Le choix de l'emballage doit donc tenir compte de la sécurité contre les dommages, le vol et la détérioration.

Il faut donc choisir l'emballage selon la nature du produit et les modes de transport choisis.

- La situation du port

L'amélioration de la situation dans un port, surtout au point de vue de la sécurité, exige généralement que tous les intéressés, importateurs -exportateurs et services administratifs et douaniers, y collaborent activement.

En l'absence d'initiative et d'une action continue de leur part, la situation se dégradera. Pour améliorer la situation, il faudrait collaborer avec le Syndicat professionnel et les autorités administratives et douanières. Les questions suivantes doivent être analysées :

- Existente – il existe des badges pour reconnaître les personnes qui pénètrent dans la zone portuaire ou les marchandises sont entreposées et manutentionnées ?
- Le système de sécurité est-il suffisant et efficace dans l'enceinte du port pour empêcher qu'on ne s'introduise pas facilement dans ces lieux ?
- Le nombre de gardiens est-il suffisant pour empêcher les vols de marchandises et sont-ils bien équipés et qualifiés en cas d'accrochage avec des voleurs en cas de vol ?

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Et nous voici au terme de la troisième partie de l'étude. Pour assurer correctement une bonne maîtrise du marché, certains points du politique commerciale de l'AUXIMAD ont nécessité des améliorations.

Cependant, par notre manque d'expériences, nous ne prétendons en aucune façon que les propositions de solutions et recommandations édictées dans ce chapitre ne sont pas exemptes de lacunes. Toutefois, elles peuvent servir d'exemple à l'amélioration de la politique commerciale concernée et à l'amélioration de la performance de la société ou du moins éveiller l'attention des dirigeants sur l'importance du commerce au sein d'une entreprise.

Nous avons pu constater qu'avoir un avantage concurrentiel est vraiment essentielle en vue d'une amélioration et la solution optimale pour notre entreprise d'accueil sera la démarche utilisée pour concevoir et développer sa compétitivité et l'établissement d'une stratégie marketing efficace et adaptées à ses besoins spécifiques, selon ses objectifs et ses attentes.

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de la mondialisation et de la libéralisation de l'économie, les entreprises actives, voire à l'étranger que locales doivent faire face aux nouvelles conditions d'environnement. Ainsi, une société ne peut se développer sans qu'elle ait un esprit d'environnement concurrentiel et cet esprit exige l'acquisition d'une bonne maîtrise du marché existant. Mais cette bonne maîtrise du marché dépend d'une étude de marché sérieuse ainsi qu'une attention à la veille concurrentielle et médiatique. Cette dernière dépend des informations obtenues à l'interne et externe de l'entreprise.

Des études³⁶ ont prouvé que ce n'est pas parce qu'une entreprise offre un prix plus bas, ou un meilleur produit qu'elle obtienne un meilleur succès. La vérité est, les clients préfèrent tout simplement faire des services à des endroits où ils acquièrent l'attention qu'ils sentent qu'ils vaillent, et plus encore, l'innovation en entreprise, les concepts, les stratégies et les tendances seront toujours soumis à fluctuation, mais une chose qui reste constante et est toujours restée constante est le besoin des consommateurs pour la satisfaction. Et s'il y avait juste une raison pour laquelle la qualité de service à la clientèle est primordiale, c'est que les clients sont la pierre angulaire de toute entreprise.

La SOCIETE AUXILIAIRE MARITIME DE MADAGASCAR ou AUXIMAD est une société spécialisée dans les prestations de services et plus particulièrement la consignation de navires et le transit qui ne sont autres que ses activités principales. Mais elle se lance aussi dans des activités secondaires telles que la promotion des services et produits de l'assurance ARO, l'entreposage et la manutention.

Comme toute société, l'AUXIMAD a ses propres objectifs comme la maximisation du profit, l'amélioration de son statut dans son domaine d'activité tout en tenant compte d'un souci de la qualité des services qu'elle offre, ce qui justifie la devise de la société : « Vous satisfaire, c'est notre affaire. ». Elle s'efforce avant tout à faire son maximum pour satisfaire sa clientèle en leur offrant des produits adéquats à leur besoins mais en même temps ces produits doivent être au moins connu par ce dernier. Elle inculque également une culture axée sur l'effort et l'excellence afin d'offrir à sa clientèle des services de qualité.

³⁶ www.marketing-etudiant.fr Janvier 2014

La qualité de service est indispensable et très efficace, dans un marché où la concurrence fait rage et dans un marché où la clientèle est confrontée à plusieurs offres, devient de plus en plus capricieux. Pour la société comme AUXIMAD, l'amélioration de la qualité de service est une intégration des nouveaux concepts au sein d'un ancien système apparemment bien établi, c'est aussi un domaine qui joue un rôle très important dans l'initiative d'innovation³⁷ et d'ajustement, ainsi que dans l'amélioration de l'image de la société, par conséquent un meilleur positionnement sur le marché.

L'opération de transit appliquée par l'AUXIMAD exige diverses formalités et documents administratifs. Ces documents renferment les renseignements relatifs aux clients, la description exacte des marchandises destinées à l'importation ou à l'exportation, ce que l'on appelle le DAU.

Concernant l'opération de consignation de navires, la société représentant officiel de l'armateur est le responsable des navires et de ses équipages et s'occupe également des démarches avant, durant et après le départ des navires.

En effet, ces informations doivent être fiables, exactes et l'utilisation de l'indicateur « Avantage concurrentiel et Compétitivité » plus pérenne peut aider l'entreprise d'en avoir d'où notre thème s'est porté sur « l'Analyse de l'avantage de concurrentiel pour la recherche de la compétitivité de la société AUXIMAD ».

Pour cela, nous avons rappelé que l'avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise vis à vis de ses concurrents. Il procure à l'entité qui le détient une position dominante sur son marché, autrement dit il est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes et que notre objectif global défini au départ est de contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'AUXIMAD sur le marché dont nous avons apporté quelques suggestions qui s'avérait nécessaire pour assurer la bonne étude du marché de ladite société.

A cela s'ajoutera les objectifs spécifiques qui concernent non seulement que la société qui adopte le marketing mix a des avantages concurrentiels durables (4P : Produit, Prix,

³⁷ LENDREVIE J. et LINDON D., *Mercator 6^{ème} Edition*, Ed. Dalloz

Placement, Promotion) mais aussi elle conserve ses avantages compétitifs³⁸ ou elle peut avoir des avantages concurrentiels (notoriété et environnement externe).

Différentes descriptions et analyses ont été apportées pour démontrer et analyser l'avantage concurrentiel et la compétitivité au sein de la société AUXIMAD dont nous pouvons les conduire comme suit : nous avons utilisé l'analyse FFOM qui est un des outils de diagnostic le plus fréquemment utilisé. Elle permet de repérer, détecter les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Les facteurs peuvent être d'origine interne grâce à l'étude de l'environnement interne de la firme qui comporte les forces et les faiblesses ou d'origine externe qui met en relief l'étude de l'environnement externe notamment les opportunités et les menaces. A cela, nous avons pu apporter des propositions de solutions pour remédier aux différents problèmes de la firme.

Dans le contexte de la mondialisation, où la concurrence devient de plus en plus vive, il y a lieu de fournir le maximum pour fidéliser sa clientèle en lui offrant des produits de qualité et innovant et des prestations aussi de qualité et qui sont servis par un personnel de qualité. Dans le but d'empêcher les clients de déserteur, il y a lieu de les fidéliser. De ce fait, il serait important de faire preuve d'un certain sens de vigilance et de savoir-faire professionnel en respectant des principes de bonnes manières en particulier et marketing en général. La qualité des services et la fidélisation de la clientèle constituent des obsessions du moment.

Le service à la clientèle permet aux entreprises de fidéliser leurs clients en se distinguant avantageusement les unes des autres. C'est la capacité des employés compétents expérimentés et enthousiastes de se procurer des produits et des services à leurs clients, de manière à satisfaire leurs besoins en vue de bénéficier d'une publicité de bouche à oreille favorable qui amènera de nouveaux acheteurs.

Pour se démarquer de la concurrence, les entreprises l'utilisent comme un puissant outil du marketing pour assurer la fidélisation de leurs clients et pour tenter de séduire les clients qui font affaire auprès des concurrents. Le meilleur service à la clientèle est celui qui répond le mieux aux besoins du client. Ainsi le slogan « faire plus et faire mieux » peut résumer la

³⁸ MICHAEL PORTER., *L'avantage concurrentiel*, Inter édition 1990

notion de service à la clientèle que celle du marketing. Le personnel qui travaille au contact des clients doit être poli, aimable et serviable.

Il est qu'AUXIMAD détient toujours la place de leader mais dans ce nouveau contexte où la concurrence devient de plus en plus vive, la fidélité ne doit jamais être considérée comme acquise. Si l'entreprise déçoit le client ou si un concurrent propose une meilleure offre, alors il y a un risque que le client « déserte ». En marketing, le terme « déserteur » est utilisé pour décrire les clients qui abandonnent la zone d'influence de l'entreprise pour transférer leur fidélité vers un autre prestataire.

Une étude approfondie de l'environnement externe et une évaluation de l'environnement interne de la société AUXIMAD nous a emmené à constater des divers problèmes stratégiques liés au Marketing et à l'organisation interne de l'AUXIMAD. « Les stratégies, Marketing qui est défini comme étant un concept global contenant de nombreuses composantes »³⁹ : le positionnement à l'égard de l'environnement, l'attitude des autres acteurs, et notamment à la concurrence, sont définies par des choix et des décisions dans un horizon à moyen et à long terme qui engageront l'avenir de l'entreprise compte tenu de ses potentialités et de ses contraintes. Concernant les forces et les faiblesses de la société, ainsi que les menaces et les opportunités: la société arrive quand même à maîtriser les jeux de la concurrence parce que la société a mis en œuvre une stratégie qui consiste à attirer les clients vers le produit, plus précisément connue sous le nom de stratégie PULL en termes de marketing aussi que la stratégie PUSH qui consiste à pousser le produit vers les clients.

L'analyse effectuée permet alors de confirmer les hypothèses de départ formulant que *la source d'avantage compétitif et concurrentiel dépend de l'innovation*

- Répondre aux attentes implicites et explicites du client
- Bien étudier le marché

Puis, *la durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de la performance de l'entreprise*

- Augmentation de la part de marché
- Maitrise de la technologie et de l'organisation interne de l'entreprise

³⁹ PEPPERS D., ROGERS M., *Le One-to-One, Valorisez votre capital-client*, Les Edition d'organisation, 1998.

Le but de ce mémoire étant d'aider le dirigeant de la société à résoudre les problèmes, nous avons proposé des solutions qui n'ont pas été données au hasard mais en tenant compte des résultats que nous espérons en tirer sur le plan marketing, financier et social de l'entreprise. Acquérir un avantage concurrentiel est une tâche très difficile pour une entreprise de service comme AUXIMAD, car elle nécessite la mise en œuvre des différentes stratégies, et requiert un budget très important. Une fois acquit, un avantage concurrentiel doit être conservé pour permettre à l'entreprise de se développer et de survivre sur le secteur où elle s'opère.

Les propositions d'actions se sont accentuées en premier lieu à une amélioration au niveau du Marketing interne de la société plus particulièrement au niveau de la force de vente car cette dernière joue un rôle très important dans le développement de l'entreprise, elle assure la relation entre l'entité économique et le marché, et nécessite alors un intérêt particulier. Cette action nous ont conduit à adopter des techniques telle que la formation et la motivation. Pour atteindre l'objectif qu'on s'était fixé nous avons proposé d'élaborer un plan d'action stratégique axée d'une part vers le management et d'autre part vers la clientèle, l'adoption des stratégies garantit un résultat positif.

Le stage au sein d'une société de transit nous a permis d'acquérir une expérience pour connaître le vrai monde du travail et surtout une conception pratique de nos acquis théoriques durant notre cursus universitaire.

Nous ne prétendons pas avoir tout régler car nul n'est parfait et aucune gestion n'est parfaite mais nous espérons avoir contribué quoique modestement dans le diagnostic et la recherche des solutions envisageables pour le redressement de la situation au sein de l'AUXIMAD. Toutes ces idées ont été proposées afin de contribuer au développement de l'efficacité et la compétitivité de l'AUXIMAD et aussi pour qu'elle soit à la hauteur de maintenir son leadership sur le marché de transit à Madagascar face à ses concurrents .Le maintien de la position qu'occupe la société AUXIMAD repose sur la recherche et acquisition incessante des avantages concurrentiels.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

- CHANDLER., « Management 2 », p 37
- Lendrevie-Lévy-Lindon « MERCATOR » 8 ème édition Théorie et pratique du Marketing.
- LENDREVIE J. et LINDON D., *Mercator 6^{ème} Edition*, Ed. Dalloz
- LOVELOCK C., LAPERT D., *Marketing des services*, Stratégie, outils, Management, Pub Union, 1999.
- MICHAEL PORTER., *L'avantage concurrentiel*, Inter édition 1990
- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, « Marketing Management », 10^{ème} édition, Publi-union éditions, Paris 2000
- PEPPERS D., ROGERS M., *Le One-to-One, Valorisez votre capital-client*, Les Edition d'organisation, 1998.
- PORTER Michel « CHOIX STRATEGIQUE ET CONCURRENCE » Paris, Economico. Edition 1990.
- Rémi BACHELET., (2012), « L'entretien », Enseignant chercheur.

Ouvrages didactiques

Cours de Marketing en 1^{ère} année, 2009

Cours de Marketing Approfondi, 4^{ème} année, 2012-2013

Cours de Pratique du Marketing, 4^{ème} année, 2012-2013

Cours de transit et douane, 4^{ème} année, 2012-2013

Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} année, 2013

Cours d'organisation de l'Entreprise, 1^{ère} année, 2009

WEBOGRAPHIE:

<http://www.takelaka.moov.mg/auximad: guide des stagiaires, Janvier 2013.>

www.wikipédia.org février 2014

www.dicodunet.com février 2014

www.marketing-etudiant.fr Janvier 2014

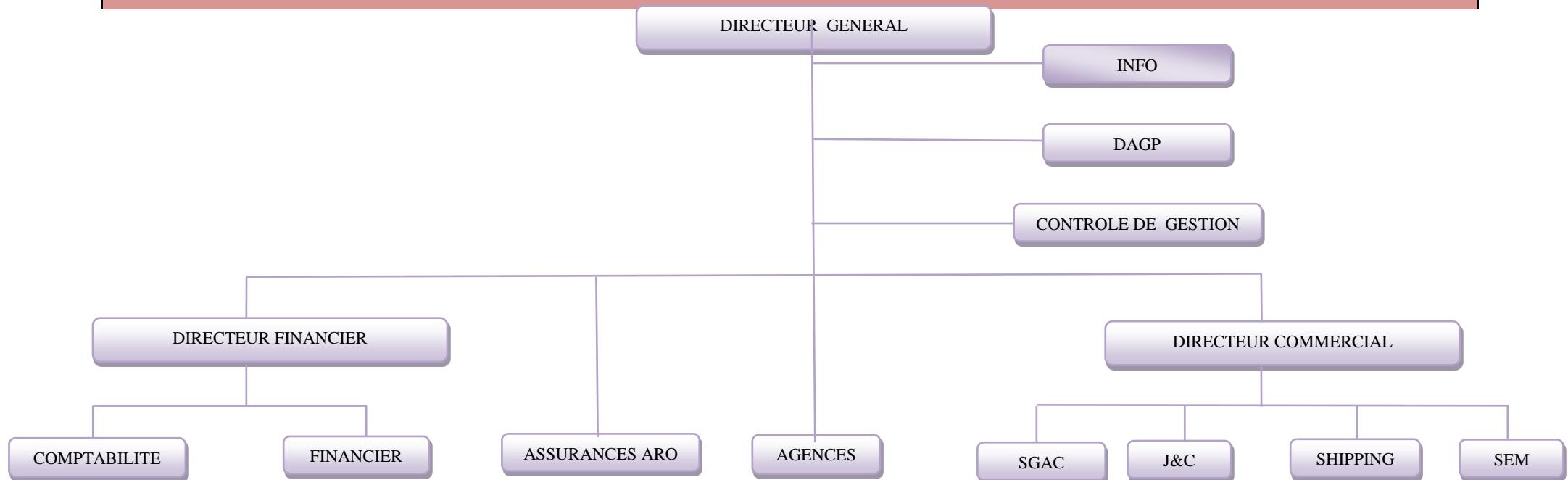
www.strategies4innovation.wordpress.com janvier 2014

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE	TITRE	PAGE
I	ORGANIGRAMME STRUCTURELLE AUXIMAD	v
II	ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION COMMERCIAL	vi
III	LES ENTREPRISES OEUVRANT DANS LE DOMAINE DES SERVICES AUX ENTREPRISES, TRANSIT ET TRANSPORT A MADAGASCAR	vii
IV	OT (ORDRE DE TRANSIT)	viii
V	ORGANISATION STRUCTURELLE DE LA SOCIETE	ix
VI	TABLEAU REPRESENTATIFS DES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE L'AUXIMAD	x
VII	QUESTIONNAIRE	xi

ANNEXE I

ORGANIGRAMME STRUCTURELLE DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMA



DF : DIRECTEUR FINANCIER

DC : DIRECTEUR COMMERCIAL

SGAC : SERVICE DE GESTION DES ACTIVITES CONNEXES

DAGP : DEPARTEMENT DES AFFAIRES GENERALES ET PERSONNNEL

INFO : SERVICE INFORMATIQUE

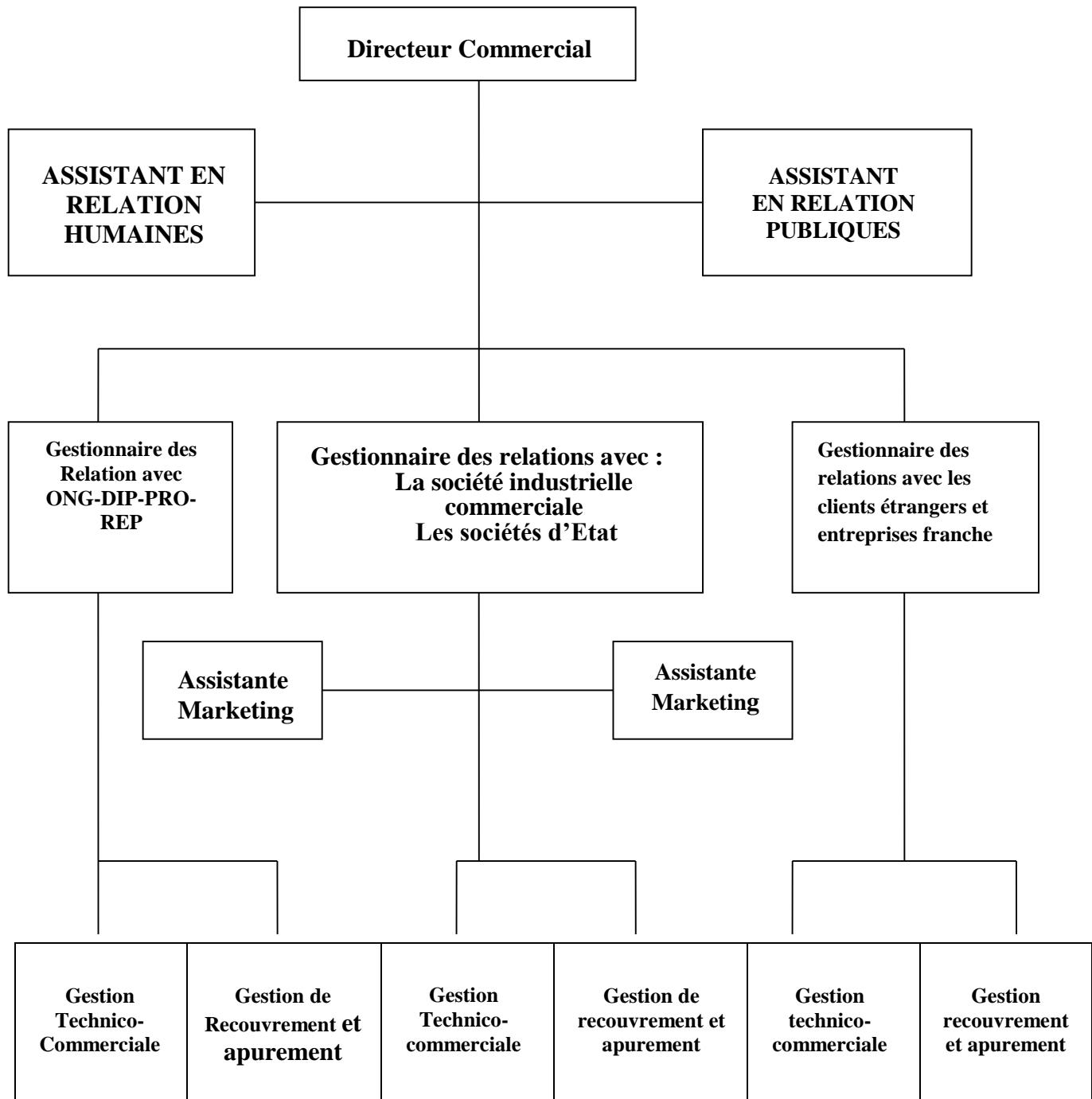
J&C : SERVICE JURIDIQUE ET CONTENTIEUX

SHIPPING : DEPARTEMENT MARITIME

SEM : SERVICE ETUDES ET MARKETING

Source : Service de la direction général de la société AUXIMAD.

ANNEXE II : Organigramme de la Direction commercial



Source : AUXIMAD, 2014

ANNEXE III : LES ENTREPRISES OEUVRANT DANS LE DOMAINE DES SERVICES AUX ENTREPRISES, TRANSIT ET TRANSPORT A MADAGASCAR

Entreprises	Adresse	Activités
SITE	Parcelle 20, Zone ForelloTanjombato 7518 102 Tananarive Madagascar	Transit aérien-Maritime-déouanement
GALAXAM LOGISTICS	Lot II R36 Tsarafaritra Tsimbazaza BP 9117 101 Tananarive Madagascar	Commissionnaire agréé en Douanes (Transitaires) Marques : Représentant exclusif pour Madagascar de l'Universal Freight Organisation UFO
ASL MADAGASCAR	18 Rue JJ Rabearivelo 101 Tananarive Madagascar	Transit-groupage aérien et maritime-Import-export-déouanement-entreposage. Marques : ASL-DRH LOGISTICS
MANAGER	Lot 04 B 102 Ambohimena 351 110 Antsirabe Madagascar	Toutes opérations de transit en douane maritime et aérien (déouanement à l'import et export, groupage, dégroupage, transport
MANAGER		
ROGERS IDS International Distribution Services	ZI Filatex Ankadimbaoka 1555 102 Tananarive Madagascar	Déouanement des marchandises à l'importation et à l'exportation-Vente de fret maritime et aérien
SANDA	Lot IVI 25 Ter Mandialaza Ambodivona 101 Tananarive Madagascar	
Agence Internationale de Déménagement	Lot II J 117 Ilanivato 3423 101 Tananarive Madagascar	Déménagement Internationaux et Locaux, Transit Import-export
ASL MADAGSCAR	18 Rue JJ Rabearivelo 101 Tananarive Madagascar	Transit-groupage aérien et maritime-Import-export déouanement-entreposage. Marques : ASL-DRH LOGISTICS
ATTR Air Transport& Transit Régional	Zone des avions légers IVATO Aéroports 7681 105 ANTANANARIVO MADAGASCAR	Première Compagnie aérienne régulière privée à Madagascar. Transport de passagers et de Frêt, assurant des vols réguliers dans les différentes destinations d'affaire et de tourisme
AUXIMAD	18,rue JJ Rabearivelo Antsahavola 1081 101 Tananarive Madagascar	Transitaire et consignataire de navires.
CAR CENTER	Lot IV A 1 Ter Ambodivonkely 1045 101 Tananarive Madagascar	Transport Maritime, achat, vente véhicules Marques : WALEXPORT
CMA CGM	Bat C1 explorer business park Ankorondrano BP 12042 PTT Zoom 101 Tananarive Madagascar	Représentation, agence maritime, consignation et gestion des navires (containers, passagers, vraquiers), toutes activités liées aux navires et
COMADIE Compagnie de Manutention de Diégo	Rue Flacourt BP 205 201 Diégo Madagascar	Manutention portuaire, livraison de conteneurs, location élévateurs et camions.
EXPOLANKA MADAGASCAR	Tana Water Front lot B2 B3 Ambodivona BP 12130 101 Tananarive Madagascar	Transitaire commissionnaire en douane, affrètement aérien et maritime
GALAXAM LOGISTICS	Lot II R 36 Tsarafaritra Tsimbazaza BP 9117 101 Tananarive Madagascar	Commissionnaire agréé en Douanes (Transitaire) Marques : Représentant exclusif pour Madagascar de l'Universal Freight Organisation UFO
MADA LOGOSTICS	Immeuble IBL ex Sicam Andraharo 101 Tananarive Madagascar	Représentation de lignes aériennes : British Airways, Cathay Pacific Airways et Dragonair Marques : British Airways, Cathay Pacific, Dragonair
MAERSK MADAGASCAR	5ème étage Tour Zital Ankorondrano 101 Tananarive	Transport maritime et logistique. Marques : MAERSKLINE, SAFMARINE ; MAERSK MOGISTICS, DSL STAR EXPRESS
Madagascar Air Transport Transitive Madagascar Régional	Lot VF Fitroafana Mandrosoa Ivato 681 105 Tananarive	Transport aérien et public de personnes et de marchandises
MALAGASY GOLDEN SERVICES SARL	18, Rue Andrianary Ratianarivo Ampasamadinika 101 Antananarivo Madagascar	Société de transit import/export-commerce international
MANAGER		toutes opérations de transit en douane maritime et aérien (déouanement à l'import et l'export, groupage, dégroupage, transport
PRESCOI SARL	Enceinte Point Pacom Andranomena 101 Tananarive Madagascar	Transit-consignation des navires-représentation-import-export

Source : AUXIMAD, 2014

ANNEXE IV : OT (ORDRE DE TRANSIT)

ASL MADAGASCAR

ORDRE DE TRANSIT

MBM N° F071100010 du 08.11.07 (594^e) – BSC N° Confirme du 08.11.07

EXPEDITEUR MANUFACTURE BOURBONNAISE DE MAROQUINERIE RUE DU LERY 03700 BELLERIVE SUR ALLIER FRANCE		PAYS D'ORIGINE CREDIT DOCUMENTAIRE			
DESTINATAIRE AYE-AYE MADAGASCAR PK 8 ROUTE D'ANTSIRABE ANKADILALAMPOTSY BP 3927 ANTANANARIVO MADAGASCAR		CONDITIONS DE VENTE (INCOTERMS) ASSURANCE			
NIF : 105006918 PARTIE(S) A NOTIFIER	STATISTIQUE : 19129 11 1991 0 10003	OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> VALEUR 14 337,28 € (sans règlement financier)			
RENSEIGNEMENT(S) POUR LE TRAITEMENT DE L'EXPEDITION LTA N° 239 1617 2660 MK 045 du Samedi 10.11.07 (MRU) MK 289 du Dimanche 11.11.07 (TNR)		DESTINATION FINALE Usine AYE-AYE MADAGASCAR Ankadilalampotsy			
Nbre de colis	N° de commande	Description de m/se	P. b	Dimension	P. n
19		Matières premières, intrants et outillages	482,650		427,990 KG
Préstation(s) demandée(s) Aérien direct prepaid <input type="checkbox"/> collect <input type="checkbox"/> groupage prepaid <input type="checkbox"/> collect <input type="checkbox"/>		Information(s) supplémentaire(s) Documents à nous transmettre 72 heures après dédouanement : - S9 - Annexe I – EUR1 – décompte de valeur			
Documents suivants - Factures X - AD globale (en votre possession) Autres Attestation de non assurance Annexe VI DV1				Lieu et date d'émission 09.11.07	
				Nom/signature/Cachet AYE-AYE MADAGASCAR Ankadilalampotsy - Antananarivo Route d'Antananarivo 101 G. P. 3927 - ANTANANARIVO 101	

Source : AUXIMAD, 03/2014

ANNEXE V: Organisation structurel de la société

<u>CA:</u> (Conseil d'administration)	Conformément au statut de la société AUXIMAD, le conseil d'Administration est composé de 7 membres qui sont désigné par l'assemblé Général et a pour un mandat de 6 ans.
<u>PCA:</u> (Président du conseil d'Administration)	Le président du conseil d'administration est désigné par ses membres .Il est le responsable de la société AUXIMAD vis-à-vis de l'administration, Il peut déléguer son pouvoir aux directeurs générale pour toutes actes judiciaire et administratif.
<u>DG:</u> (Directeur général)	Le directeur général est chargée de veiller à l'application de la politique commerciale et financière prise lors de l'assemblé général annuel et aussi toutes les décisions prise avec les conseillers.
<u>DF:</u> (Directeur financier)	Le directeur financier supervise la gestion financière et la comptabilité de la société.
<u>DAG ARO:</u> (Directeur Agence général Aro)	Il a pour mission de représenter l'assurance ARO dans toutes les agences de l'AUXIMAD, Il conclut des contrats de risque : Assurance automobile, Assurance de transport, Assurance de personne, Assurance de vie, Assurance responsabilité civile.
<u>DC:</u> (Directeur Commercial)	Le Directeur Commercial a pour rôle de : Définir la politique commercial a adopté, assurer la gestion de la porte feuille d'activité de la société Ainsi, il est chargé à améliorer la qualité du service offert sur le marché et promouvoir l'image de la société.

Source : service commercial AUXIMAD, 2014.

ANNEXE VI

Tableau de représentatifs des principaux concurrents de l'AUXIMAD

<u>Société</u>	<u>Activités</u>	<u>Réseau</u>	<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
SDV Madagascar	<ul style="list-style-type: none"> -Transit aérien et maritime -Consignation de navire -Transport et manutention ; -Groupage en aérien et en maritime -Logistique 	<ul style="list-style-type: none"> -Présence dans tous les principaux ports de Madagascar 	<ul style="list-style-type: none"> -Ancienneté, notoriété et expérience -Bonne qualité des services -Possession d'un Terminal Container Madagascar -Possède des partenaires et des correspondants mondiaux -Bonne gamme de services ; -Agrément en transport national routier 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de communication -Faible couverture nationale.
La SEAL	<ul style="list-style-type: none"> -Transit aérien et maritime -Consignation de navire -Manutention, stockage et transport -Cabotage maritime local. 	<ul style="list-style-type: none"> -Présente dans toutes les provinces sauf Fianarantsoa 	<ul style="list-style-type: none"> -Partenaires financiers étrangers et possession de crédit en Douanes. -Bonne qualité de services offerts. -Matériels solides et performants. Bonne gamme de service. -Fidélisation de la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prix élevé -Manque de communication.
IDS ROGERS	-Transit aérien et maritime.	Tamatave et Tananarive	<ul style="list-style-type: none"> -Clients étrangers (Zone franche) -Matériels solides et performants. -Correspondants étrangers. -Financement de la maison mère à Maurice. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de service marketing et manque de communication

Sources : recherches personnel, 2014.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS	i
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	ii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE I : LES MATERIELS	7
Section 1- Panorama de l'Entreprise.....	7
1-1: Présentation de l'Entreprise	7
1-1-1: Historique	7
1-1-2 : Activités	8
1-1-2-1 : Les activités principales	9
1-1-2-2 : Les activités secondaires	10
1-2 : Organigramme : une représentation schématique de la structure	11
Section 2- Rappel théorique portant sur le thème	12
2-1 : généralités sur l'avantage concurrentiel.....	12
2.1.1 Définition.....	12
2.1.2 Différents types d'avantages concurrentiels	12
a. Les avantages liés au produit	12
b. Les avantages liés au marché	13
c. Les avantages liés à la technologie	13
2.1.3 La préservation de l'avantage concurrentiel	13
2-2 Généralités sur la compétitivité.....	14
2-2-1 Définition	14
2.2.2 Sources de compétitivité.....	15
2-2-3 Formes de compétitivité.....	15
CHAPITRE II : LES METHODES.....	16
Section 1-Les outils de collecte de données	16
1-1 L'observation	16
1-2 L'entretien.....	17

Section 2-Limites et chronogramme de l'étude	18
2-1 : Limite de l'étude.....	18
2-2 : Chronogramme des activités.....	19
Section 3-Les techniques d'analyse	19
3-1 : Evaluation des acquis.....	19
3-2 : Outil d'analyse	20
CONCLUSION PREMIERE PARTIE	21
PARTIE II : RESULTATS.....	22
CHAPITRE I : Le marché de l'AUXIMAD :	
Constatation de la potentialité interne	23
Section 1- constatation des différentes ressources	23
1.5 Au niveau des ressources humaines	23
1.6 Au niveau des ressources matérielles.....	24
1.7 Au niveau des ressources financières.....	25
1.8 Au niveau des services	25
Section 2- Constatation de la politique commerciale.....	25
2-1- Politique de produit	26
2-2- Politique de prix	27
2-3- Politique de distribution	27
2-4- Politique de communication	27
CHAPITRE II : Le marché de l'AUXIMAD :	
Constatation de la potentialité externe	28
Section 1- Constatation des cinq forces de Michael Porter.....	28
1.1 Pouvoir de négociation des clients	29
1.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	29
1.3 La menace des produits ou Produits de substitution.....	29
1.4 La menace d'entrants potentiels sur le marché	30
1.5 Le rôle de l'Etat.....	30
Section 2- Constatation de la compétitivité.....	31
2.1 La compétitivité.....	31
2.2 Politique de la compétitivité.....	32

2.3 Les avantages concurrentiels.....	32
2.4 L'innovation	33
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE	33
PARTIE III : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS	34
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE	35
Section 1-Diagnostic interne	35
1-1 : Forces	35
1-1-1 Au niveau des moyens matériels	35
1-1-2 Notoriété de l'entreprise	36
1-1-3 Ancienneté	36
1-2 : Faiblesses	36
1-2-1 Manque de personnel	36
1-2-2 Insuffisance des matériels	37
1-2-3 Confusion et retard des tâches	37
1-2-4 Manque de transport des marchandises	38
Section 2-Diagnostic externe	38
2-1 Opportunités	38
2-1-1 Croissance rapide	38
2-1-2 Part de marché.....	39
2-1-3 Les partenaires	39
2-1-4 Les concurrents	39
2-2 Menaces	39
2-2-1 Au niveau de la concurrence	39
2-2-2 Au niveau des opérations du transit	40
a) Le dossier de transit	40
b) Les processus d'une opération d'importation	41
c) Les processus d'une opération d'exportation.....	42
2-2-3 Au niveau des opérations de la consignation	44
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	46
Section 1- Au niveau des concurrences.....	46
1-1 Les veilles concurrentielles.....	46
1-2 Les veilles médiatiques	46
1-3 Elargissement du réseau international.....	48
Section 2- Au niveau des opérations du transit	51

2-1 La sensibilisation de la clientèle	51
2-2 La formation du personnel	52
Section 3- Au niveau des opérations de la consignation	52
3-1 La rapidité de travail	52
3-2 Les marchandises	53
CONCLUSION TROISIEME PARTIE	54
CONCLUSION GENERALE	55
BIBLIOGRAPHIE	iii
ANNEXES	iv
TABLES DES MATIERES	xi