

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Option Marketing

Promotion Itokiana

Mémoire de Maîtrise en Gestion

**REVITALISATION DE L'IMAGE DE
MADACOM, client de l'agence
Factories Mc Cann, AUPRES DES
JEUNES**

Présenté par :
RABEHANITRINIONY Aina

Sous la direction pédagogique de :
Monsieur RALISON Roger
Maître de Conférence
Chef du département Gestion

Sous l'encadrement professionnel de :
Madame Nina RANDRIANARILALA
Directrice de production

Date de soutenance : 12 Août 2005

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'égard de toutes les personnes qui, directement ou indirectement, ont marqué de leur empreinte la préparation de cet ouvrage. En particulier :

- Monsieur RAKOTOARISON Rado, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur RALISON Roger, Maître de conférences, Chef du département Gestion, d'avoir accepté d'être mon encadreur pédagogique et qui m'a fortement aidé pour la réalisation de ce travail ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du centre d'études et recherche en gestion ;
- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférences, Responsable de l'option Marketing ;
- Tous les enseignants permanents et vacataires qui ont prodigué leur connaissance durant mon parcours universitaire ainsi que tout le personnel administratif du département Gestion ;
- Madame RANDRIANARILALA Nina, Directrice de production de l'agence conseil en publicité FACTORIES Mc CANN, pour l'intérêt qu'elle a manifesté tout au long de mon stage et d'avoir partagé ses expériences pour me permettre de mener à bien ce mémoire ;
- Monsieur l'examineur ;
- Toute l'équipe de FACTORIES Mc CANN, pour sa sympathie et l'aide efficace qu'elle a apportée ;
- Ma famille et mes amis, pour leurs encouragements et soutiens.

SOMMAIRE

Introduction

Première partie : Généralités

Chapitre I : Présentation de la société Factories Mc Cann.....	5
Section 1 : Historique.....	5
Section 2 : Structure organisationnelle.....	6
Section 3 : Les activités et les principaux clients de Factories.....	
Chapitre II : Théorie générale sur l’outil de gestion.....	15
Section 1 : Le concept Marketing	15
Section 2 : La gestion des marques.....	24

Deuxième partie : Identification et formulation des problèmes

Chapitre I : Problèmes liés à la notoriété et l’image de marque.....	34
Section 1 : Déclin de la notoriété des prépayés Madacom.....	34
Section 2 : Dégradation de l’image de marque de Madacom.....	
Chapitre II : Problèmes au niveau des marchés actuel et potentiel.....	40
Section 1 : Risque de fuite de clients (ou churn).....	41
Section 2 : Perte de part de marché.....	44

Troisième partie: Proposition de solutions

Chapitre I : Solutions concernant la notoriété et l’image de marque.....	48
Section 1 : Accroissement de la notoriété.....	49
Section 2 : Amélioration de l’image de marque.....	53
Chapitre II : Solutions concernant les marchés actuel et potentiel.....	57
Section 1 : Fidélisation des clients actuels.....	57
Section 2 : Conquête de nouveaux clients.....	61
Chapitre III : Solutions retenues et résultats attendus.....	64
Section 1 : Solutions retenues.....	64
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	80

Conclusion générale.....	87
---------------------------------	-----------

Annexes

Bibliographie

INTRODUCTION

La concurrence fait rage dans tous les secteurs d'activités. Toutes les entreprises se battent pour sauvegarder sa part de marché et gagner celle des autres. La conjoncture économique, tant au niveau national qu'international, fait en sorte que les entreprises qui ne sont pas capables de maîtriser leur organisation et leur environnement, risquent de se trouver en mauvaise posture, voire vouer à disparaître de leur secteur d'activité.

La mondialisation, le libre échange, le progrès technologique avancé à l'instar du développement de la Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) caractérisent cet environnement où toute entreprise est appelée à se développer sur un lieu commun, unique, « le marché ».

La téléphonie mobile est un secteur qui n'échappe pas à la règle. D'ailleurs, c'est un des secteurs les plus dynamiques en termes de progrès technologiques et où l'avantage concurrentiel n'est jamais acquis. Son environnement se manifeste, d'un côté par des consommateurs avertis dans leurs actes d'achat. Ils n'achètent plus seulement un produit pour satisfaire un besoin, un plaisir mais ils achètent un lien, de la valeur correspondant à leur croyance, à leur état d'esprit et surtout de l'idée qu'ils se font de la réalité. Et de l'autre côté des belligérants présentant des offres pointues les uns comme les autres et où les détails font la différence.

Le marché de la téléphonie mobile est un marché en pleine expansion. En ce sens que les portables sont devenus des produits utilitaires dans un monde qui voudrait gérer son temps. Rester connecté avec l'extérieur tout en demeurant dans son univers, régler des soucis de déplacement, réagir à temps avec les imprévus. Tels sont les besoins latents ou exprimés par ce marché que les opérateurs téléphoniques cherchent à satisfaire grâce à la technologie.

La conquête et la sauvegarde de ce marché sont un combat quotidien. La téléphonie mobile est arrivée à un point où seuls les plus innovants peuvent y trouver une place et la conserver à long terme. Le concurrent n'est plus seulement le voisin d'à côté mais peut venir de n'importe quel coin du globe, ayant déjà évolué et réussi dans d'autres pays, dans le but de développer sa part de marché.

Les avancées dans le domaine de la communication ont marqué les dernières décennies, et elles le feront encore dans les années à venir. La « Recherche et Développement » joue un

rôle important dans ce secteur condamné à innover constamment. Les techniques « dernier cri » découvertes aujourd'hui deviendront de vulgaires services demain. Ce faisant, la méconnaissance de ces nouvelles technologies rendrait tout homme bien disposé, analphabète du troisième millénaire.

Une frange de la population fait et défait les tendances dans ce secteur : les jeunes.

Les jeunes y jouent un rôle important d'avant garde. En matière de Techniques d'Information et de Communication, ils influencent leur famille, leur entourage dans le choix de telle ou telle marque, ce qui fait d'eux des prescripteurs non négligeables. Par ailleurs, les jeunes d'aujourd'hui seront à leur tour décideurs, et autonomes dans leurs achats de demain. Ne pas les considérer revient à signer d'avance son échec futur. De ce fait, gagner l'estime de cette cible, c'est aussi contrôler les canaux de communication que toute entreprise trouve du mal à maîtriser, à savoir : la rumeur et le bouche-à-oreille. Ces types de médias contribuent considérablement à la construction ou à la destruction de l'image de toute organisation du fait que les informations se répandent très vite et créent des préjugés. Toutes ces caractéristiques font des jeunes le cœur de cible des opérateurs mobiles.

Le segment jeune se caractérise par son avidité en matière technologique et de communication. Son monde est régi par la mode, les tubes musicaux qui ne durent jamais. Ses outils de communication favoris sont l'Internet et le téléphone portable qui lui permettent d'être connecté en permanence avec son monde. Friands de technologie, les jeunes veulent toujours être au courant des dernières tendances, ne jamais être en retard par rapport aux autres jeunes au risque de perdre l'estime de ceux-ci. La peur de la marginalisation hante l'esprit de cette cible. Calquer toutes ces attitudes « jeunes » dans la philosophie d'un opérateur mobile peut se traduire par des services dynamiques et innovants aux yeux du public.

Madagascar, pays récemment doté de GSM enregistre actuellement deux opérateurs mobiles : Madacom et Orange.

Madacom, installé en 1997, était le pionnier de la téléphonie mobile dans le pays. C'est une filiale du groupe Distacom (leader en Asie et propriétaire de réseaux en Inde, à Hong Kong et en Europe). Orange, dernier venu du marché en 2003, après avoir racheté l'ancien opérateur Antaris, arrivé en 1998, est un opérateur implanté dans plus de 20 pays et est filiale de France Télécom.

Des résultats d'études faites par Madacom ont démontré que cet opérateur a un problème d'image au niveau des jeunes. En effet, depuis l'arrivée d'Orange, l'opinion que se fait ce segment à l'endroit de l'opérateur ne lui est pas favorable. Vu la place qu'occupent les jeunes sur ce secteur au regard de tout ce qui a été dit plus haut, Madacom ne peut pas rester insensible face à ces idées qui lui seront préjudiciables à terme.

Faire mieux que le concurrent, créer de la valeur mais encore savoir la communiquer dans l'esprit des gens pour être acceptée et comprise sont les mots d'ordre. Nombreuses sont les stratégies qui peuvent être adoptées par tout opérateur de téléphonie mobile pour être leader de son marché. On assiste à une course inébranlable dans le domaine, on est témoin des nouveautés qui ne cessent de fasciner, d'attirer toutes les curiosités et de ce fait, séduire le marché. L'appel à une agence spécialisée en communication telle que Factories Mc Cann est l'une des stratégies choisies par Madacom pour faire la différence sur le marché du GSM à Madagascar. L'objectif étant de faire de Madacom, un opérateur de téléphonie mobile dynamique, innovant et par conséquent, leader du marché.

La revitalisation de cette image de Madacom auprès de ce segment jeune fait l'objet précis de cet ouvrage. Nous allons voir et étudier les sources du problème (Partie 2) et essayer d'apporter des solutions (Partie 3) adéquates.

PREMIERE PARTIE

Généralités

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE FACTORIES Mc Cann-Erickson worldwide

Pour bien cerner l'agence Factories Mc Cann, nous allons voir respectivement dans ce chapitre l'historique de la société, sa structure organisationnelle, ses activités et ses principaux clients.

Section 1 : Historique

L'agence Factories a été créée en 1987 à l'île de La Réunion. Elle est affiliée à l'agence publicitaire de renommée mondiale Mc Cann Erickson Worldwide qui regroupe 182 agences dans 127 pays. D'où son nom Factories Mc Cann. Cette présence massive de Mc Cann Erickson Worldwide fait d'elle, le réseau le mieux implanté au monde (voir annexe 1 : Schéma de la présence de Mc Cann).

Dans la zone de l'Océan Indien, Factories Mc Cann est implantée dans 2 pays à savoir l'île de La Réunion et Madagascar. L'ouverture prochaine d'une agence à Mayotte est en phase de gestation. Elle compte en son sein 50 collaborateurs.

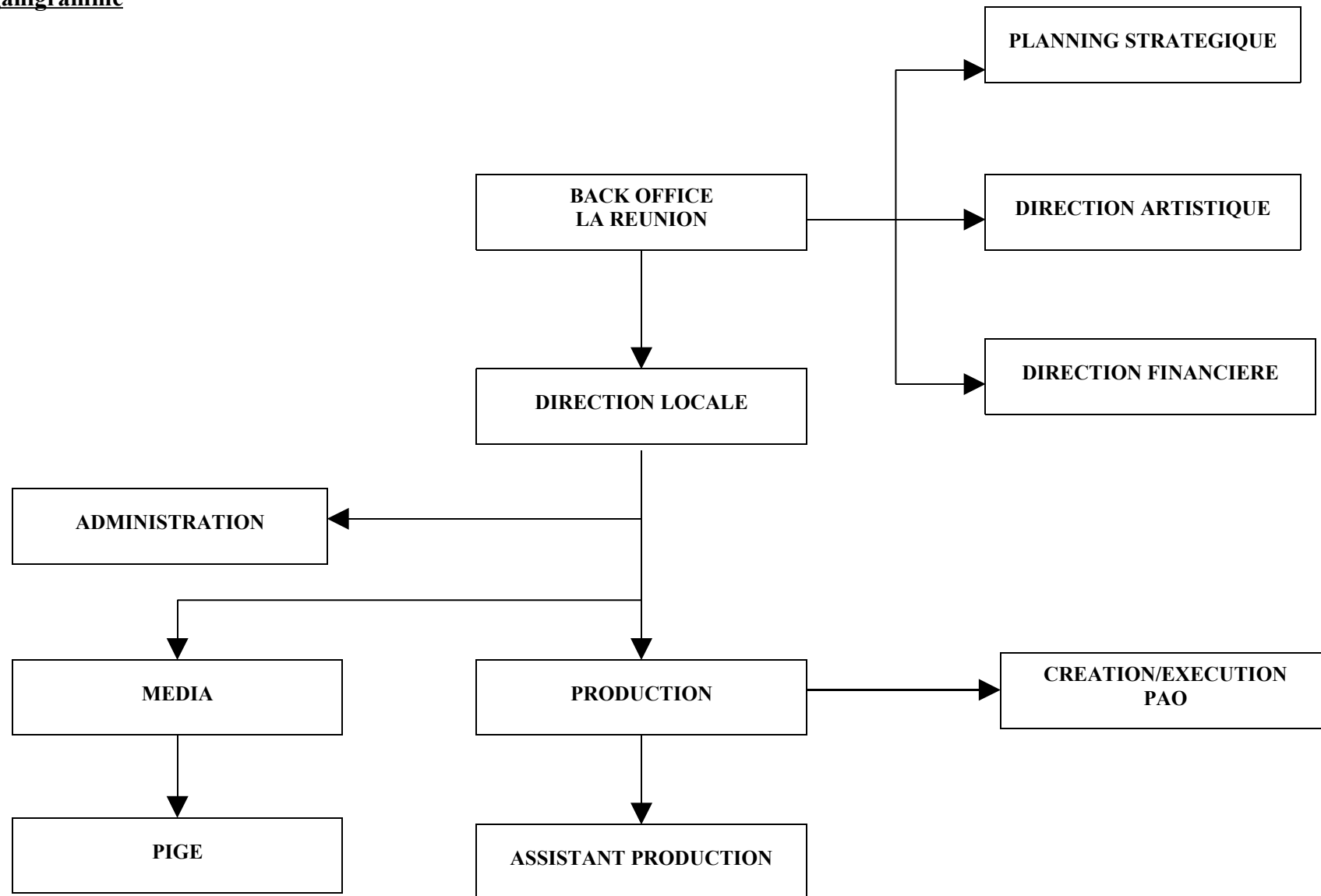
Depuis juin 1999, une structure opérationnelle a été mise en place à Antananarivo. A ses débuts, Factories Mc Cann était située à Androhibe. Les raisons de son implantation à Madagascar sont de servir les clients du réseau Mc Cann se trouvant à Madagascar à l'instar de Coca Cola Company et par la suite de proposer aux marques nationales les services d'une agence aux standards de qualité internationaux.

L'extension de son équipe, depuis l'année 2003, a entraîné le transfert de l'agence dans l'enceinte du village des jeux bâtiment C1 premier étage. Grâce à ce nouvel emplacement, Factories Mc Cann se rapprochait davantage de ses clients dont Madacom.

L'agence se positionne comme « The Glocal Agency » c'est à dire une agence qui permet aux marques internationales, désirant s'implanter ou communiquer à Madagascar, de s'adapter aux spécificités locales. Et de l'autre côté, faire profiter aux marques locales des expériences de l'agence, afin que celles-ci puissent assurer leur compétitivité aux normes de qualité internationales.

Section 2 : Structure organisationnelle

2.1 Organigramme



2.2 Description des différentes tâches

2.2.1 Le Back office de La Réunion

Ce back office est composé d'un gérant délégué de Factories Mc Cann Madagascar chargé du conseil stratégique et d'une équipe créative dédiée exclusivement à Factories Madagascar. D'autre part des ressources spécialisées, en planning stratégique, média, production technique et en marketing direct travaillent également pour le compte de l'agence.

Le back office a pour tâche principale d'élaborer la politique générale de l'agence et détermine ainsi les stratégies globales en fonction des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, il définit les stratégies adéquates pour chaque client de Factories Madagascar suivant les objectifs des campagnes à réaliser. La direction artistique se charge de développer l'axe créatif suivant les briefs création formulés par la Direction locale, en proposant des maquettes et story board suivant les supports médiatiques choisis pour les campagnes publicitaires. Le back office assure le suivi de l'exécution de ces stratégies par l'agence à Madagascar.

2.2.2 La Direction locale

La Direction locale est constituée d'un directeur, en relation permanente avec le back office de La Réunion. Ses différentes fonctions font de lui un homme de terrain et un homme d'idées à la fois. Ces principales fonctions sont :

- l'élaboration des différentes stratégies opérationnelles adoptées par l'agence au niveau de ses clients ;
- la coordination générale et le suivi des travaux effectués par l'agence ;
- l'établissement et l'entretien de la relation clientèle ;
- la rédaction des briefs création et média. Ces documents regroupent toutes les données de base concernant les objectifs de chaque campagne et servent de référence pour le travail du créatif et du média planneur ;
- La gestion et management de l'équipe Factories Madagascar.

2.2.3 L'administration

L'administration est composée d'un chargé administratif et d'un comptable. Elle s'assure des relations avec les institutions financières et les autorités administratives ainsi que l'établissement de différents documents comptables relatifs à l'exploitation de Factories Mc Cann. Par ailleurs, Elle s'occupe de l'approvisionnement en fournitures de bureau et divers outils de travail nécessaires au bon fonctionnement de l'agence.

2.2.4 La structure média

La structure média est composée d'un média planneur, d'un assistant média et d'une pigiste. Factories Mc Cann a été la première à mettre en place dès 1999 un service média opérationnel aux normes de qualité internationales. Ce service se distingue particulièrement par :

- la formation d'une équipe aux méthodologies Mc Cann
- les études d'audience des médias, mises à jour tous les mois, sur les grands groupes cibles et des dossiers d'analyse de ces études (média review)
- les outils de contrôle (pige). Un logiciel exclusif Factories Mc Cann est prévu à cet effet.
- l'introduction pour la TV du GRP (mesure internationale du niveau de pression média) ainsi que l'observation des pénétrations par ¼ d'heure par supports par groupe cible
- la transparence totale dans la rémunération de l'agence
- les formations « petits déjeuners média » prodiguées aux prospects.
- L'analyse permanente de l'offre des supports, prévision des audiences, recherche d'opportunités, à savoir l'observation des grilles de programmes, recherche de nouvelles offres, opportunités et le suivi du parc affichage.

Ses principales fonctions sont :

- L'élaboration des médias planning qui se caractérise par :
 - l'étude du brief de l'annonceur
 - le choix des supports en fonction de la cible et des objectifs de la campagne
 - le choix des programmes
 - l'établissement d'un devis

- L'optimisation :
 - calcul des performances et optimisation des budgets
- Les achats médias:
 - la négociation des emplacements et des disponibilités
 - l'établissement et envoi des ordres de commandes
 - la remise des fichiers, maquettes
 - le suivi de la réception des commandes
- Le contrôle :
 - le suivi et contrôle des parutions et/ ou diffusions
 - l'établissement d'un tableau de contrôle journalier des heures de diffusion
- Les réclamations auprès des supports si des erreurs ont été commises.
- La mise à jour :
 - la révision de plans dans le temps en cas d'éventuels décalage, arrêt, report de diffusion,....
 - la gestion des repasses
- Le suivi des factures:
 - le contrôle des factures, réclamations, litiges, règlements,....

2.2.5 La structure production

La structure production concrétise les campagnes jusque là encore que des concepts publicitaires. Et comme la communication utilise différents types de supports (édition, production sonore et audiovisuelle ...), cette structure se charge d'assurer leur bonne réalisation. Son champ d'action commence depuis la fabrication (PAO, photogravure, impression, enregistrement, post production, achat d'art, prises de vues, exécution, films, enregistrements, négociation des droits, etc...) qui nécessite un suivi et un contrôle qualité rigoureux, jusqu'à la livraison du produit final (spot télévisé, parution presse quotidienne, spot radio, diverses impressions : flyers, affiches,...).

2.2.6 La structure PAO

Cette structure est constituée d'un infographiste qui travaille en étroite collaboration avec le team créatif du back office de La Réunion et la productrice de l'agence. L'infographiste se charge d'exécuter les créations et d'apporter ses touches personnelles sur les propositions de maquettes de l'équipe créative et de les adapter aux divers supports destinés à faire paraître les campagnes.

Selon le besoin des clients, il arrive que cette structure à Madagascar conçoive des créations qui lui sont propres, mais sous le contrôle du Directeur Artistique du back office.

Section 3 : Les activités et les principaux clients de Factories Mc Cann Madagascar

3.1 Les activités

Le champ d'action de Factories Mc Cann Madagascar, en tant qu'agence conseil en publicité, ne se limite pas seulement au montage publicitaire promptement dit mais s'étend sur toutes les activités susceptibles de rendre optimales les politiques de communication, suivant les besoins de l'Annoncéur. Ses prestations englobent donc :

- *Un conseil général en communication* : L'agence procède à l'évaluation des besoins spécifiques de l'Annoncéur, aux travaux de réflexion, et à l'élaboration des stratégies y afférant. Pour affiner son intervention, l'agence fait une analyse des études de marché et des résultats post-campagnes et apporte les recommandations correspondantes.

- *Un conseil général en recherches* : L'agence met au point des méthodologies et des protocoles d'études.

- *La détermination de la meilleure stratégie de communication* : Factories Mc Cann propose des programmes d'actions optimum combinant les diverses techniques de communication : publicité, marketing direct, promotion des ventes, relations publiques, etc... A partir des objectifs désignés par l'Annoncéur, l'agence contribue à l'établissement des différentes stratégies de communication liées à l'activité des produits, marques ou services pour les médias et les éditions

- **La conception et la création** : L'agence met au service de ses clients son savoir-faire, allant du développement de la conception publicitaire en passant par la réalisation de ces concepts jusqu'au stade de l'approbation de chaque maquette préliminaire. A côté de cela, on peut ajouter :

- l'élaboration des plans d'action et de la définition générale des opérations médias;
- Les analyses des segments de marché et définition des cibles;
- Le choix des médias (traditionnels, hors-média), et l'établissement des budgets et calendriers d'action;
- Les analyses des investissements médias traditionnels de la concurrence.

- **Le média planning** qui englobe :

- la mise à disposition et l'exploitation des études médias et enquêtes d'audience souscrites par l'agence, nécessaires à la sélection des supports.
- le choix des supports
- les propositions de plans médias

- **L'achat d'espace** : Cette activité constitue un des points forts de l'agence, vu le volume de publicité qu'elle peut contracter auprès des différents médias et ses expériences en la matière. L'achat d'espace comprend :

- la mise au point détaillée, l'optimisation et le suivi des plans médias
- l'établissement des devis clients
- les relations avec les supports
- le contrôle permanent des dispositions d'espace
- la réservation des emplacements
- le contrôle des insertions (dates de parution et qualité des emplacements)
- la vérification des factures

Les principaux clients conseillés à Madagascar

Les clients de Factories Mc Cann sont dispersés dans tous les secteurs d'activités qui existent à Madagascar. L'agence est capable de proposer des stratégies adaptées aux spécificités de chaque domaine d'intervention de ses clients. Ses principaux clients sont :

THE COCA COLA COMPANY : Coke – Fanta – Sprite

MADACOM – ORANGE depuis janvier 2005

PROGDIS : L'Oréal – Unilever

EDELEC

MALGADECOR

AIR MADAGASCAR

ANGAP

BRICOLAND

JB : Gouty, Cracky, Frego, Nice...

RANOVISY

SIMICRO Net Club

TOTAL MADAGASCAR

BFV SG

BOA

DIPCO

CANAL SATELLITE MADAGASCAR

SOCOLAIT

3.3 Présentation générale de Madacom

Etant donné que Madacom est le client qui fait l'objet du présent mémoire, nous sommes amenés à voir sommairement les spécificités de cet opérateur de la téléphonie mobile à travers son historique, ses services et ses cibles principales sur le marché malgache.

3.3.1 Historique

Madacom, est le premier opérateur GSM installé à Madagascar depuis 1997. C'est une filiale du groupe Distacom (leader en Asie et propriété de réseaux en Inde, à Hong Kong et en Europe). Depuis sa création, son objectif est d'être le leader du secteur de la téléphonie mobile à Madagascar. Ses stratégies tournaient autour de l'écoute active des clients et du développement d'un réseau de qualité tout en proposant les tarifs les plus compétitifs. Ses installations sont certifiées « Siemens approved » que ce soit pour la fiabilité du traitement des appels que pour la qualité d'accès au réseau ou pour une meilleure utilisation des ressources techniques.

3.3.2 Les services de Madacom

Madacom étant le pionnier du GSM à Madagascar, il voulait toujours garder cette place. Il a été le premier à avoir proposé des abonnements, puis la carte prépayée en 1999, le kiosque info, world plus, à lancer la tarification heure pleine et heure creuse, friends et le contrat zéro en 2003. L'opérateur se démarque aussi par le lancement des recharges 2.000 Ariary en 2004.

Madacom propose 2 formules distinctes à ses clients : la formule abonnement et la formule prépayée.

- Les abonnements

Dans cette formule on distingue :

- *Les forfaits individuels* : ils sont destinés aux particuliers et aux entreprises. Les clients ont le choix entre 5 forfaits suivant la redevance mensuelle qu'ils peuvent se permettre.

- *La flotte entreprise* : cet abonnement ne concerne que les entreprises qui veulent contracter plusieurs lignes à la fois avec Madacom. On considère qu'à partir de 5 lignes, les entreprises peuvent jouir des avantages de la flotte entreprise. Les tarifs y sont beaucoup plus abordables comparés à ceux du premier forfait.

Il est à noter que ces abonnements bénéficient du service roaming. Il s'agit pour le client de rester joignable même à l'étranger, tout en gardant son propre numéro.

- Les prépayés

Cette formule comprend :

- *Le prépayé Soa* : il ne tient compte ni des heures creuses ni des heures pleines mais seulement de la destination de l'appel. L'appel est moins cher entre Madacom.
- *Le prépayé Soa Express* : ses tarifs dépendent à la fois de la destination de l'appel et des heures d'appel. Les clients peuvent profiter des tarifs réduits en heures creuses, par contre en heures pleines, les tarifs sont élevés par rapport à ceux de SOA.
- *Le prépayé Soa Cool* : Ce dernier adopte le même mode de tarification que Soa Express bien que ses tarifs soient un peu plus élevés. Mais il offre des avantages que les 2 prépayés précédents n'offrent pas à savoir : 3 heures de communication gratuites toutes les nuits (de 1 heure à 4 heures du matin) entre Madacom, à ses débuts et 36 Ariary actuellement d'un côté, et 20 SMS offerts par mois si le crédit est rechargé au moins une fois dans le mois de l'autre côté.

Madacom accorde à ses 2 formules, abonnement et prépayée, des tarifs réduits en émission d'appel et pour l'envoi de SMS vers 2 numéros que les clients choisissent eux-mêmes. Ces numéros sont appelés les numéros FRIENDS.

La formule « Punchy » vient de se joindre à toutes ses offres, cette année 2005, et se caractérise par son tarif unique pour les appels nationaux, vers tous les opérateurs.

3.3.3 Les cibles principales de Madacom

La téléphonie mobile est un produit qui s'adresse au grand public. Néanmoins, chacun a sa conception du téléphone portable. Le mode de consommation et d'utilisation du téléphone mobile diffèrent d'un individu à un autre. De ce fait, Madacom a segmenté son marché en 3 grandes catégories, à savoir :

- Les hommes et les femmes d'affaires (career builders)
- La famille (family builders)
- Les jeunes

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il importe premièrement, d'aborder dans cette partie, le cadre théorique qui nous servira de guide dans l'appréhension du thème de ce mémoire. Nous allons voir dans un premier temps, le concept Marketing (Section 1) et enfin la gestion des marques (Section 2).

Section 1 : Le concept Marketing

Il importe de considérer et de présenter dans cette partie les approches Marketing qui nous permettront d'analyser de façon objective les problèmes rencontrés par l'opérateur et par la même occasion, de trouver les solutions appropriées. Nous allons donc voir successivement :

- la définition du marketing
- l'esprit marketing
- les méthodes et outils du marketing
- la démarche marketing
- la problématique de la stratégie globale de marketing

1.1 Définition du Marketing

« Le Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer. »

L'état d'esprit ou l'attitude Marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence. L'optique Marketing est en effet une logique du besoin, elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'il souhaite à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui lui conviennent.

1.2 L'esprit Marketing

Avoir l'esprit Marketing, appelé aussi parfois attitude Marketing ou concept Marketing, pour un gestionnaire d'une entreprise ou d'une organisation ne veut pas dire quand on le croit être un bon vendeur, savoir vanter les mérites de ses produits ou faire preuve de dynamisme commercial. C'est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation, une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publics dont elle dépend et notamment son marché.

1.3 Les méthodes et outils du Marketing

Le Marketing n'est pas seulement un état d'esprit mais un ensemble de méthodes et de techniques d'études à la préparation des décisions d'organisation et d'actions. Certaines de ces méthodes et de ces techniques sont issues des disciplines scientifiques fondamentales. Par exemple : la psychologie, la sociologie, la statistique, l'économie et l'économétrie fournissent des instruments de base pour l'étude de marché, les mathématiques appliquées, le système d'informations et l'informatique sont largement utilisés pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie Marketing au moyen desquels les entreprises cherchent à s'adapter à leur marché et à l'influencer.

D'autres méthodes et outils ont été forgés ou se sont développés spécifiquement pour répondre aux besoins des hommes de Marketing. Il s'agit de certaines techniques d'enquêtes, de certaines théories et modèles explicatifs du comportement du consommateur et toute la panoplie constamment enrichis des méthodes et outils de distribution, de promotion et de communication.

1.4 La démarche Marketing

« L'esprit Marketing est une attitude mentale consistant à attacher dans la gestion d'une organisation, une importance primordiale à ses relations avec les publics dont elle dépend. » Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche intellectuelle rigoureuse, l'élaboration des politiques de Marketing. Cette démarche comporte trois (3) caractéristiques majeures :

- Un effort de rationalité : d'une part l'utilisation constante, implicite ou explicite, d'un modèle de raisonnement téléologique et d'autre part dans la mesure du possible le recours à des méthodes scientifiques.
- Une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques de marché
- Une hiérarchisation des diverses décisions de Marketing.

Les qualités les plus importantes pour un responsable Marketing comme pour tout gestionnaire sont l'imagination, le bon sens, le dynamisme, le sens des relations humaines et le caractère.

Mais toutes ces qualités réunies ne l'empêcheraient pas de faire souvent de graves erreurs si dans la préparation de ses décisions ou si l'on préfère dans l'élaboration de ses stratégies et politiques de Marketing, il ne s'efforcerait pas en permanence de faire preuve de rationalité.

1.4.1 Un modèle de raisonnement téléologique

Le modèle téléologique est d'une validité discutable lorsqu'il s'agit d'expliquer la plupart des comportements humains, car il est rare que ceux-ci soient exclusivement ou principalement rationnels. En revanche, il est très utile en tant que modèle normatif pour préparer de bonnes décisions. La première étape du raisonnement consiste à formuler de la manière la plus précise et opératoire possible les objectifs que l'on poursuit en les hiérarchisant ou en les pondérant s'ils sont multiples bien que l'utilité d'une telle formulation paraisse en théorie évidente, dans la mesure où l'on ne voit pas comment l'on pourrait discuter des moyens sans avoir préalablement défini les fins.

Il arrive fréquemment en pratique qu'elles soient faites d'une manière insuffisamment précise ou rigoureuse. C'est particulièrement grave lorsque plusieurs personnes sont appelées à participer à la prise d'une décision : si en effet, elles ne se font pas exactement la même idée des objectifs, il est peu probable qu'elles puissent se mettre d'accord sur les moyens.

Les objectifs, une fois clairement formulés, la deuxième étape consiste à inventorier et analyser les ressources et les moyens d'actions dont on dispose, ainsi que les contraintes de toute nature dont il faudra tenir compte (forces et faiblesses de l'entreprise), moyens

financiers, techniques et humains disponibles, règlement juridique et caractéristiques structurelles du marché.

La troisième étape consiste à faire un inventaire des différentes actions (ou stratégies) possibles compatibles avec les moyens dont on dispose et avec les contraintes qui ont été recensées et susceptibles d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Chacune des stratégies ainsi inventoriées fait alors l'objet d'une évaluation qui consiste à essayer de prévoir ses effets probables par rapport aux objectifs visés. C'est la quatrième étape du raisonnement. Si au terme de cette étape, l'une seulement des stratégies envisagées et évaluées apparaît susceptible d'atteindre les objectifs visés, on l'adopte.

Si plusieurs d'entre elles répondent à cette condition, on choisit la meilleure d'entre elles et si aucune d'entre elles n'apparaît satisfaisante par rapport aux objectifs visés, on fait un retour en arrière dans le processus, soit en imaginant une nouvelle stratégie, soit en remettant en cause certaines des contraintes que l'on s'était imposé soi-même en réduisant ou en modifiant les objectifs que l'on avait définis au départ.

1.4.2 Le recours à des méthodes scientifiques

La rationalité de la démarche Marketing se manifeste aussi par l'utilisation dans toute la mesure du possible des méthodes scientifiques. De telles méthodes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du raisonnement téléologique. Par exemple :

- les modèles de pondération et d'arbitrage peuvent permettre de mieux formaliser la hiérarchie des objectifs lorsqu'ils sont multiples et de parvenir à une évaluation synthétique de chaque stratégie à partir de l'évaluation analytique de ses divers effets.

- les techniques d'études de marché et de segmentation, les modèles explicatifs et les modèles de prévision peuvent être utilisés pour prévoir plus sûrement les réponses du marché aux stratégies envisagées.

- lorsque le nombre de stratégies possible est élevé, des méthodes informatiques permettent d'en explorer rapidement un beaucoup plus grand nombre que celui que l'on pourrait analyser à la main.

- les méthodes mathématiques peuvent être utilisées parfois pour choisir une stratégie optimale (par exemple : la programmation linéaire) ou pour mesurer les risques associés aux différentes stratégies associées.

1.4.3 La dialectique de l'entreprise et du marché

Cette deuxième caractéristique majeure de la démarche marketing est une démarche dialectique qui doit constamment prendre en compte les exigences ou aspirations souvent contradictoires de l'entreprise ou du marché. Cette contradiction ne peut pas être surmontée d'une manière simple c'est à dire en privilégiant systématiquement l'un des deux acteurs. D'un côté en effet l'entreprise ne peut pas ignorer les attitudes, les habitudes et les intérêts de ses publics sous peine de ne pouvoir leur vendre ses produits. De l'autre, elle ne peut pas en général satisfaire tout leur désir sous peine de ne pas réaliser ses propres objectifs. En d'autres termes, elle ne peut pas espérer exercer une influence toute puissante sur le marché, ni s'y adapter ou s'y soumettre servilement. Une politique de marketing comporte donc toujours un dosage de ces deux éléments. Pour choisir ce dosage, il est nécessaire de bien apprécier ce qui dans les attitudes et comportements du public échappe aux possibilités d'influence de l'entreprise et ce qui au contraire peut être modifié par ses propres actions.

1.4.4 La hiérarchie des décisions Marketing

La troisième caractéristique principale de la démarche Marketing est d'établir et de respecter un ordre hiérarchique entre les différents types de décisions. L'univers des décisions marketing est immense et varié. On peut dire en effet que toute décision prise par une entreprise est une décision marketing si elle a pour objet (ou même seulement si elle est susceptible d'avoir pour effet) de modifier le degré d'adaptation des produits de l'entreprise à son marché ou encore d'influencer les attitudes ou les comportements de ce marché. A ce titre, sont par exemple des décisions de marketing, même si elles sont inspirées aussi par d'autres considérations :

- une modification des caractéristiques d'un produit
- un élargissement ou une réduction de la gamme
- un changement de conditionnement
- la fixation ou le changement d'un prix de vente ou d'une politique tarifaire

- le choix d'un canal de distribution
- le changement d'un contrat de concession
- l'adoption d'un nouveau système de rémunération des vendeurs
- la fixation du budget publicitaire
- le choix d'une affiche ou d'une annonce etc.

Mais toutes ces décisions ne sont pas d'une égale importance et peuvent être à cet égard regroupées en trois niveaux hiérarchiques.

Au niveau le plus bas se trouvent les décisions tactiques quotidiennes ou du moins fréquentes, d'une portée relativement limitée qui sont prises normalement par les responsables d'un niveau hiérarchique moyen. Par exemple, l'embauche d'un représentant, le choix d'une annonce publicitaire, la négociation d'un contrat avec un client, etc...

Pour que les innombrables décisions de ce type puissent être prises d'une manière cohérente et conforme aux intérêts de l'entreprise, il faut qu'elles soient l'expression de certaines politiques plus générales préalablement définies par des instances supérieures.

Ces politiques constituent les seconds niveaux de décisions. On en distingue 4 principales :

- **La politique de produit** qui consiste à définir la structure générale de la gamme et les caractéristiques principales de chacun des produits, politique de marque et de conditionnement (nom, conditionnement, service après vente, etc...)

- **La politique de prix** qui consiste à fixer les prix de vente de différents produits, zone ou fourchette de prix retenue pour chaque article, politique tarifaire

- **La politique de distribution et de vente** qui consiste à choisir les circuits et les canaux de distribution, à définir les relations avec les intermédiaires, notamment leur mode de rémunération, à recruter, former, animer et de contrôler les vendeurs propres de l'entreprise.

- **La politique de communication et de promotion** qui consiste à choisir les principaux moyens destinés à informer et à influencer les publics auxquels s'intéresse l'entreprise. Il s'agit notamment de la fixation d'un montant approximatif et de la répartition générale du budget de communication et de promotion, choix des grands médias à utiliser, axes et thèmes publicitaires principaux.

Mais ces politiques à leur tour ne doivent pas être définies isolément les unes des autres. Pour être efficaces, elles doivent s'intégrer dans un plan d'ensemble que l'on appelle la stratégie globale de marketing dont elles constitueront les composantes.

La démarche marketing tient compte de ces trois niveaux. Elle les traite successivement en commençant par le plus élevé. Celui de la stratégie globale de marketing. Cette stratégie une fois adoptée, les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication qui en découlent sont formulées d'une manière plus détaillée. Ce sont elles enfin qui inspireront les décisions tactiques prises jour après jour.

1.5 Problématique de la stratégie globale de marketing

La stratégie globale de marketing consiste à définir pour un domaine ou un marché déterminé et à l'intérieur des contraintes fixées par la direction générale dont devront s'inspirer les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication de l'entreprise. Ce n'est pas tous les jours que les responsables marketing d'une organisation sont amenés à formuler la stratégie globale.

Une telle décision n'est prise normalement qu'à des occasions relativement rares :

- au moment du lancement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit
- à l'occasion de l'établissement des programmes et budgets annuels et le cas échéant lorsque au cours d'un exercice budgétaire des écarts importants apparaissent entre les réalisations et les prévisions en ce qui concerne un ou plusieurs produits de l'entreprise.

La démarche intellectuelle générale d'une stratégie globale de marketing comporte rappelons les cinq étapes principales:

- Une formulation opératoire des objectifs
- Une analyse diagnostic des moyens disponibles et des contraintes
- Un inventaire et une formulation des stratégies possibles
- Une évaluation prévisionnelle de ces stratégies
- Le choix d'une stratégie ou la réitération du processus

1.5.1 Stratégie unique ou différenciée

Que la cible retenue, par une entreprise, couvre l'ensemble du marché potentiel ou une partie seulement de celui-ci, la question qui se pose est celle de savoir s'il convient de lui appliquer un traitement marketing unique ou au contraire de distinguer dans cette cible plusieurs segments auxquels on appliquera des traitements distincts. Concrètement, une stratégie unique consiste à offrir à toute la cible les mêmes produits au même prix par les mêmes canaux de distribution et avec la même politique de communication. Alors que les stratégies différenciées consistent à faire varier certains éléments du marketing mix selon les segments de la cible. La réponse à cette question dépend essentiellement d'une part de l'homogénéité de la cible retenue et d'autre part des ressources de l'entreprise. En effet, les stratégies différenciées tout en étant efficaces lorsqu'on s'attaque à une cible hétérogène sont généralement plus coûteuses à mettre en œuvre.

1.5.2 Définition de l'esprit de la stratégie : Positionnement et élément moteur

Pour la cible dans son ensemble ou si l'on a opté pour une stratégie différenciée, pour chacun des segments retenus, il convient alors de définir l'esprit général de cette stratégie en choisissant d'une part un positionnement des produits que l'on veut vendre et d'autre part les éléments moteurs sur lesquels on va s'appuyer.

1.5.2.1 Positionnement

Le positionnement correspond aux quelques caractéristiques d'un produit véritablement distinctives par rapport à celles des produits concurrents. C'est une manière d'élever le contraste entre le produit de l'entreprise et les produits concurrents. En d'autres termes, le positionnement est la définition de la position que l'on va chercher à donner aux produits de l'entreprise par rapport aux produits et marques concurrentes. Cette position pouvant être définie en terme de qualité, de prix, d'usage, d'occasion de consommation, d'image, etc.

1.5.2.2 Elément moteur

Quant aux éléments moteurs de la stratégie, ce sont les aspects du marketing mix sur lesquels on comptera essentiellement pour assurer le succès du produit. Ce pourra être selon le cas :

- l'originalité et la supériorité intrinsèque du produit lui-même
- un prix particulièrement avantageux
- un réseau de distribution ou une méthode de vente originale.
- ou la création d'une bonne image pour une publicité intense et originale

C'est la combinaison d'éléments moteurs retenus qui déterminera pour l'essentiel l'esprit général de la stratégie globale de marketing. A cet égard, on distingue souvent 2 grandes familles de stratégies de marketing en fonction de leur élément moteur : les stratégies PULL et les stratégies PUSH.

Les stratégies de type PULL consistent à faire demander les produits par les consommateurs ou les utilisateurs. Leurs éléments moteurs principaux sont la politique de communication (notamment la publicité) ainsi que les supériorités intrinsèques du produit ou son prix avantageux.

Les stratégies PUSH au contraire consistent à faire pousser les produits par les distributeurs ou vendeurs. Elle s'appuie essentiellement sur les avantages ou incitations offertes à ses distributeurs ou vendeurs (marge élevée, commission, formation et animation des vendeurs, etc.)

En principe, les stratégies PULL sont plus avantageuses pour une entreprise dans la mesure où elles leur donnent une plus grande indépendance vis à vis des distributeurs mais elles ne sont pas toujours applicables, soit parce qu'elles exigent de gros moyens financiers, soit parce que pour certains produits, le consommateur fait une grande confiance aux distributeurs pour guider son choix. Cette classification ne doit cependant être interprétée d'une manière rigide car rares sont les stratégies purement PULL ou purement PUSH.

Section 2 : La Gestion des marques

La marque est un élément clé de la stratégie d'une entreprise. Une marque contribue en effet à augmenter la valeur de l'offre et doit donc être gérée avec soin.

Une marque puissante engendre en effet une fidélité qui la met à l'abri de la concurrence par les prix. On peut apprécier la valeur d'une marque au nombre de marchés sur lesquels elle est leader ou co-leader.

2.1 Définitions de la marque

- De l'OMAPI : la marque est un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises.

- D'après Kotler et Dubois, une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ».

Au-delà de sa fonction d'identification et de différenciation, une marque est une promesse faite par le vendeur à l'acheteur. On peut, en fait, articuler le concept de la marque autour de six pôles :

- *Un ensemble d'attributs*. Une marque évoque un ensemble de caractéristiques qui lui sont attachées. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc. Pendant des années le slogan de l'entreprise a été : « Conçue comme aucune autre voiture au monde ».

- *Un ensemble d'avantages*. Au-delà des attributs, une marque communique les avantages, fonctionnels ou émotionnels qui y sont associés. Ainsi, la durabilité signifie : « je n'aurai pas besoin d'acheter une autre voiture avant des années » ; la solidité : « je suis en sécurité en cas d'accident ».

- *Un ensemble de valeurs*. La marque exprime également la culture de l'entreprise qui en est à l'origine. Mercedes, c'est aussi la performance, le prestige, la tradition. Il est essentiel pour le gestionnaire de la marque de comprendre quels sont les segments de clientèle qui recherchent ces mêmes valeurs.

- *Une culture.* La marque traduit en même temps une affiliation culturelle. Mercedes est germanique tout comme Fiat est italienne et Renault française.

- *Une personnalité.* La marque projette également une certaine personnalité. Que serait-elle si elle était une personne? un animal? un objet? Mercedes serait peut-être un patron, un lion et un palais austère et prestigieux.

- *Un profil d'utilisateur.* Enfin, la marque évoque un profil d'utilisateur. Une Mercedes ne convient guère à une secrétaire de vingt ans. On imagine plutôt un cadre supérieur ayant dépassé la cinquantaine.

Une marque a donc un contenu symbolique complexe qui va au-delà de son nom. Gérer une marque, c'est gérer un ensemble de significations. Une marque forte évoque toutes les dimensions précitées ; une marque faible, certaines d'entre elles seulement. Le gestionnaire de la marque doit décider des dimensions qu'il souhaite utiliser pour construire l'identité. C'est certainement une erreur de se limiter aux attributs, qui n'intéressent guère les consommateurs, qui sont facilement imitables par la concurrence et risquent de se dévaluer avec le temps. Même les avantages semblent insuffisants dans la mesure où un concurrent peut les surclasser. Les valeurs, la culture et la personnalité d'une marque sont ses véritables actifs. Mercedes signifie la réussite et tout ce qui pourrait compromettre cette association est néfaste pour la marque.

2.2 La mesure du capital-marque

Toutes les marques n'ont pas la même force. Certaines sont peu *connues*, d'autres connues mais *mal acceptées*, alors que d'autres sont *préférées* : elles sont choisies avant tout autre. Enfin, certaines engendrent un comportement de *fidélité* dans le temps. Le meilleur test de la fidélité à une marque est de savoir ce qu'un client fera s'il ne la trouve pas en magasin : changera-t-il de produits ou bien se dirigera-t-il vers un autre point de vente ?

Le capital d'une marque est donc lié à sa notoriété, sa fidélité, sa qualité perçue et ses associations mentales.

Aaker a proposé quelques méthodes pour mesurer le capital d'une marque parmi lesquelles sa valeur comptable, sa valeur de remplacement ou bien le différentiel de prix qu'elle peut se permettre par rapport à une marque moyenne.

Un capital-marque élevé procure un grand nombre d'avantages : l'entreprise est en position de force face à la distribution, peut pratiquer un prix plus élevé, et procéder plus facilement à des lancements de nouveaux produits. En même temps, il doit être entretenu à l'aide d'investissements continus en recherche-développement et en communication.

Certains analystes pensent que la marque représente le capital suprême de l'entreprise. En fait, il ne faut pas oublier que la marque ne vaut que ce qu'elle représente aux yeux des clients dont la fidélité de comportement représente le véritable enjeu. A terme, c'est donc le capital-client qu'il faut privilégier, la marque n'étant qu'un moyen.

2.2.1 La notoriété

La notoriété mesure le degré de connaissance d'une marque pour un individu ou pour un groupe. En d'autres termes, une marque a une bonne notoriété quand elle tient une place dans l'esprit des individus et que les consommateurs reconnaissent facilement les éléments dominants de la marque (logo, couleurs,...). On distingue trois types de notoriété :

- **La notoriété spontanée de premier rang ou « top of mind »** mesure si la marque est la première venant à l'esprit lorsque les interviewés sont interrogés sur les marques d'une certaine catégorie de produit ;

- **La notoriété spontanée** qui signifie la citation d'une marque sans aucune aide par un individu. Elle mesure la partie en saillie de la marque, son degré d'association spontanée avec la catégorie de produit ;

- **La notoriété assistée** consiste à demander au public cible s'il a déjà entendu parler de certaines marques, s'il les connaît ne fut-ce que de nom.

2.2.2 L'image de marque

L'image de marque se définit comme la représentation mentale associée à l'évocation d'une marque. On distingue deux sortes d'image de marque :

- **L'image spontanée ou image émergée** est l'évocation spontanée d'une partie seulement de l'image lors d'une enquête aux clients de façon non directive ;

- **L'image latente** est que si on questionne plus en profondeur avec des questions précises ou par des méthodes projectives les clients, ils évoquent d'autres associations d'image.

L'image de marque est créée par :

- Le produit et ses attributs perçus tels que le prix, le packaging, etc.
- L'expérience relationnelle vécue par les clients avec la marque ;
- La communication de la marque sous toutes ses formes : publicité, relations publiques, promotion ;
- La communication autour de la marque : bouche à oreille, rédactionnel ;

L'image n'est pas seulement un ensemble des représentations mentales, elle est aussi :

- personnelle et subjective (différente d'une personne à l'autre)
- relativement stable (expression des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné) ;
- sélective et simplificatrice, l'image est le résumé de ce que les clients se font des marques pour simplifier leur perception de multiples produits souvent très proches.

2.3 Les fonctions d'une marque

On peut distinguer plusieurs fonctions d'une marque :

- Une marque facilite l'identification du produit et simplifie la manutention et le repérage.
- Une marque déposée protège les caractéristiques du produit contre d'éventuelles imitations.

- Une marque véhicule l'idée d'un certain niveau de qualité attaché au produit et permet de fidéliser la clientèle.
- Une marque permet de cibler l'offre sur des segments spécifiques du marché.
- Un nom de marque offre enfin la possibilité d'associer au produit une histoire et une personnalité, capables de justifier une différence de prix.

2.4 Les catégories de marque

On peut en distinguer au moins quatre catégories de marque :

- **Des noms de marque individuels** : Un avantage essentiel est que la société ne lie pas sa réputation au destin du produit. S'il échoue, la réputation de l'entreprise n'en souffre pas. En cas de succès, le nom du produit devient rapidement une référence.

- **Un seul nom générique couvrant tous les produits** : Lorsque les produits appartiennent à des catégories très différentes, on parle de marque ombrelle. Cette politique présente certains avantages surtout si le fabricant souhaite maintenir un niveau de qualité constant. Le coût de lancement est inférieur car il n'est pas nécessaire de procéder à une recherche de nom ni de dépenser beaucoup en publicité. Enfin, l'extension internationale est facilitée.

- **Des noms génériques pour chaque gamme de produits** : Lorsqu'une entreprise fabrique ou vend des produits très différents, il n'est en général pas opportun d'utiliser une seule marque.

- **La marque déposée de l'entreprise combinée à des noms de marque individuels** : Les fabricants souhaitent associer le nom de leur société à la marque de chaque produit (marque caution). Dans ce cas, le nom de l'entreprise sert à authentifier le produit, tandis que le nom spécifique joue un rôle d'individualisation.

2.5 Les qualités requises d'un nom de marque

- Il doit évoquer les avantages procurés par l'utilisation du produit.
- Il doit suggérer les attributs du produit telles que l'aspect, la composition, la couleur.
- Il doit être facile à prononcer, à reconnaître et à mémoriser. Les noms courts sont à cet égard préférables.
- Il doit être distinctif.
- Il ne doit pas être associé à des connotations négatives dans d'autres langues.

2.6 Les stratégies de marque

Une entreprise a le choix entre quatre stratégies de marques. Elle peut procéder à des extensions de gammes, des extensions de marque, choisir une stratégie de marques multiples ou bien lancer de nouvelles marques.

2.6.1 L'extension de gamme

Une stratégie d'extension de gamme consiste à introduire de nouvelles variantes dans la même catégorie de produit sous le nom de marque actuel. C'est surtout une situation de surcapacité de production qui est à l'origine de tels lancements. L'entreprise souhaite également satisfaire le désir de variété des consommateurs ou bien cherche à contrer un concurrent. Cette stratégie permet également d'accroître sa place en linéaire.

La stratégie d'extension de gamme n'est pas sans risque. La marque peut perdre en signification et le coût des lancements répétés est parfois difficile à amortir. Même s'ils sont réussis, le danger de cannibalisation ne peut être écarté.

2.6.2 L'extension de marque

Une stratégie d'extension de marque consiste à utiliser un nom qui a fait ses preuves pour lancer un produit appartenant à une nouvelle catégorie. Une stratégie d'extension de marque offre de nombreux avantages. L'entreprise se sert d'un nom bénéficiant d'une forte notoriété et d'une image affirmée. Elle n'a donc pas à investir dans une coûteuse campagne de familiarisation.

En même temps, une telle stratégie n'est pas sans risque. Le nouveau produit peut décevoir et jeter un discrédit sur toute l'entreprise. Le nom de marque peut être mal adapté au nouveau produit et introduire une confusion chez le consommateur quant au domaine d'activité majeur de l'entreprise. On parle alors de « dilution de marque ». Les sociétés tentées par une extension de leur marque doivent précisément étudier les évocations attachées à la marque et vérifier que celles-ci ne sont pas incompatibles avec la nouvelle catégorie de produit.

2.6.3 Les marques multiples

Une stratégie multi-marques consiste, pour un fabricant, à avoir plusieurs marques qui se concurrencent mutuellement. Il existe plusieurs raisons justifiant l'adoption d'une stratégie de marques multiples. En introduisant plusieurs marques, un fabricant bénéficie d'un linéaire plus important, au détriment de la concurrence. En second lieu, peu de consommateurs sont fidèles à une marque au point de ne jamais en essayer une autre. L'acheteur est, en effet, sensible aux réductions promotionnelles, aux primes et aux nouveaux produits. Un fabricant qui ne lance jamais de nouvelles marques verra sa part de marché décroître inexorablement. Troisièmement, le lancement de nouvelles marques est un facteur d'enthousiasme et d'efficacité chez le fabricant. Enfin, une stratégie multi-marques permet de tirer profit de l'existence de segments au sein du marché. Les consommateurs de chaque segment répondent à des axes publicitaires spécifiques, et même des différences marginales entre les marques peuvent avoir une grande importance.

La principale erreur à éviter, dans ce type de stratégie, est de lancer un grand nombre de marques nouvelles sans qu'aucune n'obtienne une part de marché suffisante et soit, de ce fait, rentable. Les sociétés se trouvant dans une telle situation doivent éliminer les produits les plus faibles et mettre sur pied une procédure plus stricte de filtrage dans le choix de nouvelles marques à lancer. Dans toute la mesure du possible, la cannibalisation doit se faire au détriment de la concurrence.

2.6.4 Les nouvelles marques

Lorsqu'une société investit une nouvelle catégorie de produit, elle peut estimer qu'aucune de ses marques actuelles n'est adaptée. De nombreuses questions doivent être résolues avant de lancer une nouvelle marque :

- Le marché est-il prêt à accepter cette marque ?
- Représente-t-il un potentiel suffisant ?
- Evolue-t-il favorablement ?
- Une marque existante ne conviendrait-elle pas mieux ?
- Combien consacrer au lancement ?

DEUXIEME PARTIE

Identification et formulation des problèmes

L'environnement commercial de toute entreprise est en perpétuelle mutation. On ne peut se hasarder de supposer ou d'imaginer la réalité ou l'évolution de la situation dans laquelle on exerce ses activités. Une bonne connaissance et compréhension du marché cible sont vitales pour toute organisation avant de se lancer dans des opérations de grande envergure ou même avant de prendre quelconques décisions qui auront des impacts significatifs sur ce marché.

C'est dans cette optique que fin 2003, Madacom a fait plusieurs études, à l'agence d'études Capsule, en collaboration avec Factories Mc Cann pour mieux appréhender justement le marché de la téléphonie mobile.

Ces études avaient pour finalités de :

- Mesurer l'évolution de la notoriété et de l'image des 3 prépayés Soa, Soa Cool et Orange auprès des cibles utilisatrices et non-utilisatrices des prépayés.
- Evaluer les impacts des actions de communication des opérateurs Madacom et Orange.
- Fournir des indicateurs en vue d'orienter les actions futures.

Pour le présent mémoire, ces études sur les formules prépayées serviront de base pour identifier les problèmes rencontrés par Madacom surtout au niveau des jeunes qui font l'objet de notre étude.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux problèmes liés à la notoriété et à l'image de marque (Chapitre I). Et par la suite, nous verrons les problèmes liés au marché actuel et futur de Madacom (Chapitre II).

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA NOTORIETE ET L'IMAGE DE MARQUE

Les jeunes constituent un groupe clé dans le domaine de la technologie d'information et de communication qui mérite une attention particulière car leur appréciation d'un service ou d'une nouvelle tendance ne manquera pas d'influencer les autres groupes cibles. Et cela est d'autant plus réel vu que la majorité de ces jeunes vivent encore chez leurs parents. Statistiquement parlant, la cible jeune est la tranche d'âge qui se situe entre 15 et 24 ans. Dans le présent mémoire, on va ramener cette cible sur les 18/24 ans sachant que 3 jeunes sur 4 possédants un téléphone portable sont issus de cette classe d'âge. Et d'autant plus que cet intervalle représente le cœur de cible jeune des opérateurs de la téléphonie mobile.

Les jeunes urbains et plus spécialement ceux de la capitale ont recours à des multiples moyens de communication : Internet, téléphone portable, publiphone, et le courrier traditionnel. Les deux premiers sont leurs outils de communication préférés et les plus utilisés. En ce qui concerne la téléphonie mobile, deux opérateurs se distinguent à Madagascar à savoir Madacom, qui opère depuis 1997 et Orange, dernier venu sur le marché en juin 2003 après avoir acquis Antaris.

D'après les études qui ont été faites, Madacom rencontre quelques problèmes qui affectent son développement sur le marché. Ces problèmes peuvent se résumer en deux points essentiels :

- Le déclin de sa notoriété (Section I)
- La dégradation de son image de marque (Section II)

Section 1 : Déclin de la notoriété des prépayés Madacom

Ce problème de notoriété concerne surtout la méconnaissance du public des divers services offerts par Madacom à travers ses marques filles, Soa et Soa Cool. Par ailleurs, il arrive qu'au sein même des clients, on remarque qu'ils ne connaissent pas toutes les offres que l'opérateur met à leur profit.

En outre, depuis l'entrée très médiatique et médiatisée d'Orange, une confusion s'établit dans l'esprit des consommateurs et non-consommateurs concernant les services offerts par les deux opérateurs.

On va examiner ci-après les résultats qui ressortent des études qui ont été faites.

1.1 Recul de Madacom en top of mind

Durant les enquêtes qui ont été menées, Orange venait à l'esprit des jeunes en premier lieu au détriment des prépayés de Madacom (Soa et Soa Cool). De tels faits pourraient s'expliquer par l'arrivée récente de cet opérateur sur le marché. D'autre part, les gens parlent plus aisément de Madacom lorsqu'ils se réfèrent aux prépayés au lieu de nommer Soa ou Soa Cool.

Il est à noter qu'avant l'entrée de Orange dans le secteur, Madacom devançait Antaris en top of mind.

En outre, ces études révèlent que Soa Cool arrive en dernière position en top of mind. Cela mérite d'être souligné car cette formule prépayée est destinée surtout aux jeunes. Par ailleurs, il est à noter que même parmi les clients de prépayés Madacom, la formule Soa a connu un certain recul par rapport à la place qu'elle a occupé au début de l'année 2003.

1.2 Faiblesse des prépayés en notoriété assistée

Les mêmes problèmes ont été remarqués en ce qui concerne la notoriété assistée des prépayés Soa et Soa Cool de Madacom. Sur l'ensemble des individus interrogés, près du quart ne connaissent pas les noms de ces prépayés. Le prépayé Orange est plus connu, l'utilisation d'une même dénomination (société/produit) peut expliquer cette assimilation du public.

Par ailleurs, si l'on considère l'enquête effectuée auprès des non-possesseurs de téléphone portable, seulement un peu plus de la moitié connaissent Soa Cool de Madacom. Orange, dernier venu sur le marché atteint 81% en notoriété assistée.

En outre, les études ont révélé que les gens sont insuffisamment informés sur les divers services que procurent les formules prépayées Madacom. Les exemples cités suivants confirment cette situation.

- **Méconnaissance sur l'existence ou non de réduction des tarifs :** Madacom a été le premier à adopter cette formule « heure creuse – heure pleine ». Malheureusement, on constate une confusion dans l'esprit des clients sur l'application de cette formule. En effet, bon nombre d'abonnés pensent que l'heure creuse pour Soa est entre 19H et 7H du matin alors que cet intervalle d'heures concerne uniquement le prépayé Soa Cool. D'autre part, les consommateurs ne connaissent pas les tarifs en heure creuse de Soa Cool. Cela pourrait s'expliquer par un manque d'information sur le sujet et les clients sont obnubilés par les heures gratuites offertes par ce prépayé.

- **Mauvaise information :** sur l'obtention de bonus à l'achat d'une recharge Soa Cool. Les gens ne sont pas au courant de l'existence ou non de telle offre. Par contre, les clients de Orange enquêtés sont mieux informés sur le fonctionnement du bonus de cet opérateur.

- **Confusion entre Soa Cool et Orange :** Les personnes enquêtées ignoraient lequel de ces deux opérateurs pratiquait le système de facturation à la seconde. Certains jeunes ont répondu que tous les deux appliquent le même procédé, alors que seul Orange pratique cette formule. L'arrivée de ces deux prépayés, presque à la même période, juin 2003 pour Orange et Août 2003 pour Soa Cool, a fait que les gens ont mélangé les deux offres.

- **Non-maîtrise du contenu du kiosque info :** Une grande partie des abonnés de Madacom n'est pas en mesure de citer correctement le contenu du kiosque info de cet opérateur. Et il est à noter que même chez les non-possesseurs de téléphone portable seuls 39% ont été capables de décrire le contenu du kiosque Madacom alors que 53% des enquêtés ont été capables de citer les éléments du kiosque Orange. Madacom, contrairement à Orange, n'a pas suffisamment communiqué sur le contenu de son kiosque. A titre d'information, le kiosque info de Madacom est consultable par Sms alors que le kiosque info Orange est vocal.

Ces confusions et méconnaissances de ses divers services justifient la mauvaise notoriété de Madacom auprès des cibles utilisatrices et non-utilisatrices. De tels faits méritent qu'on leur apporte des mesures réactives car une telle situation est nuisible pour cet opérateur. Elle signifie une incompréhension de l'offre de Madacom. Parallèlement, les actions de communication de Orange, lors de son arrivée sur le marché, ont contribué largement à l'établissement de sa bonne notoriété au détriment des prépayés Madacom.

Il a su profiter de cet événement pour mettre en avant ses offres et son savoir-faire de niveau international en ciblant surtout les jeunes avec des plans tarifaires adaptés (smile), un style jeune et cool ainsi que du sponsoring et des événements ciblés et branchés (ex : Orange party).

Nous allons maintenant aborder, dans la section suivante, un autre problème qui affecte la position concurrentielle de Madacom sur le marché de la téléphonie mobile à savoir la dégradation de l'image de marque de cet opérateur.

Section 2 : Dégradation de l'image de marque de Madacom

A l'évocation du nom de Madacom, les utilisateurs ainsi que les non-utilisateurs de téléphone portable attribuent une image positive ou négative, à l'égard de cet opérateur. Cette image dépend du degré de contact et de connaissance que les jeunes ont à travers leurs propres expériences avec cet opérateur et les rumeurs qui circulent autour de ses services.

D'après les résultats des études, Madacom accuse un déficit d'image de marque. En effet, cet opérateur est montré du doigt sur la qualité de ses services. Certains aspects des formules Soa et Soa Cool font qu'elles n'ont pas une très bonne image auprès des utilisateurs des prépayés. Il va sans dire qu'à cause du bouche à oreille, les faits avancés par les clients mécontents ne tardent pas d'influencer les clients potentiels de Madacom et par là même l'opinion publique sur cet opérateur.

Un opérateur accusant une mauvaise image signifie qu'il est médiocre dans le secteur. Il risque ainsi de perdre l'estime de son environnement, et son avenir en dépend.

Dans le cas de Madacom, la mauvaise appréciation de la qualité des services ainsi que la circulation de messages négatifs sur cet opérateur ont contribué à la dégradation de son image.

2.1 Propagation de rumeurs pénalisantes

Le bouche à oreille est un canal de communication qui répand rapidement des rumeurs qui affectent l'image de Madacom. Ces rumeurs sont le fruit des remarques des abonnés de Madacom à l'usage du produit. Les faits courants dont se plaignent le plus souvent ces clients sont illustrés par les exemples cités ci-après:

▪ **La mauvaise qualité de communication :** elle se manifesterait par l'existence de certaines zones d'ombres même en plein centre ville. Et il arriverait qu'au milieu de la conversation téléphonique, celle-ci soit coupée indépendamment de la volonté des interlocuteurs. Et pourtant, le fait d'être joignable à tout moment est la motivation principale des jeunes de s'équiper en téléphone portable ;

▪ **La durée de validité des recharges :** expliquons ce fait par un exemple. Si un client en prépayé recharge son compte d'un crédit de 10.000 Ariary, normalement la validité de ce crédit est de 90 jours (en émission/réception ainsi qu'en réception seulement). Supposons maintenant que ce client a consommé son crédit en 10 jours et il a acheté une recharge de 5.000 Ariary dont la validité est de 30 jours. Madacom va considérer cette dernière recharge donc au lieu de bénéficier des 80 jours restant (en réception seulement), il ne sera accordé au client que les 30 jours. Cette pratique a créé de mauvaise surprise auprès des consommateurs vu que chez Orange, c'est la durée de validité supérieure qui est prise en compte. Dans notre cas d'espèce : les 80 jours.

De ce fait Madacom est traité d'égoïste et les clients se sentent dupés par cet opérateur ;

▪ **Les « bips tarifés » :** cela s'explique par le fait que le client étant sur le point d'épuiser son crédit ou ne voulant pas en consommer davantage, a pris l'habitude de « bipper » ses proches dans le but de leur faire un signe de vie ou bien que ces derniers les rappellent à leur tour. Les gens se plaignent en constatant que même en bippant seulement, leur crédit diminue donc le bip est facturé. Par conséquent, ils accusent Madacom à tort ou à raison de « voleur ». Cela est d'autant plus frappant qu'auprès de la cible jeune, le téléphone portable est surtout utilisé pour bipper avec une fréquence moyenne de 17 fois par semaine. Chez Orange, on n'a pas enregistré de telles remarques.

▪ **L'existence de plancher sur les crédits:** A ses débuts, avec les recharges Madacom, les clients ne pouvaient plus appeler si leur crédit était en dessous de 1.000 Ariary. Ils recevaient seulement les appels entrants, ils devaient recharger à nouveau leur crédit pour pouvoir appeler. Cela a créé une mauvaise appréciation des services de Madacom et constitue un frein pour certains dans leur choix pour cet opérateur. Ce fait était ancré dans l'esprit des gens et est toujours assimilé à l'image de Madacom. Par contre, l'opérateur Orange permet à ses clients de consommer leur crédit jusqu'à la dernière unité.

A terme, ces rumeurs peuvent compromettre la crédibilité de Madacom sur le marché. La confiance des gens en cet opérateur se verra diminuée et Madacom mal aimé. D'ailleurs, les non-consommateurs ont déjà certains préjugés sur cet opérateur.

2.2 Mauvaise appréciation de la qualité des services

Dans le secteur de la téléphonie mobile, les opérateurs sont appréciés pour leur performance et les efforts qu'ils fournissent pour prouver leur suprématie sur leur concurrent. Il importe donc de bien connaître l'attente du marché en vue de satisfaire convenablement ses besoins. A cet effet, les principaux critères de choix d'un opérateur par les jeunes se résument comme suit :

- Le nombre des abonnés (l'effet de parc)
- Les tarifs pratiqués
- La durée de validité du crédit de communication
- La qualité de la communication
- L'étendue de la zone de couverture

Au moment de l'enquête, Madacom est mal noté, auprès des jeunes non-utilisateurs de téléphone portable, concernant certains points :

- **sa zone de couverture** limitée à quelques villes seulement comparé aux régions où Orange est implanté;
- **son effet de parc** c'est à dire que le nombre des abonnés de Madacom est considéré, par ces jeunes, comme peu important;
- **la flexibilité de son offre** : Orange a su se démarquer de Madacom par la pertinence de son offre en proposant plusieurs modes tarifaires. En effet, une seule puce Orange permet à ses abonnés d'en bénéficier. Ils peuvent choisir librement le mode tarifaire qui leur convient. Il est ainsi possible de changer de mode mensuellement. La force de Orange réside dans la concentration de ses services sous un seul prépayé. Le prépayé Orange se présente ainsi comme une offre largement avantageuse. Par contre, un client qui achète une puce Madacom doit annoncer au vendeur la formule qu'il veut acheter. Par conséquent, un client qui a acheté

une puce Soa est obligé d'acheter une autre puce Soa Cool pour bénéficier des avantages de ce prépayé. Orange se montre de ce fait plus flexible comparé à Madacom.

Ces trois critères sont mieux perçus chez Orange. D'ailleurs, les deux premiers sont les principaux atouts de cet opérateur, aux yeux du public.

La notoriété et l'image de marque sont l'essence même d'un produit ou d'une entreprise. Elles permettent à une marque d'exister dans la vie de ses clients et d'affirmer ses différences au sein de ses clients potentiels en vue de les conquérir. Une négligence à ce niveau est fatale pour toute entreprise car la confiance du public envers ses produits et services se verrait anéantie.

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment, bien que Madacom ait été le premier à avoir opérer à Madagascar et qu'il ait été pionnier dans l'offre de certains services. A terme, il cesserait, à terme, d'être une référence de qualité sur le marché à cause de ces difficultés. Par ailleurs, d'autres problèmes peuvent naître de telles situations et seraient dramatiques pour cet opérateur. Ce qui nous amène à aborder dans le chapitre suivant les problèmes liés aux marchés actuel et futur de Madacom.

CHAPITRE II : PROBLEMES AU NIVEAU DES MARCHES ACTUEL ET POTENTIEL

« Sauvegarder sa part de marché et gagner celle des autres » est la devise de toute entreprise dans une situation concurrentielle. Le secteur de la téléphonie mobile n'échappe pas à la règle. Madagascar représente un réservoir important de jeunes qui représentent plus de la moitié de sa population. Les jeunes sont des précurseurs non négligeables dans le domaine de la communication. Bien que leur consommation actuelle en communication est peu importante, elle est régulière. Ils seront les grands consommateurs de demain. La potentialité des jeunes, sur le marché de la téléphonie mobile, est justifiée par les chiffres suivants : 52% des possesseurs de portable sont de niveau d'études supérieures, les 20% sont déjà salariés et 17% sont encore des lycéens. L'enjeu des opérateurs sur ce segment réside dans ces faits.

Il est important de signaler qu'une grande partie de ces jeunes possesseurs de téléphone portable ne disposent pas de téléphone fixe à domicile. Et même s'ils sont équipés en téléphone fixe, le coût élevé, des appels vers les autres opérateurs, pousse le ménage à se doter de téléphone portable.

Les problèmes rencontrés dans le premier chapitre à savoir le déclin de la notoriété et la dégradation de l'image de marque sont déterminants dans la relation de Madacom avec ses abonnés et ses clients potentiels. Le sentiment d'insatisfaction des clients et les perceptions négatives ancrées dans l'esprit du public sont à l'origine des conséquences non désirées et feront l'objet de ce second chapitre à savoir :

- Le risque de fuite de clients (Section I)
- La perte de part de marché (Section II)

Section 1 : Risque de fuite de clients (ou Churn)

Dans cette section, nous allons voir que les études qui ont été faites s'intéressent de près aux intentions des abonnés de vouloir quitter son opérateur. Elles ont soulevé des points importants sur le taux d'évasion des abonnés des 2 opérateurs Madacom et Orange. En d'autres termes, les données sur la proportion des abonnés d'un opérateur attirée par l'autre et qui serait prête à changer d'opérateur le moment voulu.

Dans ce cas d'espèce, une étude comparative a été faite sur l'état de la situation début 2003 et fin 2003. Les faits suivants méritent d'être retenus :

- La proportion des abonnés qui resterait chez Madacom a diminué par rapport au mois d'Avril 2003 (moins 16%).
- Il a été remarqué que la proportion des abonnés Madacom attirée par Orange a sensiblement augmenté (plus de 3% par rapport au mois d'Avril 2003).

Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'arrivée de Orange sur le marché a motivé des clients indécis à changer d'opérateur. La mise en avant par Orange de sa renommée et ses expériences internationales ont séduit les abonnés de Madacom.

1.1 Insatisfaction des abonnés de Madacom

La satisfaction des clients est une assurance de fidélité pour toute entreprise car le risque que ces abonnés quittent l'opérateur est moindre. Les abonnés se remettent constamment en question sur leur choix. Ils essaient toujours de justifier cette préférence à un opérateur qu'à un autre. Pour cela, c'est un réflexe de comparer les faveurs offertes par chaque opérateur. Et si par malheur, ils se sentent lésés par rapport aux abonnés d'un opérateur concurrent, un sentiment d'insatisfaction va s'installer et ils finiront par se décider de quitter leur opérateur.

L'insatisfaction des abonnés est engendrée par les exemples cités plus hauts qui pénalisent Madacom, à savoir la mauvaise qualité de communication, les bips taxés, la durée de validité des recharges. A côté, la qualité de services de Orange suscite les convoitises des abonnés de Madacom. Les offres de Madacom sont considérées comme restreintes, c'est-à-dire que Orange procure plus d'avantages que Soa et Soa Cool. Cela pourrait s'expliquer par la capacité de Orange à proposer 4 modes tarifaires qui tiennent compte des habitudes de consommation de ses abonnés. Ces modes tarifaires sont :

- *le mode classique* : Il est destiné aux abonnés qui passent beaucoup de temps au téléphone à toutes heures de la journée. La tarification est à la minute.
- *le mode temps libre* : Il convient aux abonnés qui font la plupart de leurs appels téléphoniques en dehors des heures de travail. La tarification est aussi à la minute.
- *le mode classique à la seconde* : Ce mode tarifaire est l'apanage des abonnés qui ont pris l'habitude de dire l'essentiel au téléphone à toutes heures de la journée. Comme les conversations ne sont censées durer que quelques secondes, la tarification est à la seconde.
- *Orange smile* : A l'instar du mode tarifaire à la seconde, la tarification est à la seconde. Il est destiné aux abonnés qui ont l'habitude de passer des appels brefs le soir ainsi que les week-end et les jours fériés.

Orange se présente ainsi comme un opérateur proposant une offre pointue sur le marché. Par ailleurs, cet opérateur présente des services qui ne sont pas mis en avant par Madacom. Citons comme exemples :

- *le service clientèle Orange* : Les commerciaux se montrent accueillants, dynamiques et professionnels. La gratuité de l'appel facilite la proximité des abonnés avec ce service.
- *le kiosque info Orange* : il permet l'accès à des informations pratiques et ludiques. Les thèmes sont bien assimilés par les abonnés. Ils concernent les actualités, la météo, l'horoscope, le PMU, les rubriques santé, Fanta hit parade.
- *le suivi du crédit restant* : Orange a offert gracieusement la possibilité de connaître le crédit restant en composant le numéro 209, à tout instant. La réponse est instantanée alors que chez Madacom il fallait attendre quelques minutes.

• *le système d'activation des cartes de recharge* : à l'instar du suivi du crédit restant, Orange a devancé Madacom sur ce point. Les crédits Orange sont instantanément rechargés et confirmés aux abonnés une fois ceux-ci introduits. Pour Madacom, il fallait attendre un moment avant que ceux-ci ne soient pris en compte.

1.2 Attraction des abonnés de Madacom vers Orange

Dès son entrée à Madagascar en juin 2003, Orange voulait faire la différence face à son concurrent en faisant un tapage médiatique sur sa dimension internationale. Ses années d'expériences dans plus de 24 pays servaient à rassurer le public sur la performance de ce nouvel opérateur. L'accès des abonnés au réseau Orange ainsi qu'à ses divers services matérialisait son slogan : « Bienvenue dans un monde plus vaste ». Le concept a séduit bon nombre de public.

Les motifs détectés par les études sont révélateurs pour comprendre justement cette attirance des abonnés d'un opérateur vers un autre.

Les principaux attrait des abonnés de Madacom vers Orange sont :

- **La zone de couverture:** les régions d'implantation de Orange sont beaucoup plus importantes comparées à celles occupées par Madacom. D'ailleurs, c'est la première raison des motifs d'attraction.

- **La clarté de la communication :** Ce deuxième point faisait aussi la renommée de Orange au détriment de Madacom. Ce dernier est mal noté à ce sujet. Les abonnés de Madacom se plaignent d'un encombrement fréquent du réseau, de fonds de bruitage et des zones d'ombres qui faisaient que la communication était désagréable.

- **L'effet de parc :** Comme tout le monde veut profiter des tarifs de communication avantageux intra-réseau, la préférence va naturellement à l'opérateur des relations personnelles de chaque individu. Ce dernier opterait volontairement pour l'opérateur où celles-ci sont majoritaires. Sur ce point, Orange est perçu comme l'opérateur avec un nombre d'abonnés plus important que Madacom.

Dans cette section première, nous avons pu analyser les raisons qui pousseraient un jeune abonné de Madacom à basculer vers Orange. Force est de constater que non seulement, les abonnés de Madacom risquent de quitter cet opérateur mais qu'à côté, les abonnés de Orange ainsi que les non-possesseurs de téléphone mobile ne sont pas tentés de faire autant avec Madacom. Ce dernier fait fera l'objet de la prochaine section.

Section 2 : Perte de part de marché

Fidéliser ses abonnés est une préoccupation majeure pour tout opérateur de téléphone mobile mais conquérir de nouvelles parts de marché et pourquoi pas soutirer celles des concurrents en est une autre.

Les nouveaux clients des opérateurs sont soit les jeunes qui vont se doter d'un téléphone portable pour la première fois soit des abonnés de la concurrence qui veulent changer d'opérateur.

Pour recruter ses nouveaux abonnés, Madacom doit faire face à des obstacles qu'il doit surmonter.

2.1 Fidélité des abonnés de Orange

A en croire les études qui ont été faites, la probabilité que les abonnés Orange migrent vers Madacom a diminué par rapport au début de l'année 2003. En effet, les chiffres avancent que :

- Le nombre d'abonnés Orange qui ne changerait pas d'opérateur a augmenté : 83% n'envisagent pas l'éventualité de changer en Soa. Auparavant, ils étaient 61%.
- La proportion des abonnés Orange tentés de basculer vers les prépayés Madacom a fortement diminué (7% seulement vers Soa et 15% vers Soa Cool contre 39% vers Soa, auparavant). Le fait est que début 2003, ces abonnés sont encore ceux de Antaris. L'annonce de l'achat de leur opérateur par Orange a permis à ces abonnés, même ceux qui ont été frustrés par Antaris, d'espérer un service de qualité internationale donc de meilleure offre. Orange a su les convaincre de rester en leur faisant comprendre qu'ils appartiennent dorénavant à un monde plus vaste : le monde Orange, avec des savoir-faire qui ont déjà fait leur preuve dans plusieurs pays où cet opérateur est aussi installé.

L'appartenance à une marque forte est un des critères déterminants dans le choix d'un opérateur téléphonique. Les jeunes s'identifient à la marque. Orange se présente comme une marque dynamique, jeune et innovante par rapport à Madacom. Ainsi, après la cession de Antaris, les jeunes ont rempli avec Orange.

2.2 Démarche intéressée des clients potentiels envers Madacom

Si l'on considère l'attrait des abonnés de Orange vers Madacom, les 3 premiers motifs qui les pousseraient vers cet opérateur sont :

- ses tarifs de communication intra-réseau
- ses SMS gratuits tous les mois
- ses heures gratuites toutes les nuits entre abonnés Madacom.

Si l'on pousse un peu plus les analyses, on remarquerait que ces abonnés Orange voient en Madacom un opérateur complémentaire et non un nouvel opérateur principal à adopter. Ainsi, ils veulent juste profiter des avantages de gratuité de Madacom tout en gardant Orange.

La formule Soa Cool illustre bien cette aubaine pour les abonnés Orange : 20 SMS gratuits par mois et 3 heures de communication gratuites par nuit (entre 1H et 4H).

La même démarche est adoptée par les jeunes non-utilisateurs de téléphone portable. Ils sont séduits par l'offre de Orange mais ils veulent juste profiter des avantages que proposent Madacom.

Au regard de tout ce qui a été dit dans cette deuxième partie, les problèmes que Madacom rencontre risquent d'avoir une répercussion sur son développement futur. Ses abonnés sont tentés de lui tourner le dos alors qu'en face ceux d'Orange veulent continuer avec le même opérateur.

La position de Madacom dans l'esprit des jeunes, qu'ils soient possesseurs ou non-possesseurs de téléphone mobile, est menacée par ces facteurs qui ternissent son image. Des réponses réactives sont nécessaires pour redresser la situation et reprendre sa place de pionnier dans le domaine du Gsm à Madagascar. Ces mesures feront l'objet de la troisième partie, proposition de solutions, qui fera ressortir les stratégies qui permettront de mieux positionner Madacom auprès de cette cible jeune.

TROISIEME PARTIE :

Proposition de solutions

CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT LA NOTORIETE ET L'IMAGE DE MARQUE

Une entreprise ne bénéficiant pas d'une bonne notoriété et accusant une mauvaise image de marque se doit d'apporter les actions nécessaires pour remédier à de telles situations. En effet, l'acte d'achat de tout consommateur dépend d'un processus de réflexion et résulte d'un choix délibéré. Avant de choisir tel ou tel opérateur, les acheteurs se livrent à une petite enquête auprès de leur entourage. Ils s'informent sur les avantages respectifs de chaque opérateur. Les informations obtenues s'ajoutent à l'idée qu'ils se faisaient des opérateurs.

Des idées préconçues s'installent ainsi dans l'esprit du public. Elles sont animées par les messages émis par les opérateurs eux-mêmes à travers les différents supports de communication.

Madacom se doit de contrôler toutes ces sources d'informations qui influencent sa relation avec le public. Il s'agit pour Madacom, d'un côté, d'établir des stratégies qui lui permettent de gérer ces messages qui risquent d'avoir des répercussions négatives sur son développement. De l'autre côté, une bonne connaissance de Madacom aide les non-utilisateurs à mieux comprendre l'opérateur et cela faciliterait leur adhésion à la marque. Par la même occasion, une bonne image de marque profite à la destruction des préjugés et favorise une attitude positive envers Madacom.

Il va sans dire que les abonnés de Madacom souhaitent une image positive de leur opérateur. En effet, ces clients s'identifient à la marque. En choisissant Madacom, ils affirment leur appartenance à un style de vie, à un état d'esprit Madacom. On choisit une marque qui correspond à sa conviction personnelle. Par conséquent, l'image que projette Madacom se répercute sur l'image de ses abonnés. Le discours propre de Madacom sur la qualité de ses services et les appréciations des abonnés constituent les sources d'informations principales qui méritent d'être soignées par l'opérateur afin d'assurer une cohérence dans l'émission des messages captés par l'opinion publique.

L'accroissement de la notoriété (Section I) et l'amélioration de l'image de marque (Section II) constituent ces stratégies qui visent à faire connaître davantage Madacom et à redresser la représentation négative que l'opinion publique se faisait de cet opérateur.

Section 1 : Accroissement de la notoriété

Le marché de la téléphonie mobile à Madagascar est partagé entre les deux seuls opérateurs Gsm, Madacom et Orange. De ce fait, le degré de connaissance du public de ces deux noms est plus ou moins égal, surtout dans les villes où tous les deux sont implantés. Néanmoins, comme il a été souligné précédemment, les prépayés Soa et Soa Cool de Madacom arrivent derrière Orange en matière de notoriété. D'autre part, les jeunes n'assimilent pas très bien les différences exactes entre ces deux formules. Par conséquent, l'objectif principal d'une telle approche ne réside pas seulement dans la vulgarisation des noms de ces prépayés Madacom mais aussi dans une meilleure communication qui fera connaître davantage les services offerts par cet opérateur.

Il est important de signaler que les problèmes de notoriété évoqués, dans la deuxième partie de ce mémoire, sont les résultats d'un manque d'informations. Afin de rétablir cette situation, les actions à entreprendre seront de deux sortes :

- Valorisation évidente des noms des prépayés
- Campagnes d'information sur les services

1.1 Valorisation évidente des noms des prépayés

Le but principal d'une telle action est de faire de Madacom et de ses marques filles Soa et Soa Cool, des marques citées et retenues dans l'esprit des jeunes au même titre que leurs marques préférées dans d'autres univers de consommation.

Comme on l'avait dit auparavant, l'assimilation et la mémorisation facile du prépayé Orange sont dues à l'utilisation de la même dénomination pour le produit et la société.

Madacom doit quant à lui gérer trois noms dans son portefeuille de marques : Soa, Soa Cool et Madacom.

A cet effet, le but d'une telle démarche est de faire en sorte qu'à l'évocation des noms Soa et Soa Cool, le public fera naturellement le rapprochement de ces prépayés à l'opérateur sans que l'on ne mentionne Madacom.

Par conséquent, l'apparition de ces noms sur les divers supports de communication mérite une attention particulière. Quelques critères sont exigés pour lancer ces noms :

1.1.1 Visibilité suffisante des noms

La signature Soa ou Soa Cool doit avoir une taille assez conséquente sur les supports de communication, de telle manière qu'elle ne soit pas mise en retrait sur chaque visuel. Cela concerne les campagnes publicitaires sur des supports écrits comme la presse quotidienne, la presse magazine, l'affichage (4x3, banderoles) ainsi que sur les spots télévisés. Mais un tel procédé est aussi valable pour certains supports hors média : les flyers, les dépliants, les PLV.

1.1.2 Signature sonore distincte

Cette démarche concerne les supports audiovisuels. En effet, lors du passage d'un spot radio, le public doit savoir quelle formule est concernée par les informations citées dans la publicité. Dans un spot télévisé, une signature sonore renforce celle qui est visible à l'écran. Cette signature sonore (jingle, mélodie) aide les auditeurs à reconnaître un spot Madacom. Tous ces éléments favorisent la mémorisation des marques de Madacom et convergent à l'émission cohérente de l'identité de cet opérateur.

1.1.3 Emission répétitive des noms

L'objectif d'une telle action est d'entretenir les noms des prépayés dans l'esprit du public. Pour cela, Madacom peut procéder à quelques techniques :

- *Top horaire radio* : cela consiste à donner l'heure suivant l'intervalle d'heures choisies dans les stations radio. L'opérateur choisira les heures où les jeunes sont à l'écoute des émissions.

Exemple : « Soa Cool de Madacom vous donne l'heure. Il est... »

- *Parrainage d'une émission radio et/ou télévisée* : Il s'agit de faire apparaître le nom du prépayé que l'on souhaite mettre en avant dans des émissions qui ciblent les jeunes. Le nombre d'apparition et la présentation visuelle du nom sont déterminés par les clauses du contrat entre Madacom et les stations.

Exemple : « Soa Cool de Madacom vous présente... »

- *Parrainage d'un article dans la presse* : Il s'agit de parrainer des reportages ou articles suivant des thèmes qui intéressent les jeunes comme la vie de leurs artistes préférés ou bien les grandes tendances de mode.

La présence répétitive des noms des prépayés et leur bonne visibilité sur les divers supports de communication facilitent leur rétention et leur assimilation par le public. Parallèlement à la mise en avant des noms de ces prépayés, il importe de faire connaître les divers services qui leur sont attachés pour une connaissance approfondie de ces offres par les jeunes.

1-2 Campagnes d'informations sur les services

Les solutions pour accroître la notoriété assistée des noms des prépayés de Madacom reviennent à adopter les mêmes techniques que celles pratiquées pour améliorer la notoriété de premier rang de Soa et Soa Cool. Par contre, pour pallier aux différentes confusions et mauvaises informations sur les services de l'opérateur, il importe d'apporter des éclaircissements sur leur contenu. On peut procéder à des campagnes d'informations soit à la sortie d'un nouveau service soit à la suite des remarques faites par le marché.

Si l'on considère de près les problèmes concernant la notoriété assistée des divers services, on peut dire que de tels résultats sont le fruit d'un manque d'informations ou de la mauvaise transmission de celles-ci. Madacom doit travailler sur la façon dont il va émettre ses messages convenablement. Créer de la valeur est le devoir de toute entreprise mais encore faut-il savoir la communiquer.

Pour ce faire, Madacom doit satisfaire deux exigences, à savoir : choisir les meilleurs outils de communication pour atteindre la cible et s'assurer que le format choisi permet de contenir les informations que l'on souhaite communiquer. Ces outils de communication qui s'offrent à Madacom sont les suivants :

- **le SMS (Short Message Service) :** C'est le premier moyen en possession de Madacom pour communiquer avec ses abonnés. A l'instar des SMS qui font connaître aux clients leur crédit restant, Madacom pourrait envoyer des SMS qui les informent ou leur rappellent les éléments importants d'un service particulier.

Le genre de message que les abonnés peuvent lire sur leur écran est : «*Le kiosque info vous permet d'accéder à l'horoscope du jour,...* ». Bien que les messages soient limités à quelques caractères, le SMS est assuré d'arriver à bon port.

- **Les ILV (flyers et les dépliants) :** Ces types de support de communication permettent de contenir bon nombre d'informations que l'on souhaite communiquer au public. Ils peuvent être distribués dans les agences Madacom ou bien durant les différentes manifestations auxquelles l'opérateur prend part. L'avantage principal de ces supports est le fait de pouvoir entrer dans les détails des renseignements utiles à la cible.

- **La presse quotidienne:** elle permet une publicité informative efficace car les messages peuvent être relus et conservés pour être consulter ultérieurement. Par la même occasion, elle assure une grande pénétration géographique grâce à sa répartition sur le territoire national. Pour une meilleure parution, il faut opter pour un format qui permette d'assurer une visibilité suffisante de l'annonce. Elle doit d'abord accrocher le regard, car elle ne sera lue que dans un second temps. A l'instar des flyers et des dépliants, elle peut entrer dans les détails sur les informations.

Par ailleurs, il faut s'assurer que le journal a une bonne pénétration en ce qui concerne le marché géographique visé ou le public visé.

- **La presse magazine :** elle permet une bonne sélectivité de l'audience, c'est-à-dire de la cible, grâce aux magazines s'adressant à un public spécifique sur des thèmes les concernant directement. La durée de vie des messages est plus longue comparée à celle de la presse quotidienne. Elle se distingue aussi de par sa qualité de reproduction en couleurs.

Par exemple : New magazine.

- **Le site Internet Madacom:** L'Internet fait partie de la vie quotidienne des jeunes. C'est un moyen qui leur permet d'être en contact avec l'extérieur. Ils y naviguent pour connaître les dernières nouvelles. Le site web de l'opérateur doit ainsi se présenter comme

une plate-forme d'échange entre ces jeunes et Madacom. Les informations utiles à connaître sur l'opérateur et ses services doivent y figurer.

- **Le service clientèle** : Les interlocuteurs des abonnés au sein de ce service doivent être capables de fournir des explications sur les détails des offres ou d'autres informations qui méritent des éclaircissements particuliers.

Madacom peut combiner ces divers outils de communication afin de diffuser de façon optimale les renseignements nécessaires à la bonne connaissance du public des services offerts par cet opérateur.

La rétention du nom et des services de Madacom permet déjà aux non-consommateurs de bien appréhender cet opérateur. D'autre part, les campagnes d'informations assurent une bonne connaissance des abonnés sur l'existence et du fonctionnement des services qui leurs sont proposés. Néanmoins, la notoriété de l'opérateur ne suffit pas à convaincre les clients potentiels à le choisir ou bien à rassurer les abonnés sur la suprématie de l'offre de Madacom. L'image de marque est aussi déterminante.

Section 2 : Amélioration de l'image de marque

L'image de marque de Madacom porte sur la façon dont le public perçoit l'ensemble des signes provenant de l'utilisation de ses services et des communications émises par l'opérateur.

Par conséquent, améliorer l'image de marque de cet opérateur revient à remonter les sources qui ont occasionné la dégradation de cette image. Pour ce faire, l'écoute active des critiques est la première attitude à adopter. La considération de ces remarques, venant du marché, est primordiale afin d'y apporter des mesures correctives.

Par conséquent, il est important de s'assurer de la constance de la qualité des offres et par la suite les faire savoir pour détruire les préjugés et les opinions négatives à l'endroit de Madacom.

2.1 Révision de la qualité des services

Chaque opérateur conçoit le téléphone mobile chacun à sa manière. Le but ultime de ses actions est de faire d'eux une référence du marché. Pour cela, chacun essaie de proposer ses avantages respectifs afin de faire la différence. Néanmoins, il y a des services, qui à cause de l'évolution de la concurrence et de l'exigence du marché, sont considérés comme des droits aux yeux des consommateurs. Le non-respect ou l'insistance d'un opérateur à déroger à ces règles risquent de nuire à son image et au développement de ses activités. Ainsi, au tout début de l'apparition du Gsm à Madagascar, par exemple, même les appels entrants étaient facturés. Mais, grâce à l'évolution de la demande et la rigidité de la concurrence, seuls les appels sortants le sont.

A l'arrivée de Orange à Madagascar, cet opérateur a proposé des offres qui devenaient des références de qualité. Le dernier niveau de qualité ou performance est vite intégré par le marché et devient un standard. En effet, si l'on regarde de près les sources de dégradation d'image de marque de Madacom, elles correspondent à des spécificités de Madacom que le public ne souhaite plus leur voir pratiquer. Le public considère que si un opérateur est capable d'offrir des services de meilleure qualité, l'autre opérateur devrait y arriver. L'obstination de cet opérateur à ne pas adopter la même démarche pourrait être interprétée comme une incompétence. Dans notre cas, Madacom doit procéder à quelques changements.

▪ **Amélioration de qualité de communication :** Le public s'attend à ce qu'on leur offre un produit de bonne qualité. Quoi de plus désagréable pour un abonné que de devoir se contenter d'un problème de réseau. Et pourtant, le fait d'être joignable n'importe où et à n'importe quelle heure est une des raisons principales qui poussent les gens à se doter d'un téléphone portable. Madacom doit revoir la qualité de l'état de son réseau. Il doit recenser ces régions montrées du doigt par les abonnés, où des zones d'ombre persistent. Les conversations sont de mauvaise qualité ou tout simplement impossible dans ces endroits. Une telle situation affecte énormément l'image d'un opérateur. Pour y remédier, un investissement en un nouvel émetteur ou un accroissement de la puissance de celui qui existe déjà est conseillé.

Par ailleurs, comme ce qui a été dit précédemment, certains services sont considérés comme standards aux yeux du marché. Il faut que Madacom offre, tout au moins, le même niveau de qualité que celui de son concurrent. Cette remarque concerne :

- **La révision de la durée de validité des recharges :** la tenue en compte par Madacom de la durée de validité de la dernière recharge introduite n'arrange pas les abonnés surtout quand cette durée diminue le temps de communication qui leur reste. La révision d'une telle pratique consiste juste à toujours considérer la durée de validité la plus importante bien qu'elle ne soit pas associée la dernière recharge introduite (visuel en annexe 2).

- **La non-tarification des bips :** Le fait de bipper fait partie de l'habitude des jeunes dans leur utilisation du téléphone portable. Il faut qu'ils se sentent à l'aise dans leur univers. Le fait de tarifier les bips est considéré comme une atteinte à leur liberté et pourrait devenir de ce fait « le sujet qui fâche ». Orange ne procède pas à une telle pratique. Donc, Madacom doit en faire autant.

- **La suppression du plancher sur les crédits :** Les abonnés se sentent lésés à cause de l'existence de ce plancher. Ils veulent pouvoir consommer leur crédit jusqu'au dernier franc (visuel en annexe 3). La suppression d'une telle pratique ne créera que satisfaction chez les abonnés.

- **L'extension de la zone de couverture :** l'opérateur doit s'implanter dans les régions où sa présence est souhaitée par le public. Généralement, Madacom doit commencer par s'installer dans toutes les grandes villes de Madagascar et continuer de couvrir les lieux, en dehors des villes principales, où on remarque une affluence particulière de monde pendant une période déterminée. Ces endroits peuvent être des lieux de vacances ou des lieux de manifestations socio-culturelles.

Il va sans dire que les abonnés qui remarqueront ces changements seront les meilleurs ambassadeurs de Madacom pour annoncer de telles nouvelles. Leurs expériences relationnelles vécues avec cet opérateur les rendent crédibles aux yeux du public.

2.2 Médiatisation des efforts accomplis

La révision des services de Madacom doit être accompagnée des actions de communication qui informent le public sur les efforts fournis afin de satisfaire les critères qui leur semblent importants. A titre de rappel ces critères sont :

- Le nombre d'abonnés (l'effet de parc)
- Les tarifs pratiqués
- La durée de validité du crédit de communication
- La qualité de la communication
- L'étendue de la zone de couverture

A cet effet, les études nous informent que les jeunes non-consommateurs trouvent que Madacom est en retard comparé à Orange en termes de zone de couverture, effet de parc et de flexibilité de son offre. Rehausser l'image de marque de Madacom auprès de ces clients potentiels revient à montrer du dynamisme en termes d'investissement et d'innovations.

Néanmoins, une attitude positive de la part de Madacom pourrait détendre l'atmosphère en attendant l'amélioration progressive de l'offre, à savoir : **la mise en avant des points forts**. Il s'agit de détourner l'attention des gens sur ce qui pourrait être les « plus » de Orange sur Madacom. Cette démarche consiste donc à pousser les jeunes à se focaliser sur les forces de Madacom plutôt que sur ses faiblesses.

Les avantages actuels de Madacom doivent être rappelés par des campagnes d'entretien d'image. Il importe de signaler que les tarifs appliqués par Madacom sont les meilleurs sur le marché. A cet effet, les points forts de Madacom sur son concurrent sont ces avantages liés au coût de communication à savoir : le tarif de communication intra réseau, les heures gratuites toutes les nuits, les sms gratuits tous les mois. D'autre part, au fur et à mesure que Madacom apporte des nouveautés et améliore ses services actuels, ces dernières réalisations doivent faire l'objet de médiatisation pour démontrer son dynamisme et sa volonté de bien servir le marché.

Construire une image de marque forte ne consiste pas seulement à maquiller Madacom avec des campagnes de communication à tout bout de champs. L'image est la perception des gens de tout ce qui est émis par Madacom, à travers ses messages publicitaires mais surtout à travers sa capacité à proposer de la valeur ajoutée au marché. Une remise en question continuelle de la qualité de ses services est l'attitude à adopter. La médiatisation d'une offre bien établie couronne le succès d'une telle stratégie.

La concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile est rude, étant donné qu'à cause de la vitesse des nouvelles technologies, tout avantage concurrentiel n'est jamais acquis. Un service exceptionnel d'aujourd'hui peut devenir un vulgaire service demain. Le suivi

permanent des nouveautés et l'étude de leur adaptation à la demande du marché sont primordiaux. Tout opérateur ne peut se targuer d'être leader dans le secteur sans veiller sur son environnement. Il faut savoir anticiper et réagir à temps pour sauvegarder son marché actuel et son marché futur.

CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LES MARCHES ACTUEL ET

POTENTIEL

Le marché « jeune » de la téléphonie mobile à Madagascar est composé des jeunes de 20/24 ans qui sont beaucoup plus indépendants vis à vis de leurs parents. Ils ont eu l'idée de s'équiper en téléphone mobile par eux-mêmes, et d'agir plus librement comme ils le veulent contrairement aux 15/19 ans sur qui les parents ont encore beaucoup d'influence.

Comme la plupart de ces jeunes sont encore étudiants, leurs proches ont fortement participé à l'achat du téléphone mobile. Ils proviennent des familles de classe sociale moyenne (CS2) et moyennement élevée (CS3) avec des revenus entre 100.000 Ariary et 400.000 Ariary. En moyenne, ils dépensent 10 700 Ariary par mois pour acheter des recharges pour leur téléphone portable. Le téléphone portable est surtout utilisé par ces jeunes pour « bipper » avec une fréquence moyenne de 17 fois par semaine contre 14 fois pour envoyer des SMS et seulement 8 pour les appels effectifs. Le SMS se hisse ainsi à la première place des modes de communication des jeunes en téléphonie mobile.

Leur consommation peut paraître peu importante, néanmoins elle est stable et régulière. Par ailleurs, 52% des jeunes possesseurs de téléphone mobile sont de niveau d'études supérieures. Leur dépense en communication est appelée à évoluer puisqu'ils rejoindront inévitablement les 20% de jeunes déjà salariés. En outre, nombreux sont les jeunes qui veulent s'équiper et entrer dans la famille des utilisateurs. Tout opérateur se bat pour fidéliser ses abonnés et séduire les autres à faire partie de ses clients.

Section 1: Fidélisation des clients actuels

Fidéliser les clients est la préoccupation de toute entreprise désireuse d'assurer la bonne marche de ses activités. Tout opérateur doit être en mesure de bien cerner les besoins de ses abonnés afin d'adapter ses offres aux attentes de ces clients.

Connaître ces besoins n'est pas le fruit du hasard mais résulte des efforts soutenus par l'opérateur lui-même. Pour ce faire, Madacom doit procéder à l'écoute active des clients afin de satisfaire leur demande, et doit ainsi développer des services à forte valeur ajoutée.

1.1 Ecoute active des clients

Cette démarche consiste à adopter une attitude ouverte envers les remarques et critiques qui proviennent des clients. En effet, Madacom doit rester constamment à l'écoute de ses clients. Les critiques peuvent couler à flot mais il faut montrer aux abonnés qu'on est attentif et sensible à leurs plaintes.

► **Disponibilité du Service clientèle:** Madacom doit se présenter comme la première bonne personne à qui les abonnés doivent parler de leurs maux. En effet, certains clients veulent juste exprimer leur sentiment par rapport à ce qu'ils ont vécu, ils veulent juste vider leur sac. Les commerciaux, du service clientèle, doivent se montrer psychologues pour rassurer les clients et leur garantir que les mesures nécessaires seront prises pour qu'ils soient satisfaits. A cet effet, le service clientèle doit être accessible à tous gratuitement pour permettre aux gens de s'y adresser facilement.

► **Surveillance constante du marché :** A l'instar des études qui ont été déjà faites par cet opérateur, le fait d'avoir, continuellement, les dernières nouvelles sur le comportement du marché est primordial afin de connaître la position de Madacom par rapport à Orange. Il est souhaitable donc de procéder régulièrement à des études de marché quantitative et qualitative

► **Organisation de rencontre entre Madacom et les jeunes :** À la différence des deux premiers moyens de collecte d'informations, cette démarche consiste à donner la parole directement aux jeunes pour connaître leurs opinions sur Madacom. Elle offre aussi la possibilité de sensibiliser ces jeunes aux services proposés par l'opérateur.

Elle peut se présenter sous forme de séminaire en visitant par exemple les universités, les grands instituts privés ou bien pendant des journées portes ouvertes organisées par

Madacom. Un débat pourrait être organisé lors d'une manifestation ou d'un salon sur la téléphonie (ex : E-bit)

Il va sans dire que les objectifs d'une telle politique sont d'une part, de montrer le côté humain de Madacom - un opérateur relationnel et proche, attentif aux attentes du marché - et d'autre part, d'apporter les solutions nécessaires aux remarques et aux critiques ainsi collectées.

1.2 Développement de Services utilitaires et des Services à Valeur Ajoutée

Seules l'innovation et la satisfaction des besoins peuvent produire de la fidélité. Pour cela, Madacom n'est pas obligé de déployer le tapis rouge d'un coup. Il pourra apporter progressivement de la fraîcheur dans ses offres, en y incluant des services utilitaires et des services à valeur ajoutée.

► **Obtention de bonus :** Il faut savoir récompenser les clients fidèles ou bien les abonnés qui consomment plus que la moyenne. Cette politique encourage les jeunes à continuer avec l'opérateur. Ils penseront que même en consommant davantage, ils seront toujours gagnants au bout du compte.

► **Remplacement gratuit des puces volées ou endommagées :** Madacom accorde gratuitement une autre puce à toute personne qui a perdu sa carte SIM. Néanmoins, si l'abonné se hasarde à perdre ou endommager à nouveau sa puce, il devra s'acquitter de la somme de 19.800 Ariary pour retrouver son numéro. Le numéro constitue le lien fondamental entre l'opérateur et l'abonné. Pour un utilisateur, changer de numéro équivaut à renouer tous ses contacts. Le risque est donc, qu'en perdant son numéro, il décide de changer d'opérateur, sauf bien sûr s'il veut rempiler avec Madacom. Il serait judicieux de faciliter à chaque fois le retour d'un abonné car un client qui ne consomme plus est un manque à gagner pour l'opérateur.

► Réparation des postes défectueux

L'existence d'un service, au sein de Madacom, capable d'aider les clients en cas de panne ou de défectuosité de leurs postes augmenterait l'attachement des clients à leur opérateur car Madacom leur offrirait un moyen de s'occuper d'eux personnellement au lieu

d'aller dans des endroits qui ne sont pas sûrs. Les utilisateurs de téléphone portable fréquentent actuellement les petits réparateurs des quartiers.

► **Adoption de la tarification à la seconde** : cette formule suscite la convoitise des abonnés de Madacom. Seul Orange offre ce mode tarifaire sur le marché. La tarification à la seconde permet aux abonnés, qui font des appels brefs (moins d'une minute), de payer juste ce qu'ils ont consommé.

► **Amélioration de la capacité des terminaux et serveurs** : la gestion du système d'activation des recharges et du suivi du crédit restant est régie par des machines qui assurent leur fonctionnement. Le retard de Madacom, dans le traitement des données, comparé à Orange est dû essentiellement à ces ordinateurs. Il importe donc d'augmenter leur capacité à exécuter plus rapidement leurs tâches.

► **Extension de la zone de couverture** : Madacom et Orange doivent se livrer à une course pour conquérir le territoire national. La supériorité d'un opérateur est jugée de par son dynamisme à s'implanter dans divers endroits. Néanmoins, il importe de signaler que de tels investissements ne seront pas crédibles si la qualité de communication laisse à désirer. Donc les deux politiques vont de pair, à savoir : une clarté de communication exceptionnelle et une bonne couverture nationale.

► **Diversification du contenu du kiosque info** : le kiosque info a pour objectif de divertir donc pousser les jeunes à consommer plus. Pour cela, les éléments du kiosque doivent aborder des thèmes qui les intéressent. Les noms de ces thèmes doivent évoquer leurs contenus.

Par exemple : « Doctor beauty » pour des astuces en matière de look et beauté

« Lov'match » pour amuser les amoureux (voir en annexe 4)

« Kultura » pour connaître les événements culturels

► **Possibilité de personnaliser son téléphone portable** : Les jeunes sont friands de nouveautés, de la mode et tout ce qui peut épater leur entourage. La personnalisation de son portable peut passer par les téléchargements de logos, de jeux, de sonneries, de fond d'écran jusqu'aux tubes musicaux du moment.

► **Organisation de jeux** : leur caractère permanent et la nature des lots permettraient aux jeunes de rester attentifs à ces jeux et les pousseraient à jouer davantage. Les jeux renforcent le sentiment de proximité entre Madacom et sa clientèle. Ces jeux pourraient se présenter sous plusieurs formes :

- des jeux sur le site Madacom. Les bannières seront, par exemple, aux couleurs des partenaires qui offrent des lots.
- des jeux SMS soit sur une station TV ou radio, soit envoyés directement à un numéro géré par Madacom.
- La Tombola Madacom (visuel en annexe 5): C'est une forme de loterie qui permet aux consommateurs de gagner une somme assez conséquente grâce au tirage des recharges achetées et versées dans l'une des agences de Madacom.

Section 2 : Conquête de nouveaux clients

Pour assurer son développement futur, tout opérateur doit recruter de nouveaux clients. Ces prospects sont exposés à plusieurs offres. Dans ce contexte concurrentiel, Madacom doit pouvoir élaborer des stratégies qui lui permettent d'acquérir de nouvelles parts de marché.

2.1 Création d'offres compétitives et différenciées

Les non-consommateurs des prépayés Madacom doivent trouver un « plus-produit » qui fait la différence avec Orange pour qu'ils soient convaincus que choisir cet opérateur est la meilleure chose à faire. Madacom doit profiter de cet opportunisme des abonnés de Orange ou des autres jeunes qui veulent juste profiter des gratuités offertes ou des tarifs réduits intra-réseau pratiqués par cet opérateur pour les recruter définitivement dans leur portefeuille client. Au rythme où vont les choses, un goulot d'étranglement risque de se produire au niveau des lignes de Madacom entre 1 heure et 4 heure du matin, tellement tout le monde s'y met en Soa cool. Alors qu'au niveau de la rentabilité, Madacom ne gagne pas pour autant.

Il ne faut plus que Madacom représente une complémentarité avec Orange ou juste un opérateur de secours mais un opérateur capable de mettre sur le marché les offres les plus compétitives du secteur.

L'amélioration constante de la qualité de ses services et la différenciation de ses offres sont les facteurs qui encourageraient de nouveaux clients à rejoindre les abonnés de Madacom.

A cet effet par exemple, d'autres offres qui ont fait leur preuve dans d'autres pays peuvent être adoptées par cet opérateur :

► **La communication payée par la publicité** : cette formule se présenterait comme un nouveau mode tarifaire. L'utilisation du téléphone portable, comme support publicitaire via les messages envoyés par sms, est une nouvelle manière pour tout annonceur de communiquer avec ses cibles.

Le principe d'une telle démarche est de faire partager les coûts de la communication entre les abonnés, qui veulent payer le moins possible et les annonceurs qui désirent communiquer efficacement en atteignant de façon optimale leurs cibles. Les jeunes ne considèrent pas leur mobile comme un objet de la vie privée contrairement aux adultes. Pour eux, le mobile est un instrument qui leur permet d'être à tout moment en lien avec l'extérieur. Recevoir des messages publicitaires ou des propositions de jeux par SMS n'est donc pas mal perçu par les jeunes.

A cet effet, un contrat est signé entre Madacom et les abonnés. Ces derniers acceptent de recevoir des informations sponsorisées par d'autres sociétés qui voudraient les cibler.

En contre partie, ces abonnés seront crédités d'un forfait où une partie des appels est gratuite, financée par les messages publicitaires qui viennent perturber leur conversation à intervalles réguliers.

Les messages peuvent provenir de plusieurs annonceurs qui ciblent spécialement les jeunes. Par exemple : Freenet qui fait la promotion de ses cartes internet, Mr Mobile qui informe sur l'arrivage de portables derniers cris. Le partage des coûts de la communication se fera comme suit :

Exemple : Un forfait ou une recharge spéciale achetée à 10 000 Ariary offrirait 20 minutes de communications « normale » et 40 minutes d'appels gratuits financés et brouillés par la publicité.

Le slogan pourrait être : « ou vous réglez vos appels, ou c'est la pub qui le fait. C'est à vous de voir ».

La communication payée par la publicité pourrait être une grande première à Madagascar sur plusieurs point de vue : une plate-forme qui permettrait d'une part aux jeunes de bénéficier d'un temps de communication supplémentaire gratuit qu'ils ne peuvent pas se permettre, et d'autre part d'assurer une bonne campagne de publicité bien ciblée aux annonceurs.

► **Réduire les barrières à l'entrée :** Pour recruter de nouveaux clients, il importe de trouver des moyens qui pousseront les gens à essayer au moins les services de Madacom. Une de ces techniques de séduction est le kit à prix cassé ou même gratuit à l'instar du « kitback » (visuel en annexe 6). Le fait de savoir qu'un kit prépayé, c'est à dire une carte SIM incluant un crédit de communication, est facilement à leur portée encourageront certainement les jeunes à l'acheter et même à en parler autour d'eux. D'ailleurs une telle pratique favorise énormément l'effet de parc d'un opérateur.

► **Adoption de la conférence en mode prépayé :** Ce service est seulement accessible pour les abonnés en postpayé. La conférence offre la possibilité à plus de deux personnes (selon la capacité de l'opérateur) de communiquer en même temps. Comme toutes les nouveautés qui se respectent, une telle innovation fera plaisir aux groupes d'amis qui veulent encore passer de bons moments ensemble, avec leur « tribu », tout en restant chacun chez soi.

► **Application du Mobile Ticketing (ou M-Ticketing) :** Le M-Ticketing permet aux utilisateurs de payer leur billet à distance (concerts, spectacle) et de le recevoir sur leur portable. Une rapidité de transaction accrue, une réduction des temps d'attente aux guichets et une meilleure gestion des places disponibles, tels sont les principaux atouts de cette nouvelle solution. Madacom pourrait développer un partenariat avec un promoteur de spectacles local pour lancer ce nouveau service.

► **Lancement de nouvelles technologies avant la concurrence :** avant d'être adoptés à Madagascar certains services font déjà partie du quotidien des utilisateurs de portable dans les pays développés. Néanmoins, leur arrivée sur place est une question de temps. Madacom doit se préparer dès aujourd'hui pour voir la possibilité de les adapter au marché local et surtout de les lancer avant Orange pour bénéficier d'une image innovante.

On peut citer par exemple :

- Le **Multimédia Message Service (MMS)** : c'est un SMS multimédia pouvant intégrer des sons, des images ou encore des animations.

- L'**Universal Mobile Telecommunications System (UMTS)**: C'est la norme du téléphone mobile de 3ème Génération (3G). Elle introduit des possibilités plus importantes que le Gsm actuel, la 2ème génération, concernant le transfert de données et les nouveaux services.

2.2 Communication efficace et innovante

Une communication réussie est l'arme de la marque. Elle seule dévoile l'invisible, révèle les différences de fond et permet de faire connaître les changements au sein de l'opérateur.

Madacom, en créant de la valeur ajoutée, doit savoir la communiquer à ses cibles. Pour cela, les campagnes publicitaires doivent être originales. La collaboration avec une agence de communication comme Factories Mc Cann est un outil efficace qui assurera à Madacom un travail de création et de réalisation de messages publicitaires bien élaboré. En effet, les agences de publicités disposent en leur sein des équipes spécialisées en communication qui peuvent fournir des prestations à la hauteur des attentes du marché.

Une cohérence dans les actions est exigée pour éviter toute confusion ou mal interprétation des messages.

CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Les solutions proposées dans les chapitres précédents constituent des réservoirs d'options pour Madacom afin de revitaliser son image. Il est évident que certaines d'entre elles nécessitent des investissements conséquents, d'autres solutions sont dépendantes de la maturité du marché pour pouvoir être exploitées à Madagascar. Les solutions que l'on va retenir dans la section suivante sont tirées des expériences qui ont déjà fait ses preuves dans d'autres entreprises soucieuses de redynamiser leur image mais que l'on prendra soin d'adapter au cas de Madacom.

Section 1 : SOLUTIONS RETENUES

Diverses solutions peuvent être proposées et adoptées pour la revitalisation de l'image de Madacom. Néanmoins, dans le cadre du présent mémoire, nous allons mettre l'accent sur deux axes principaux, à savoir une proposition de programme de fidélisation et un modèle de plan de communication.

1.1 Proposition d'un programme de fidélisation

La fidélité est le résultat de la satisfaction d'un abonné. L'appréciation des clients varie suivant les attentes de tout un chacun par rapport aux services offerts par l'opérateur. Il va sans dire que l'amélioration de la qualité des services de l'opérateur permet à celui-ci d'avoir des points positifs dans l'esprit de ses clients mais un programme de fidélisation est nécessaire pour accompagner Madacom dans l'entretien de ses relations avec ses clients. Un tel programme consiste à mettre en place des dispositifs qui assurent à l'opérateur la fidélité de ses abonnés d'un côté et inciter les clients du concurrent à migrer sur son réseau de l'autre.

Ces dispositifs peuvent se présenter sous forme de formules ponctuelles ou calendaires, c'est-à-dire à des moments précis dans l'année, ou bien de formules permanentes disponibles tout au long de l'année. Les formules sont constituées de jeux et d'autres contenus qui font que les abonnés sont toujours gagnants avec Madacom. L'objectif de tels dispositifs est de faire comprendre que les clients ont tout à gagner à rester avec cet opérateur. Ces gains se matérialiseront avec les divers lots ou bonus dont ces abonnés peuvent bénéficier toute l'année.

1.1.1 Les formules ponctuelles ou calendaires

Ce type de formule n'est accessible aux abonnés qu'à des dates ou périodes précises dans l'année. Il s'agit, pour Madacom, d'accorder des faveurs à ses clients pendant les jours de fêtes calendaires ou durant des grands rendez-vous fixés par l'opérateur lui-même.

- ***Réduction de 50% des tarifs Madacom vers Madacom :***

Madacom pourrait accorder des tarifs réduits intra-réseau (Madacom vers Madacom) jusqu'à 50% à ses abonnés pour marquer les événements phares de l'année: Nouvel an, Saint-Valentin, Pâques, Fête nationale, Noël. Madacom pourrait même intégrer le jour de son anniversaire dans son calendrier.

Cette faveur sera accordée pendant la période de fête concernée. Par exemple, pour les fêtes de fin d'année (Noël et Nouvel an), cette formule peut s'appliquer entre le 23 décembre et le 03 janvier, et de se limiter à des tranches horaires bien précises (ex : de 19h à 7h).

Le choix de la durée d'une telle campagne incombe à l'opérateur suivant ses capacités techniques (risque d'encombrement des lignes, gestion des flux de communication) et financières (effet de la réduction sur les ventes prévisionnelles).

- ***Bonus anniversaire pour l'abonné***

Cette formule consiste à offrir « un cadeau d'anniversaire » de la part de Madacom aux abonnés le jour de leur anniversaire. L'idée est de faire comprendre aux consommateurs que Madacom pense personnellement à ses clients.

L'abonné bénéficiera, par exemple, du double du crédit qu'il fera entrer le jour de son anniversaire. (ex : 5.000 Ariary x 2).

Une telle formule peut se limiter aux clients qui font partie de la famille Madacom depuis au moins 1 an.

- ***Tombola Madacom***

Cette formule permet à tous les clients en prépayé de Madacom d'avoir la chance de gagner 5.000.000 d'Ariary grâce au tirage au sort des recharges utilisées puis versées dans des boîtes déposées dans les agences Madacom. La tombola est déjà pratiquée par Madacom depuis quelques années.

Néanmoins, il n'y a pas de dates fixes pour l'organisation d'une telle loterie. Madacom peut transformer cet événement en un grand rendez-vous de l'année. La tombola s'applique aux recharges utilisées pendant une période déterminée.

- ***Surprise day***

Cette formule consiste à booster les ventes pendant les périodes « basses » et à faire participer les abonnés à un « jeu » qui leur permettrait de gagner plus de crédit durant la période annoncée par les spots ou parutions publicitaires. Madacom pourrait travailler en partenariat avec un ou plusieurs médias pour assurer la diffusion de l'information.

Le message annoncé par les stations radio peut être du type : « Si vous rechargez votre compte dans les 2 heures qui suivent ou jusqu'à 18heures, vous obtenez 50% de majoration du crédit nouvellement entré ».

1.1.2 Formules permanentes

Ces formules sont disponibles et accessibles par les abonnés toute l'année.

- ***Bonus sur consommation:***

Les clients gagnent jusqu'à 10% de leur consommation du mois précédent, ajouté à leur crédit du mois suivant.

- ***Parrainage d'un nouveau client :***

Cette formule sert à faire d'un client le commercial de Madacom. Un client actuel sera « rémunéré » en fonction du nombre de nouveaux abonnés qu'il fera entrer sur le réseau Madacom. Sa rémunération peut se faire comme suit : le crédit du parrain est majoré du montant du crédit du nouveau venu le premier mois et 50% du crédit du nouvel entrant le mois suivant.

- ***Carte de fidélité :***

Il s'agit de faire profiter aux clients de Madacom des réductions lors des achats faits auprès des magasins partenaires de cet opérateur. Les avantages de s'abonner à Madacom ne se limitent pas seulement aux services offerts par celui-ci mais peuvent aller en dehors du secteur d'activités de Madacom. Les réductions sont négociées par Madacom suivant l'accord de partenariat passé entre les entités.

A part les magasins partenaires, les spectacles sponsorisés (ou en partenariat) par Madacom peuvent être touchés par la même formule. En outre, les abonnés de Madacom auront le privilège d'acheter les billets de ces spectacles auprès des agences ou distributeurs Madacom.

- ***Création de jours fastes (Jeu)***

Les abonnés sélectionnés, suivant des critères spécifiques, reçoivent un sms leur annonçant qu'ils ont gagné un cadeau offert par Madacom car c'est leur jour de chance. L'objectif d'une telle formule est de toucher au moins une fois tous les abonnés. Les bonus obtenus par les clients ne sont pas importants mais restent significatifs pour les abonnés car dans leur esprit ils ont gagné.

Le sms reçu peut annoncer tels messages : «Vous avez gagné 5 sms ou bien 3 minutes gratuites vers des numéros Madacom car c'est votre jour de chance aujourd'hui ».

- ***Recharge Magic – plus***

Des recharges, prévues à cet effet, peuvent faire rapporter un bonus de plus de 50 % du crédit acheté. Il n'y a pas de signe de reconnaissance extérieur mais c'est l'ordinateur central qui enregistre toutes les recharges bénéficiant d'un tel avantage.

Le programme de fidélisation sert à récompenser les abonnés fidèles et séduire les clients potentiels (clients concurrents et/ou non utilisateurs actuels). Principal message à transmettre : « on est toujours gagnant avec Madacom ». De telles formules favorisent le bouche à oreilles entre les abonnés de Madacom voire auprès des autres cibles de Madacom (les abonnés Orange et les futurs utilisateurs de la téléphonie mobile).

1.2 Proposition d'un modèle de plan de communication

Le modèle de plan de communication que l'on va présenter dans cette partie se présente comme l'outil qui permettrait à Madacom de transmettre de façon efficace les messages à l'endroit des jeunes.

Pour optimiser une campagne de communication, quelques étapes méritent une attention particulière, en amont. En effet, avant d'être publiés, les messages publicitaires passent par leur création et ensuite leur réalisation, étapes qui tiennent compte du plan de communication.

La cohérence entre ces divers éléments qui constituent la stratégie de communication assure l'efficacité des moyens déployés et l'atteinte des objectifs. Nous allons donc voir successivement dans cette partie:

- La conception et l'élaboration des messages
- Le plan de communication

1.2.1 La conception et l'élaboration des messages

Avant de se lancer dans une campagne de communication quelconque, il est important de penser à définir ou redéfinir au préalable les messages que l'on souhaite faire passer, la cible à atteindre, l'identité de la marque et les moyens de communication à déployer.

1.2.1.1 Le message

Il pourrait s'agir d'un lancement d'une nouvelle offre destinée aux jeunes ou de la formule prépayée. Il pourrait s'agir aussi d'une relance ou d'un rafraîchissement d'un service (ou produit) déjà existant mais qui rencontre des problèmes de vente, d'utilisation ou de notoriété. Ou encore, il s'agit tout simplement d'une campagne d'entretien de l'image de Madacom afin de rassurer la cible sur le dynamisme de l'opérateur.

1.2.1.2 La cible

Connaître la cible c'est avant toute chose se demander à qui on s'adresse. La formulation des messages et le choix des moyens de communication seront fonction de cette cible. Comme on l'avait vu tout au long de l'ouvrage, cette cible est constituée généralement des jeunes de 18 à 24 ans et qui représentent le cœur de cible de Madacom. Une remise à jour constante de la connaissance des comportements et de l'état d'esprit des jeunes est toujours importante afin de concocter une bonne campagne de communication à leur endroit.

1.2.1.3 L'identité de la marque

La cohérence des messages est exigée quelque que soit les moyens de communication optés par l'opérateur. En effet, dans tous ses discours, le public doit reconnaître au premier abord que c'est Madacom qui parle. Pour cela, la mise en place de règles et de principes est de rigueur pour harmoniser ces discours. Ces règles seront déterminées et définies dans la charte

de communication de Madacom. Le concept d'identité répond à une triple exigence : la permanence dans le temps, la cohérence des signes émis et le réalisme.

Cette charte servira de cadre de référence à tous les partenaires de Madacom, dans l'établissement et la protection de l'identité de l'opérateur. Elle reflète l'identité, la valeur et la philosophie de la marque. Le respect des composants de la charte génère des images convergentes qui créent un univers commun dans l'esprit du public.

La charte est matérialisée par des codes convenus par lesquels on transcrira les messages ou on représentera les informations sur tous les supports de communication. Nous allons citer quelques éléments de la charte qui devraient être suivis et respectés par tout utilisateur et porte-parole de la marque Madacom.

► **La signature :** *«Téléphonez en toute liberté»* (annexe 7 - 8) a été changé en *«Comme vous pour vous»*. Dans chaque communication faite par Madacom, ses partenaires doivent veiller à ne plus reprendre l'ancienne signature au risque d'être incohérent avec la nouvelle orientation de l'opérateur qui voudrait affirmer par sa nouvelle signature « Comme vous pour vous », sa volonté de se rapprocher des utilisateurs de la téléphonie mobile. Dans les supports audio-visuels, la signature doit être prononcée par la même voix off et accompagnée par le même jingle, afin de constituer une empreinte sonore identifiant la marque.

► Le code couleur « vert jaune » : A chaque fois que l'opérateur s'adresse aux jeunes, en particulier, cette couleur est utilisée sur tous les supports de communication (visuel en annexe 9). Cette couleur signifie : jeunesse, audace, dynamisme et fraîcheur. Ceci dans le souci d'éduquer la cible à être attentive et réactive face aux offres qui lui sont destinées en voyant cette couleur. Par ailleurs, la couleur rouge est utilisée lorsque la campagne concerne toutes les cibles confondues ou pour les communications institutionnelles (exemple en annexe 10).

► **La disposition de la mascotte et des logos :** Le logo Soa et la mascotte (maki) vont de pair sur les supports de communication, jamais l'un sans l'autre. Les logos (Madacom et Soa) se trouvent toujours en bas à droite à l'intérieur du base line (en forme de demi-arc). Par ailleurs, le nom de Madacom se trouve toujours à gauche de la signature sur les documents écrits. Leur fonction sera avant tout de signaler et de représenter Madacom parmi d'autres marques.

1.2.1.4 Les moyens de communication

Le but premier de la communication est de favoriser la vente, soit directement, soit indirectement en cherchant à développer la connaissance de la marque, la notoriété de ses produits ou encore en éliminant des freins au processus d'achat du consommateur.

Afin d'atteindre la cible efficacement, deux moyens de communication distincts mais complémentaires se présentent à Madacom:

- la communication média (télévision, presse, radio, affichage),
- la communication hors média (relations publiques, promotion, parrainage, foires et expositions, annuaire, force de vente, tracts, flyers, dépliants, cadeaux promotionnels).

Il est primordial de connaître les moyens de communication que l'on va utiliser pour une campagne déterminée avant de concevoir et de développer les axes créatifs. En effet, à partir des supports sélectionnés, les concepteurs des messages publicitaires vont imaginer la façon dont ils vont les décliner et les appliquer sur tous les supports de communication choisis. Les annexes 11 et 12 présentent le cas d'une application de la signature sur des kakémonos.

Les créatifs, c'est-à-dire le rédacteur-concepteur des slogans et des accroches, le graphiste qui cherche le visuel y afférant, tiendront en considération tous ces éléments sus-mentionnés pour créer et élaborer des messages publicitaires appropriés à une campagne de communication. La prise en compte de ces détails rendrait les messages faciles à comprendre et à mémoriser. L'objectif étant de se faire remarquer pour exister.

Les messages publicitaires ainsi créés, il faut maintenant les diffuser, les afficher, en bref les publier d'une manière ou d'une autre. Ce qui nous amène au plan de communication proprement dit.

Tableau 1: Plan global de communication

MADACOM**PERIODE: Année 2005**

	ANNEE 2005											
SUPPORTS	Janvier 1	Février 2	Mars 3	Avril 4	Mai 5	Juin 6	Juillet 7	Aout 8	Septembr e 9	Octobre 10	Novembre 11	Décembre 12
Média												
Presses (quot et mag)	■	■		■			■	■		■		■
Télévision	■			■			■					■
Radio	■	■		■			■	■		■		■
Affichage			■			■			■			■
Hors média												
Conférence de presse	■									■		
Distribution tracts		■		■						■		■
Affichage des PLV												
Distribution de flyers	■			■						■		■
Envoi de SMS		■		■			■					■

1.2.2 Modèle de plan de communication

Pour élaborer un plan de communication, Madacom devra choisir les moyens de communication adéquats pour attirer l'attention, susciter l'intérêt des jeunes, apporter le désir d'acheter et amener cette cible à acheter le produit.

Cibler son public, c'est connaître les médias qui le touchent particulièrement et par la même occasion, entreprendre des actions hors média qui permettent d'informer directement ou indirectement la cible. La combinaison réfléchie de ces deux actions constitue le plan de communication.

Dans notre cas, la revitalisation de l'image de Madacom n'est pas le fruit d'une seule campagne, quelle que soit son envergure qu'elle soit, mais elle résulte de l'effort constant et continu de l'opérateur dans toutes ses actions. La réussite d'une telle démarche se mesure donc dans le temps en comparant l'état de la situation à un moment donné et son évolution à un autre.

Ainsi, le modèle de plan de communication que l'on propose ici se présente comme un plan que l'on adaptera à chaque campagne en fonction de son objectif, de son budget, et de la nature de l'offre proposée à la cible. Néanmoins, Madacom peut construire un plan de communication global (tableau 1) qui lui permettrait d'avoir une vue d'ensemble de ses actions publicitaires et promotionnelles dans l'année. Cela exige de l'opérateur d'avoir une vision de ses actions futures et la capacité d'élaborer ses stratégies dans l'année.

Le plan global de communication résume les grandes lignes de la stratégie de l'opérateur dans l'année concernée. Dans le tableau 1, le plan montre les périodes pendant lesquelles Madacom souhaiterait communiquer et avec quels moyens. Les périodes marquées dans ce plan correspondent aux grands rendez-vous calendaires à savoir: le nouvel an, la Saint-Valentin, pâques, les grandes vacances, la rentrée, la fin d'année. Ces moments sont propices à toutes sortes de promotion ou de lancement de nouvelle offre et où il est préférable d'avoir une présence et par conséquent de communiquer. Néanmoins, des actions de riposte contre la concurrence ou bien d'autres opérations décidées au cours de l'année peuvent modifier ce plan global de communication.

Le plan global permettra à Madacom de prévoir les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs dans l'année.

Par ailleurs, un plan détaillé périodique par campagne peut découler de ce plan global. La combinaison des actions médias et hors médias est toujours souhaitable en vue de marquer un événement ou une campagne et afin de ne rien laisser au hasard. Le plan de communication détaillé sera donc décomposé en plan média et en calendrier d'actions hors médias.

Tableau 2: Plan média

MADACOM

CAMPAGNE:

PERIODE:

[illegible][illegible][illegible]

1.2.2.1 Le plan média

Le média planneur doit s'assurer de la bonne répartition du message publicitaire entre les différents supports et doit optimiser l'atteinte d'un maximum d'audiences. Le plan média doit donc reprendre tous les supports vus, lus et écoutés par les jeunes.

L'élaboration du plan média (tableau 2) sera suivie de l'achat d'espace qui consiste à obtenir le meilleur emplacement, dans le meilleur environnement, à la meilleure date et au meilleur coût.

La diffusion des spots radios et des spots télévisés, la parution dans les presses quotidiennes et spécialisées ainsi que l'affichage en panneau 4x3 doivent commencer le même jour pour marquer le début de la campagne. Le nombre de diffusions, de parutions ainsi que la durée de la campagne seront fonction de l'offre, de l'objectif et du budget alloué à une campagne. Une logique de pluri-média ou bi-média au minimum est conseillée, afin de s'assurer que la cible ait été bien atteinte.

Il faut noter que les supports choisis par le média planneur ne sont pas pris au hasard. Le choix est le fruit d'une connaissance certaine que l'audience de ces supports correspond pour la plupart à la cible. En d'autres termes, les supports sélectionnés sont ceux que préfèrent écouter, regarder et lire les jeunes.

Ainsi, les programmes et émissions figurants dans le plan média, au jour et à l'heure indiqués correspondent à ceux où les jeunes sont présents. En ce qui concerne la presse quotidienne et la presse magazine, certains supports se démarquent parmi les autres en termes de nombre de lecteurs suivant les périodes. Le média planneur prendra le soin de les identifier afin de toucher le maximum de cible et de propager ainsi les messages publicitaires.

Pour les médias télévision et radio, en général, les chaînes nationales (la TVM et la RNM) sont toujours reprises dans le plan média comme elles sont les seuls supports qui assurent une couverture nationale. Par contre, les chaînes télévisées et les radios locales garantissent la proximité des messages avec le public visé dans chaque localité.

Quant aux grands panneaux d'affichage, on choisira de les placer dans les endroits les plus fréquentés par les jeunes : près des lycées et des universités en l'occurrence mais aussi dans tout autre lieu où ils pourront être vus par cette cible.

Pour connaître la consommation média des jeunes, on doit procéder à des enquêtes auprès d'eux. Soit l'opérateur prépare et organise lui-même ces études, soit il confie la réalisation de celles-ci à une agence spécialisée dans le domaine et attend en retour un résultat élaboré. De ce fait, une mise à jour périodique des informations est primordiale afin de suivre les tendances et de savoir quels sont les programmes et les médias consommés par ces jeunes. Le bon sens et l'instinct du média planneur sont aussi de mise pour optimiser le plan.

Tableau 3: Calendrier des actions hors média

MADACOM

CAMPAGNE:

PERIODE:[illegible]

1.2.2.2 Le calendrier des actions hors médias

Les actions hors média seront programmées dans le calendrier des opérations hors média (tableau 3). Les rubriques reprises dans ce calendrier sont des éléments que l'on utilise généralement dans la pratique, par conséquent, cette liste n'est pas exhaustive. D'autres éléments hors média peuvent y être ajoutés suivant la nature de la campagne, son objectif et le budget alloué.

La conférence de presse précède très souvent le lancement d'une grande campagne d'envergure, soit pour annoncer la nouvelle orientation de l'opérateur ou pour annoncer un changement important dans la vie de la marque, soit pour sensibiliser le grand public sur une nouveauté qui affectera le marché de la téléphonie mobile. L'organisation d'une conférence de presse assure une diffusion de d'information que l'on souhaite transmettre dans les colonnes rédactionnelles des presses écrites ainsi que dans les infos audio-visuelles.

La distribution des tracts doit se faire à la sortie des campus scolaires et universitaires. Des jeunes recrutés pour l'occasion assureront leur répartition dans les endroits prévus à cet effet. Par ailleurs, les PLV doivent garantir une bonne visibilité dans les points de vente et les flyers être faciles d'accès. Ces supports susmentionnés contiendront les informations détaillées sur la campagne en question. Et enfin l'action « Mobile-to-one », c'est à dire l'envoi de sms vers tous les portables des abonnés, permet de les sensibiliser sur la nouveauté dans la vie de leur opérateur.

Les messages publicitaires contenus dans chaque support média et hors média doivent être cohérents et harmonisés afin d'éviter toute confusion dans la tête de la cible. L'efficacité d'une campagne de communication repose sur le souci de détails et d'optimisation dès la création du message publicitaire jusqu'à sa divulgation sur les différents supports de communication.

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales

Dans le cadre du thème de mémoire « Revitalisation de l'image de Madacom auprès du segment jeune », il est évident que des résultats positifs sont souhaitables grâce à l'adoption d'une telle démarche. Des résultats, fruits d'un effort soutenu et volontaire par l'opérateur afin de se démarquer de la concurrence. D'ailleurs, les recommandations générales, dans cet ouvrage, iront dans ce sens.

Nous allons donc voir successivement les résultats attendus et les recommandations générales.

2.1 Résultats attendus

Les résultats d'une telle décision peuvent se ressentir à moyen et long terme. En effet, comme on l'avait remarqué auparavant, la revitalisation d'une image ne se fait pas en très peu de temps, surtout si celle-ci est appelée à durer dans le temps. Construire une image forte qui suscite la confiance des abonnés et des clients potentiels revient à changer ce que les jeunes pensent de négatif à propos de la marque et renforcer les images positives perçues afin de démontrer que Madacom est l'opérateur idéal dans le secteur. A terme, trois niveaux de résultats peuvent être constatés.

2.1.1 Résultat financier

Un opérateur qui s'adapte continuellement aux attentes du marché et qui a su le communiquer aura une avance sur ses concurrents. Par conséquent, de tels avantages entraîneront des répercussions financières pour Madacom :

- En effet, une confiance des jeunes en cette marque favorisera les ventes de cet opérateur et de ce fait accroîtra les chiffres d'affaires et le bénéfice net provenant de cette cible.
- Le retour sur investissement des actions en vue de pousser les clients actuels à consommer davantage et de recruter de nouveaux clients sera assuré. Donc, on assistera à la rentabilité des capitaux investis.

- La commercialisation de l'envoi de Sms auprès d'autres sociétés pourrait générer d'autres revenus à Madacom. La téléphonie mobile peut devenir ainsi un support de communication à part en ce qu'elle apporte des avantages nouveaux pour les annonceurs en conjuguant les caractéristiques des médias "traditionnels" et le marketing direct. La réussite d'une telle campagne est quasi-assurée car les cibles seront toujours atteintes à tout moment et à tout endroit.

- L'évolution des ventes dans un futur proche est probable grâce au recrutement des consommateurs de demain en vue de pérenniser la vie de l'opérateur.

En bref, on sera en présence d'une augmentation de la part de marché de Madacom et de l'accroissement de la consommation de ses abonnés donc des ventes.

2.1.2 Résultat social

L'opérateur n'est pas l'unique bénéficiaire des retombées de la revitalisation de l'image de Madacom . En parallèle, des êtres sociaux en profitent aussi. On peut citer :

- La diminution des fractures entre les différentes couches sociales. Cela s'explique par le fait que tous les jeunes rêvent de posséder un téléphone portable, mais, chacun a son propre pouvoir d'achat. Le fait de lancer par exemple, la recharge à 2.000 Ariary met les petits consommateurs au même rang que les grands utilisateurs car les deux font partie de la famille Madacom et bénéficient de tous les avantages offerts par l'opérateur.

- A l'aire de la technologie d'information et de communication, l'effort de Madacom pour améliorer sa position concurrentielle engendrera aussi la réduction de l'écart technologique entre les jeunes urbains et ceux vivant dans les régions éloignées. Ces derniers sont pénalisés par un retard technologique très souvent liés au manque d'infrastructures.

- L'augmentation des ventes de Madacom assurerait l'augmentation des rémunérations et avantages sociaux de son personnel

- Une partie des bénéfices pourrait être réinvestie dans l'amélioration de ses services qui entraînerait la satisfaction de la clientèle

Bref, on enregistre un sentiment de satisfaction et de fierté auprès des personnes en contact direct ou indirect avec un opérateur évolutif à l'écoute de leurs besoins.

2.1.3 Résultat économique

A l'échelle nationale, la revitalisation de l'image de Madacom n'est pas sans conséquence sur la vie des acteurs économiques.

- Amélioration de l'offre du secteur de la téléphonie mobile à Madagascar. Cela donnera une image positive, du pays à l'extérieur, qui se traduit par une volonté de mettre à la disposition des agents économiques un outil de travail performant et moderne dans le domaine de la communication.

- Professionnalisation du secteur de la communication et incitation à mieux servir les clients.

- Gain de temps : grâce aux flux de données pouvant être transférés au moyen de l'évolution de la technologie via la téléphonie mobile, comme le wap (accès à l'Internet grâce au portable) par exemple. Ces innovations permettent aux gens de d'échanger des données et messages plus rapidement. De l'autre côté, l'amélioration des zones de couverture assure la possibilité d'être joignable à tout instant pour les abonnés. Le portable diminue ainsi les coûts de transport de l'information et de déplacement, et contribue, au final, à la baisse des coûts de production. En outre, grâce à l'avancée technologique, la téléphonie mobile sera aussi un lieu d'échange d'informations entre producteurs et un lieu de rencontre avec les consommateurs.

- L'extension de la couverture du réseau Madacom permet le désenclavement de certaines régions où même le téléphone fixe n'existe pas. Le manque d'infrastructure de communication est une des raisons qui empêchent les opérateurs économiques d'investir dans une région. Le désir de Madacom d'étendre sa zone de couverture en vue de satisfaire ses abonnés avantagerait ainsi ces opérateurs dans la

conduite de leurs affaires. Madacom participera ainsi à la réduction du déséquilibre régional.

En bref, la capacité de Madacom à fournir des services perfectionnés révolutionne les modes de vie en permettant au téléphone portable d'être un outil de travail, une technique de communication interactive accessible à tous.

2.2 Recommandations générales

Au vu de tout ce qui a été dit précédemment, il importe de souligner certains points : la téléphonie mobile est un secteur en pleine expansion en termes technologiques et en termes de consommation. Aucun opérateur n'a droit à l'échec. Gérer son portefeuille clientèle revient à gérer la vie de sa marque et de ses services auprès de ses clients actuels et futurs. Gérer veut dire tirer des leçons des actions passées, diriger et contrôler les stratégies en cours mais surtout anticiper les événements proches qui auront des impacts sur les activités futures. Les recommandations suivantes vont dans ce sens à savoir encourager Madacom à adopter une attitude volontariste dans toutes ses stratégies et à veiller ainsi à sa position concurrentielle.

Les recommandations tournent autour de 2 axes principaux:

- une offre innovante et satisfaisante
- une communication créative et dynamique

2.2.1 Offre innovante et satisfaisante

L'innovation est l'oxygène de la marque. Elle permet à une marque en quête de dynamisme et de nouvelle vie de suivre les grandes tendances du secteur. S'imposer dans le secteur de la téléphonie mobile et de surcroît auprès des jeunes voudrait dire pour Madacom : fournir des efforts importants grâce à une veille marketing soutenue en vue de détecter les nouvelles possibilités technologiques dans le domaine.

Dans ce cadre là par exemple, faire du benchmarking peut se présenter comme un moyen incontournable pour améliorer les offres de Madacom. Cette action consiste à s'informer auprès des concurrents et des partenaires (agence d'études, cabinet de recherche et de développement, les médias) dans le secteur de la téléphonie de ce qui se fait de mieux actuellement. Madacom pourrait ainsi bénéficier des expériences des opérateurs d'autres pays, pour les adapter à la demande locale.

L'innovation est un facteur clé dans la téléphonie mobile car elle constitue la valeur ajoutée de tout opérateur. Elle se manifeste par la capacité de ce dernier à mettre au service de ses abonnés des technologies dernier cri qui leur faciliteront la vie.

Il est recommandé d'être toujours à l'affût des nouveautés puisqu'il se peut que la concurrence envisage déjà l'exploitation d'une découverte technologique sur le marché avant que l'on ne réagisse. L'opérateur qui adopte le même service ultérieurement serait considéré aux yeux de l'opinion comme imitateur donc copieur. Le cas inverse ferait de l'opérateur un innovateur et pionnier du secteur.

Les innovations technologiques sont inspirées par l'évolution du mode de vie et des besoins de la société. Elles sont soit dictées par la volonté d'améliorer les services existants (exemple : amélioration de la qualité de communication), ou alors pour apporter des technologies déjà développés dans d'autres domaines (exemple : le tchat entre portables) ou tout simplement pour introduire une nouveauté pure et simple (exemple: Téléchargement des sonneries).

Par ailleurs, innover c'est bien, satisfaire c'est mieux. Il ne s'agit pas non plus de courir après toutes les nouveautés possibles, adopter toutes les technologies dernier cri à tort et à travers sans pouvoir pour autant les maîtriser.

En effet, un opérateur pourrait être tenté par innover à tout bout de champs sans que cela ait un impact positif auprès de ses abonnés. Ces insatisfactions pourraient se manifester par l'incapacité de l'opérateur à maintenir une qualité de service constante.

Une erreur courante consiste à délaisser les services existants que les opérateurs pensent avoir acquis au profit des nouveautés. Une telle attitude est préjudiciable pour tout opérateur car cela met en doute les consommateurs sur le sérieux de l'opérateur et peut nuire à la confiance qu'avait son public. On peut illustrer ce cas par un exemple, développer l'Internet sur le portable alors que les abonnés se plaignent encore et toujours d'une mauvaise réception d'appel. Toute action visant à rendre l'opérateur innovant alors qu'à côté on néglige l'amélioration des services existants serait vaine et ne profite pas à la construction d'une image positive. Les abonnés peuvent se sentir lésés et trahis par leur opérateur. Madacom doit donc mettre au centre de tous ses objectifs la satisfaction de ses clients. Cela est d'autant plus important qu'un client satisfait est le meilleur ambassadeur de toute entreprise.

Quelques événements méritent d'être cités pour illustrer l'importance d'une telle prise de conscience. A l'échelle mondiale, le secteur de la communication se prépare à accueillir l'UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), la future autoroute qui doit véhiculer le son et l'image, à vitesse grand V.

Cela annonce déjà un rythme accéléré de l'évolution des services qui en découleront. Madacom doit se mobiliser dès maintenant car les consommateurs eux-mêmes seront friands de cette technologie et voudraient en profiter à leur guise.

Par ailleurs, l'environnement juridique peut aussi être un élément non négligeable qui peut bousculer l'environnement concurrentiel à l'instar de la loi sur la portabilité du numéro, déjà appliquée à l'île de La Réunion depuis le mois d'avril 2005, et qui peut bien voir jour à Madagascar. Cette loi imposée par une directive européenne d'avril 2002, vise à favoriser la concurrence.

Il s'agit d'une avancée historique dans le secteur de la téléphonie mobile, puisque pour la première fois, un abonné peut résilier son contrat et changer d'opérateur tout en conservant son numéro. Cela est possible grâce aux codes de déblocage de la carte à puce fournis par l'ancien opérateur.

Une telle loi peut rendre tout opérateur vulnérable car les consommateurs ne seront plus les otages de leur fournisseur à cause de leur numéro. En effet, le numéro personnel de leurs abonnés se présente comme un filet de sécurité pour les opérateurs car les clients ne veulent pas perdre leur temps à relancer leurs connaissances pour communiquer leur nouveau numéro s'ils s'aventurent à changer d'opérateur. Les gens ne franchissent cette étape que s'ils y sont obligés. Cela sera principalement dû au ras le bol des services insatisfaisants.

En outre, la loi sur la portabilité du numéro mettra une pression importante sur les opérateurs car elle les obligera à améliorer constamment la qualité de leur offre, étant donné que seuls les meilleurs seront choisis par le public cible. Le choix se focalisera désormais sur cette supériorité des services, puisque même s'il y a portabilité du numéro, il n'y a pas de portabilité de services.

Par conséquent, il est recommandable pour Madacom d'offrir d'une part des services innovants à la pointe de la technologie et de la mode et d'autre part d'avoir une écoute active de ses abonnés et se montrer efficace en termes de réactivité par rapport aux actions concurrentes. Une telle attitude ferait de Madacom un opérateur évolutif et gagnant dans le secteur.

2.2.2 Communication créative et dynamique

Toute entreprise est désireuse d'offrir au marché le meilleur produit qu'il soit. Chacune d'elle essaie de se doter des derniers cris de la technologie, investir des sommes faramineuses dans l'acquisition des moyens permettant d'avoir des avantages concurrentiels, former le personnel afin que ce dernier participe pleinement à la réalisation des différents objectifs et faire la différence sur le marché. Développer et offrir des services performants peuvent signifier un succès assuré pour un opérateur. Néanmoins, ce dernier doit savoir les communiquer convenablement. L'entreprise est un être de discours en relation permanente avec son marché. Pour entretenir son identité, construire son image et pérenniser ainsi son existence, une entreprise se doit de partager ses valeurs fondamentales affirmant ainsi sa différence et communiquer ses efforts de satisfaction pour gagner l'estime de son environnement.

Le secteur de la téléphonie est voué à une jeunesse constante car grâce aux découvertes technologiques, les nouveautés sont relativement quotidiennes. De ce fait, toute entreprise du secteur est tenue de montrer du dynamisme pour être en cohérence avec le rythme de la mode, élément distinctif des TIC.

Etant donné que l'image de Madacom auprès des jeunes fait l'objet de notre étude, cette catégorie de cible vit justement au rythme de la mode.

Compte tenu de ce qui a été dit plus haut, Madacom se doit de développer et de maintenir des campagnes de communication sous le signe de la créativité, de l'originalité et du dynamisme. Mais il faut savoir communiquer convenablement. Il importe d'harmoniser les langages utilisés, de bien choisir le ton et l'axe des messages. Communiquer auprès des jeunes requiert une capacité à attirer leur curiosité et assouvir leur soif de sensation forte.

CONCLUSION GENERALE

La revitalisation de l'image de Madacom auprès des jeunes montre l'importance de la relation entre l'opérateur et son public. Elle s'intéresse à la capacité de Madacom à gérer son image face aux jeunes. Cette image est le fruit de tous les processus qui font de l'opérateur ce qu'il est. Elle est perçue par les clients actuels et potentiels.

Pour bien appréhender la réalité du secteur de la téléphonie mobile, nous avons été amenés à analyser des études sur la perception des jeunes des deux opérateurs Orange et Madacom. Les études qui ont été faites portent essentiellement sur l'observation du comportement du marché face aux différentes offres qui s'y présentent. Les résultats des enquêtes nous ont permis de révéler des problèmes de notoriété et d'image de marque (Partie II – Chapitre 1). En effet, l'arrivée de l'opérateur d'envergure internationale, Orange, a remis en question la place de Madacom comme leader du secteur. La détection de problèmes au niveau de la notoriété et de l'image de marque est une sonnette d'alarme pour cet opérateur car cela pourrait entraîner d'autres problèmes à terme. En effet, Madacom risque de faire face à des problèmes liés au développement de son portefeuille de clients (Partie II – Chapitre 2).

Le principal apport de ce mémoire est de rappeler que gagner l'estime des jeunes nécessite de revoir constamment la qualité de ses prestations envers ce segment. Il ne s'agit pas seulement de convaincre les jeunes par les mots et les discours publicitaires. L'obsession de l'image conduit souvent à privilégier le paraître à l'être. En effet, revitaliser l'image de Madacom revient aussi à remonter aux sources de ces problèmes. Dans un contexte concurrentiel, cela veut dire comparer les différentes offres sur le marché.

Il est nécessaire d'être toujours à l'écoute de l'attente du marché car le juge final de la réussite dans le secteur n'est pas l'opérateur mais les consommateurs.

On s'est particulièrement intéressé aux jeunes vu l'influence qu'ils ont sur leur entourage dans le domaine de la téléphonie et dans les NTIC en général. Par ailleurs, ces jeunes représentent les consommateurs de demain. A Madagascar, les statistiques parlent d'elles-mêmes, puisque plus de la moitié de la population est à moins de 25 ans. Cela représente un réservoir important de clients à conquérir pour Madacom.

Cet ouvrage essaye d'expliquer la répercussion de l'image sur l'avenir d'un opérateur téléphonique. Une position de leader n'est jamais acquise. L'écoute continuelle des attentes du marché permet à toute entreprise d'être sensible à sa demande et de réagir convenablement avant la concurrence. Il faut savoir affirmer son identité et savoir communiquer ses valeurs afin que celles-ci soient en cohérence avec l'image que se fait le public de l'opérateur.

La notion d'image est importante car les jeunes puisent en la marque Madacom, à la fois des satisfactions tangibles et des bénéfices plus immatériels. La différence réside donc dans les relations que l'on entretient avec son marché, dans la capacité à écouter et à satisfaire ses attentes. Mal comprendre sa cible, c'est mal la servir.

Revitaliser l'image de Madacom auprès des jeunes n'est pas de maquiller l'extérieur ou bien de se préoccuper uniquement du paraître. Elle traduit une volonté d'aller au-delà du superficiel vers les racines profondes de l'identité de Madacom pour devenir et rester fort.

Annexes

Annexe 1 : Le réseau le mieux implanté

Agences dans 182 villes - 127 pays



Quand vous n'avez plus de carburant,
vous abandonnez votre véhicule ?



Soa, la recharge qui ne s'arrête pas
quand sa limite de validité est dépassée

Montant de la recharge	Période validité	Période post-validité
10.000	10j	15j
25.000	30j	30j
50.000	60j	30j
150.000	90j	45j
250.000	90j	45j

La période de validité de votre recharge est écoulée ? Ce n'est pas grave, avec Soa vous disposez d'une période de post-validité, soit un délai (variable jusqu'à 45 jours selon le montant de votre recharge*) durant lequel vous pouvez recharger sans perdre l'usage de votre kit.

Soa, ce sont des périodes de validités plus longues et surtout des délais de post-validité qui vous permettent de garder plus longtemps votre kit. Soa, pour ceux qui gèrent malin.

* Si vous rechargez plusieurs fois durant une période de validité, la plus grande est prise en compte

mada.com

Comme vous. Pour vous.





Ne
perdez
pas votre
temps

Consommez votre crédit
jusqu'à la dernière unité

Soa
mada.com

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed
 diam nonummy aliquam erat volutpat. Ut enim ad minimum
 veniam quis nostrud exercitation ullamcorper suscipit
 laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem
 vel eum irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse
 molestiae non consequat, vel illum dolore eu fugiat nulla
 pariatur.

mada.com . . . Comme vous. Pour vous.

Consultez **LOV'MATCH**
avant de tomber amoureux



FACTORIES McCan

**LOV'MATCH, le nouveau service Kiosque info,
pour savoir si vous êtes faits l'un pour l'autre**

LOV'MATCH est un service Kiosque info facile à utiliser.
Tapez LOV_ [les 3 premières lettres du signe astrologique féminin] _ [les 3 premières lettres du signe astrologique masculin] et envoyez-le par sms au 707*.

Ex : lov_vie_lilo

Vous recevrez la réponse instantanément.

Alors, faits l'un pour l'autre ?

Le Kiosque info c'est aussi : La météo, le change, les pharmacies de garde, l'horoscope, les urgences, le PMU, la loto, le SOS*.

*750 Fmg (150A)/message

Renseignements : 033 11 00 789 ou 789 (abonnés MADACOM)

www.madacom.com

mada.com

Comme vous. Pour vous.



Gagne 25.000.000 Fmg

Publicité non contractuelle et soumise à condition.

FACTORIES M.Com

SEL/027/DG/04

Participe à la
SUPER LOTERIE de Pâques avec tes recharges



Tu as bien lu ! Madacom sort le grand jeu. Une recharge Soa peut te faire gagner le gros lot de 25 millions Fmg (5 000 000 A).

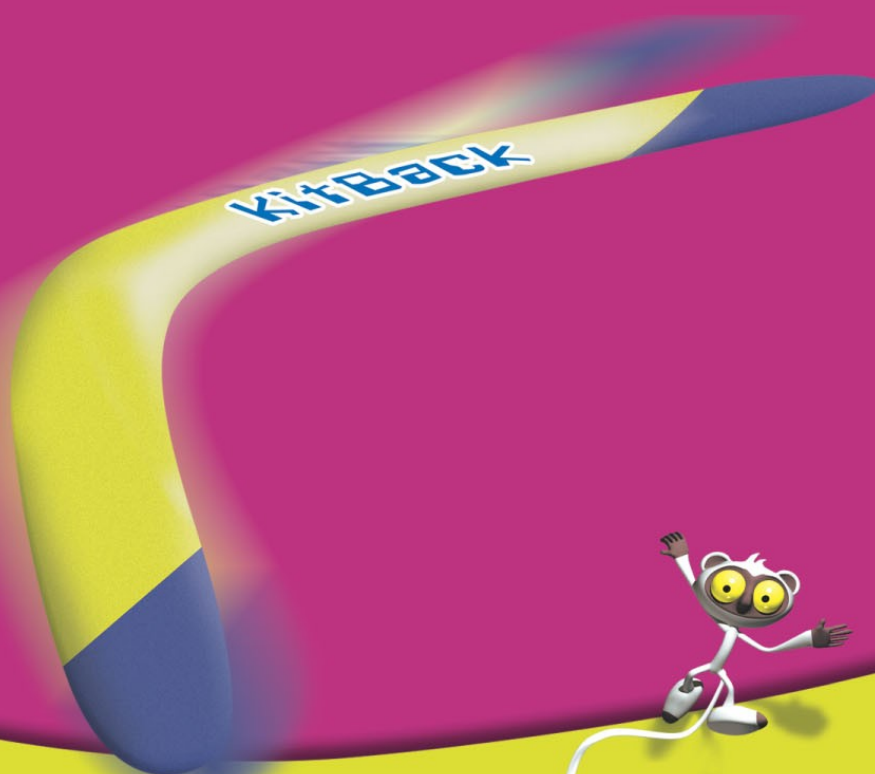
Comment gagner ? Participe à la Super Loterie du 08 au 15 avril 2004 : dès que ta recharge est activée durant cette période, dépose la dans une des urnes présentes dans toutes les agences Madacom . Un tirage au sort désignera le gagnant le 22 avril 2004.

Renseignements : 033 11 00 789 ou 789 (clients Madacom)
<http://www.madacom.com>

mada.com . . . Comme vous. Pour vous.



Satisfait **et** remboursé



**Avec le programme KitBack, le prix d'achat
de votre kit Soa ou Soa Cool vous revient à 0 Fmg !**

Le KitBack est un programme pour vous récompenser de votre fidélité, en vous remboursant le prix de votre kit à raison de 10.000Fmg (2 000A) par mois durant 5 mois. Il vous suffira de recharger votre compte au moins une fois par mois par une recharge de 25 000Fmg (5 000A) minimum (*).

(*) Le programme débute le mois suivant la date d'activation du kit.

Renseignements : 033 11 00 789 ou 789 (abonnés MADACOM)
www.madacom.com

madacom . . .

. Comme vous. Pour vous.



Annexe 7



Annexe 8



Annexe 9

Madacom : complice de ma liberté



madacom . . . Comme vous. Pour vous.



FACTORIES MCM - Paul J. Janssens



**La plus grande
couverture**

Renseignements : 033 11 00 789 ou 789 (abonnés MADACOM)
www.madacom.com

madacom Comme vous. Pour vous.



FAUCONIER & NOLAN

Annexe 11



Annexe 12



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Cours de Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO

Les marques à l'épreuve de la pratique, 2^e édition de Jean-noël Kapferer,
Collection Remarques, éditions d'Organisation 2002, 216 pages.

Les Marques, Capital de l'Entreprise, 3^e édition de Jean-noël Kapferer, éditions
d'Organisation, sixième tirage 2003, 575 pages.

Marketing Management, 9^e édition de Philip Kotler et Bernard Dubois, éditions
Publi-Union 1997, 789 pages.

Marketing, 4^e édition 2003 de Claude Demeure, éditions Dalloz, 409 pages

Revue :

Culturepub Le magazine N°1, Culture Mag éditions, Novembre/Décembre 2000,
114 pages
Stratégies (Marketing – Communication –Medias).

Site Internet :

Moteur de recherche Google

	<u>Page</u>
Remerciements	
Introduction	1
Première partie : Généralités	
Chapitre I : Présentation de la société Factories Mc Cann.....	5
Section 1: Historique.....	5
Section 2 : Structure organisationnelle.....	6
2.1 Organigramme.....	6
2.2 Description des différentes tâches.....	7
2.2.1 Le back office de la Réunion.....	7
2.2.2 La direction locale.....	7
2.2.3 L'administration.....	8
2.2.4 La structure média.....	8
2.2.5 La structure production.....	9
2.2.6 La structure PAO.....	10
Section 3 : Les activités et les principaux clients de Factories Mc Cann Madagascar...10	
3.1 Les activités.....	10
3.2 Les principaux clients conseillés à Madagascar.....	12
3.3 Présentation générale de Madacom.....	12
3.3.1 Historique.....	13
3.3.2 Les services de Madacom.....	13
3.3.3 Les cibles principales de Madacom.....	13
Chapitre II : Théorie générale sur l'outil de gestion.....	15
Section 1 : Le concept Marketing.....	15
1.1 Définition du Marketing.....	15
1.2 L'esprit Marketing.....	16
1.3 Les méthodes et les outils du Marketing.....	16
1.4 La démarche Marketing.....	16
1.4.1 Un modèle de raisonnement téléologique.....	17

1.4.2 Le recours à des méthodes scientifiques.....	18
1.4.3 La dialectique de l'entreprise et du marché.....	19
1.4.4 La hiérarchie des décisions marketing.....	19
1.5 Problématique de la stratégie globale de marketing.....	21
1.5.1 Stratégie unique ou différenciée.....	22
1.5.2 Définition de l'esprit de la stratégie : positionnement et élément moteur.....	22
1.5.2.1 Positionnement.....	22
1.5.2.2 Elément moteur.....	23
Section 2 : La gestion des marques.....	24
2.1 Définitions de la marque.....	24
2.2 La mesure du capital-marque.....	25
2.2.1 La notoriété.....	26
2.2.2 L'image de marque.....	27
2.3 Les fonctions d'une marque.....	27
2.4 Les catégories de marque.....	28
2.5 Les qualités requises d'un nom de marque.....	29
2.6 Les stratégies de marque.....	29
2.6.1 L'extension de gamme.....	29
2.6.2 L'extension de marque.....	29
2.6.3 Les marques multiples.....	30
2.6.4 Les nouvelles marques.....	31

Deuxième partie : Identification et formulation des problèmes

Chapitre I : Problèmes liés à la notoriété et l'image de marque..... 33

Section 1 : Déclin de la notoriété des prépayés Madacom..... 34

1.1 Recul de Madacom en top of mind.....	35
1.2 Faiblesse des prépayés en notoriété assistée.....	35

Section 2 : Dégradation de l'image de marque de Madacom.....	37
2.1 Propagation de rumeurs pénalisantes.....	37
2.2 Mauvaise appréciation de la qualité des services.....	39
 Chapitre II : Problèmes au niveau des marchés actuel et potentiel.....	 40
Section 1 : Risque de fuite de clients (ou churn).....	41
1.1 Insatisfaction des abonnés de Madacom.....	42
1.2 Attraction des abonnés de Madacom vers Orange.....	43
 Section 2 : Perte de part de marché.....	 44
2.1 Fidélité des abonnés de Orange.....	45
2.2 Démarche intéressée des clients potentiels envers Madacom.....	45
 Troisième partie : Proposition de solutions	
 Chapitre I : Solutions concernant la notoriété et l'image de marque.....	 48
Section 1 : Accroissement de la notoriété.....	49
1.1 Valorisation évidente des noms des prépayés.....	49
1.1.1 Visibilité suffisante des noms.....	50
1.1.2 Signature sonore distincte.....	50
1.1.3 Emission répétitive des noms.....	50
1.2 Campagnes d'informations sur les services.....	51
 Section 2 : Amélioration de l'image de marque.....	 53
2.1 Révision de la qualité des services.....	53
2.2 Médiatisation des efforts accomplis.....	55
 Chapitre II : Solution concernant les marchés actuel et potentiel.....	 57
 Section 1 : Fidélisation des clients actuels.....	 57
1.1 Ecoute active des clients.....	58
1.2 Développement de services utilitaires et de services à valeur ajoutée.....	59

Section 2 : Conquête de nouveaux clients.....	61
2.1 Création d’offres compétitives et différenciées.....	61
2.2 Communication efficace et innovante.....	64
 Chapitre III : Solutions retenues et résultats attendus.....	64
Section 1 : Solutions retenues.....	64
1.1 Proposition d’un programme de fidélisation.....	65
1.1.1 Les formules ponctuelles ou calendaires.....	65
1.1.2 Les formules permanentes.....	67
1.2 Proposition d’un modèle de plan de communication.....	68
1.2.1 La conception et l’élaboration des messages.....	68
1.2.1.1 Le message.....	69
1.2.1.2 La cible.....	69
1.2.1.3 L’identité de la marque.....	69
1.2.1.4 Les moyens de communication.....	71
1.2.2 Modèle de plan de communication.....	73
1.2.2.1 Le plan média.....	76
1.2.2.2 Le calendrier des actions hors médias.....	79
 Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	80
2.1 Résultats attendus.....	80
2.1.1 Résultat financier.....	80
2.1.2 Résultat social.....	81
2.1.3 Résultat économique.....	82
2.2 Recommandations générales.....	83
2.2.1 Offre innovante et satisfaisante.....	83
2.2.2 Communication créative et dynamique.....	86
 Conclusion générale.....	87

Annexes

Bibliographie