



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Distr. RESTREINTE

17010

DP/ID/SER.E/599  
17 juin 1987

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

PROMOTION DE LA PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE

DP/MAG/82/007

MADAGASCAR

Rapport final\*

Préparé pour le Gouvernement malgache par  
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
agent d'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de Michael Gustavus-Jones,  
Expert en stratégie et développement de marketing

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. K. Zerezghi,  
Service de l'infrastructure institutionnelle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

\* Le présent document est la traduction d'un texte qui n'a pas fait  
l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.87-86187 (EX)

Table des matières

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
<u>Chapitre</u>	
I. TOILE DE FOND DE LA MISSION DE MARKETING (P.M.I. MADAGASCAR)	2
II. APPROCHE A L'EGARD DE LA MISSION DE MARKETING P.M.I. MADAGASCAR	4
III. NIVEAU ET NATURE DES ACTIVITES DANS LES DOMAINES DU MARKETING ET DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DURANT LA PERIODE DU 27 NOVEMBRE 1985 AU 3 MAI 1987	6
IV. RESSOURCES	8
V. INSTRUMENTATION	11
VI. ACTIVITES SPECIFIQUES	12
VII. OBSERVATIONS GENERALES ET CONCLUSIONS	25
<u>Appendice</u>	
A. Approche holistique de la stratégie du marketing auprès des P.M.I. à Madagascar	27
B. Le rôle de la formation par activité conjointe dans l'appui du secteur "P.M.I." à Madagascar	30
C. Approche au développement stratégique de la gestion et des organisations P.M.I.	32
D. Entreprises assistées	34
E. Disclographie par dossier	37
F. Programme pour la formation continue des cadres de l'imprimerie à Madagascar Programme de "workshops marketing" pour la direction des imprimeries malgaches	40
H. Compte-rendu	46
I. Proposition "panoplie de gestion" P.M.I.	56

## INTRODUCTION

Le Projet de mission de marketing (P.M.I. Madagascar) MAG/82/007 était bien plus un processus d'action de développement qu'une série d'actions discontinues.

Par conséquent, il nous est apparu que la forme la mieux appropriée à donner au présent rapport était celle d'un exposé global des activités entreprises, comportant un certain nombre d'études de cas illustrant les approches adoptées et indiquant la réaction des entreprises clientes.

Au cours des 17 mois qu'a duré la mission, nous ne pouvons prétendre avoir fait plus que "gratter" la surface des P.M.I à Madagascar, mais il convient de noter que cet exercice a toujours entraîné une réaction positive.

Nous espérons que les approches adoptées et que les instruments développés s'avéreront utiles pour une poursuite de telles actions à Madagascar ou pour permettre, après avoir procédé à des ajustements adéquats, d'entreprendre des activités similaires au niveau des P.M.I. dans d'autres pays en développement.

Le texte du rapport a été rédigé en anglais. Les appendices ont été maintenues en langue d'origine.

## CHAPITRE I

## TOILE DE FOND DE LA MISSION DE MARKETING (P.M.I. MADAGASCAR)

L'addition en novembre 1985 d'une dimension "Marketing" au projet déjà bien établi MAC/82/007 "PMI" coïncidait plus ou moins avec l'augmentation des effectifs technologiques résultant de la désignation de Jean Ludovic Chereau, Expert en ingénierie industrielle.

La base solide d'information destinée au projet, déjà établie par Hubert Sainmont et divers consultants, a servi de point de départ cohérent à une étude initiale des P.M.I. à Madagascar. Les activités préalablement entreprises dans le cadre du projet avait assuré sa crédibilité à l'intérieur des P.M.I. et des organismes concernés.

Sans prétendre avoir dû démarrer à zéro, il est vrai que plusieurs événements ont conféré au dernier trimestre de 1985 le caractère d'une période de réévaluation radicale du rôle des P.M.I. à Madagascar. L'événement le plus important a été la confirmation de l'intention manifestée pour la première fois en 1982 par le Gouvernement central de promouvoir activement un secteur privé et parastatal de petites et moyennes entreprises, afin de le rendre plus robuste et de compléter les grandes industries étatisées.

En accueillant favorablement ce développement, les entrepreneurs malgaches, faisant preuve du pragmatisme prudent qui caractérise les entrepreneurs de tous les pays, ont gardé un léger scepticisme, en attendant que les arguments théoriques et que les plans se concrétisent par des actions.

Plusieurs progrès importants ont été réalisés en 1986, notamment :

- promulgation d'un Code des investissements;
- libéralisation de la taxation;
- relâchement du contrôle des importations;
- renégociation des crédits extérieurs;
- mesures préliminaires destinées à élaborer des normes de contrôle de qualité.

Toutes ces mesures ont été favorablement accueillies comme étant le signe d'un nouveau réalisme commercial et auraient dû créer un cadre propice à la revitalisation des P.M.I. à Madagascar. En réalité, leur impact a été quelque peu atténué par des erreurs commises lors de la mise à exécution de politiques, pourtant bien conçues. Pour citer un exemple concret, l'impact positif du quota des importations de pièces d'équipement de base se trouve atténué lorsqu'il est reçu durant le onzième mois de l'exercice budgétaire.

Le deuxième élément majeur de la toile de fond du développement des P.M.I. à Madagascar a été l'évaluation du projet, constructive et réaliste qui a été entreprise en novembre/décembre 1985. Cette évaluation a fait l'objet d'un rapport et a été acceptée en principe lors d'une réunion tripartite qui s'est tenue en décembre et qui a défini un cadre conceptuel propice, entre autres, au développement d'un programme de marketing pour "l'année de transition 1986".

La recommandation centrale de l'évaluation était la constitution d'un "Centre national de promotion et de support des P.M.I." (C.A.P.), devant être alimenté, dans ses phases initiales, par le projet MAG/82/007 ainsi que par un organisme homologue approprié, l'année 1986 devant servir à la préparation de cette institution. En fait, bien que des progrès considérables aient été réalisés en 1986, en ce qui concerne le développement d'une expertise locale adéquate et l'adoption d'approches et d'instruments de R et D pour le Centre des P.M.I., cette proposition a été remaniée au fil du temps jusqu'à en devenir méconnaissable.

La période finale de la mission, de novembre 1986 à mai 1987, a été marquée par des incertitudes ainsi que par la nécessité correspondante de procéder à une révision radicale au niveau de la stratégie, en particulier dans le domaine du marketing. Le marketing n'est pas une discipline qui se prête facilement à des actions brèves et radicales : il s'agit d'un domaine avant tout stratégique, caractérisé par des attitudes changeantes en matière d'organisation (tout le contraire d'un processus rapide). Plus peut-être que tout autre domaine de l'expertise technique, le marketing exige une continuité d'action sur une période étendue, afin d'avoir un impact optimal (voir chapitre II "Approche à l'égard de la mission marketing P.M.I. Madagascar"). Ce climat d'incertitude nécessitait par conséquent un réexamen fondamental des priorités et des possibilités.

Les incertitudes qui ont marqué la phase finale de la mission ont résulté de toute une série de facteurs :

- prolongations successives du mandat de la mission, par tranches de quelques mois à la fois;
- changements dans la stratégie de l'organisme homologue du projet, limitant considérablement la disponibilité en ressources;
- retard imprévu dans l'obtention d'un accord sur un nouveau document de projet pour le cycle suivant.

Néanmoins, un travail très précieux a été entrepris en 1987, dans le domaine du marketing, mais non sous la forme initialement prévue ou planifiée (voir chapitre III : "Niveau et nature des activités dans le domaine du marketing et de la stratégie commerciale").

## CHAPITRE II

### APPROCHE A L'EGARD DE LA MISSION DE MARKETING P.M.I. MADAGASCAR

Sans vouloir être plus pédant qu'il n'est absolument nécessaire dans le présent contexte, il me semble qu'il est nécessaire de commencer par une définition du terme "marketing", dans le sens adopté (qui n'est pas du tout celui de sa traduction approximative en français par "commercialisation"). En bref, je considère que le marketing est :

"... la fonction de la Direction qui organise et dirige toutes les activités commerciales de l'entreprise afin de convertir le pouvoir d'achat du consommateur en une demande effective à l'égard des produits et/ou services de l'organisation ... et qui offre ces produits et services dans le but d'atteindre un objectif de profit ou d'autres objectifs fixés par l'entreprise".

Il est clair que ce processus est totalement différent de la définition classique de la commercialisation ("commercialisation" dans le Petit Larousse = Action d'acheter ou de vendre). Le terme anglais "marketing" implique un processus global de prise de décision ayant trait aux besoins du marché, à ce que le marché est prêt à payer, aux types de ressources disponibles afin de satisfaire cette demande et aux moyens permettant de conjuguer au mieux la demande et la capacité de production. Dans ce sens, le marketing est en fait le noyau central de la stratégie commerciale et de la prise de décision. Si l'on se réfère à la définition française, la "commercialisation" va à peine au-delà d'une série d'expédients permettant de vendre ce que l'on a déjà décidé de produire.

J'ai interprété le mandat qui m'avait été confié à Madagascar en me basant sur le terme anglais "marketing" plutôt que sur le terme français "commercialisation". Pour plus d'explications sur les implications de cette approche, le lecteur est prié de se référer à la monographie intitulée "Approche holistique de la stratégie du marketing auprès des P.M.I. à Madagascar" figurant à l'appendice A.

Comme nous le verrons au chapitre III "Niveau et nature des activités dans les domaines du marketing et de la stratégie commerciale", cette approche a demandé un degré considérable de polyvalence et une collaboration avec les autres domaines d'expertise placés sous les auspices de l'ONUDI.

L'application de cette approche a été gouvernée par un certain nombre d'hypothèses a priori, mentionnées pour la première fois dans mon rapport préliminaire de décembre 1985 et amplifiées par la suite dans une monographie intitulée "Le rôle de la formation par activité conjointe dans l'appui du secteur P.M.I. à Madagascar", 20 octobre 1986 figurant à l'appendice B.

Les hypothèses centrales suivantes sont soulignées dans ces documents :

- 1) Les équipes de Direction et les Cadres ayant un certain niveau de maturité et d'expérience sont moins réceptifs à l'égard du développement lorsque celui-ci est présenté sous une forme magistrale conventionnelle ou sous forme d'abstractions théoriques. Elles réagissent beaucoup mieux lorsque la théorie du management est présentée en indiquant des problèmes réels, actuels et pertinents.

Cette activité conjointe implique une expertise extérieure sous forme de conseils relatifs au processus et à son contenu et permet de conserver le caractère essentiellement indépendant de la Direction des P.M.I.

- 2) Les activités conjointes de ce genre créent un climat psychologique et un degré de confiance hautement propices à une activité technique ultérieure ou à une intervention directe de consultance.
- 3) Dans le même temps et moyennant des modifications adéquates, cette approche peut être utilement employée dans un contexte sous-sectoriel, afin d'établir un vocabulaire commun des idées et de définir une approche constructive permettant de résoudre les problèmes mis en commun.

"Apprendre par l'action conjointe" n'est pas une technique, mais une approche qui peut revêtir diverses formes, selon le niveau de gestion concerné : Solution des problèmes, ateliers, cercles de qualité, analyse organisationnelle et recherche appliquée. Il ne s'agit pas pour autant de diminuer la valeur de la formation conventionnelle ou de l'intervention technique directe. Nous pensons que le Joint Action Learning ("Apprendre par l'action conjointe") constitue, quelle que soit sa forme, la façon la plus pratique et la plus économique d'ouvrir les portes d'une organisation à ce genre d'activités, tout en permettant d'instaurer un climat de confiance vis-à-vis des conseils et de la formation qui sont octroyés. Pour une brève description de l'éventail des activités proposées dans cette approche, prière de se référer à l'appendice C "Approche au développement stratégique de la gestion et des organisations F.M.I."

### CHAPITRE III

#### NIVEAU ET NATURE DES ACTIVITES DANS LES DOMAINES DU MARKETING ET DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DURANT LA PERIODE DU 27 NOVEMBRE 1985 AU 3 MAI 1987

Durant les 17 mois qu'a duré notre mission à Madagascar, des contacts individuels ont été établis, sous forme de visites de diagnostic et de suivi, auprès de 47 entreprises appartenant au secteur de la petite et moyenne industrie.

Quarante et un de ces contacts ont porté sur des interventions de nature diverse (en fonction des besoins et des priorités de l'entreprise cliente), allant de l'octroi de conseils techniques directs à l'application continue de programmes stratégiques de développement. La durée de ces interventions était toujours de un à deux jours, dans le cas d'un programme complet comportant planification stratégique, orientation du marché, cercles de qualité et évaluation de la performance (voir appendice D "Entreprises assistées").

Au total, 296 jours de travail pratique et administratif ont été effectués. Une liste des différentes entreprises et organisations assistées figure à l'appendice D, avec indication du type d'intervention.

Il avait été fixé et convenu au début de la mission que la façon la plus économique (et en fait la seule manière pratique) de mettre en oeuvre un programme d'intervention de cette ampleur était de s'adresser à des groupes de gestionnaires-décideurs ayant des problèmes communs, qu'ils appartiennent à une même entreprise ou qu'ils proviennent de plus petites unités appartenant au même sous-secteur industriel, ayant des problèmes similaires.

Il convient de noter qu'une aide précieuse a été obtenue dans ce contexte grâce à la coopération enthousiaste offerte, dans le secteur de l'imprimerie, par l'Union professionnelle des imprimeurs de Madagascar (UNPRIM). Cette dernière a mis à notre disposition un expert du projet MAG/82/007, Jean Ludovic Chereau ainsi que son homologue de la SERDI. Ils ont pris part à des actions conjointes portant sur un aspect technique pour lequel je n'étais pas qualifié.

Je voudrais rendre hommage aux efforts inlassables de ma propre homologue de la SERDI, Gilberte Ralamboson et remercier Hubert Saimont, C.T.P. du projet MAG/82/007 qui a mis à notre disposition sa vaste expérience de l'environnement local et ses conseils avisés.

Une liste indicative, mais non exhaustive, des activités initiées dans le domaine du marketing figure ci-dessous :

#### Conseils individuels

- Identification et extrapolation de statistiques historiques concernant les ventes et les tendances du marché;
- Etude de marché et informatique du marketing;
- Développement conjoint d'une stratégie de marketing;
- Développement de campagnes de promotion et de publicité;

- Propositions pour la promotion des exportations;
- Développement du "Team-Briefing";
- Introduction d'incitations pour les équipes, sur base de la "valeur ajoutée";
- Développement organisationnel;
- Formation de "cercles de qualité";
- Introduction d'une évaluation systématique des tâches et évaluation de la performance;
- Révisions de la planification stratégique.

#### Activités de groupe

- Développement et présentation d'ateliers stratégiques destinés à des groupes sous-sectoriels de direction et de gestion, l'élément central étant le marketing et ses rapports avec toutes les autres responsabilités fonctionnelles d'une P.M.I.;
- Développement de programmes d'ateliers de marketing destinés à des sous-groupes sectoriels de décideurs et d'experts fonctionnels responsables des aspects commerciaux (ces programmes sont en attente pour des raisons opérationnelles);
- Formation de "cercles de qualité" au niveau des chefs de département et de section, afin d'améliorer la qualité des produits, la satisfaction dans le travail et la productivité;
- Développement de programmes pour les petites entreprises naissantes, destinés aux non-initiés et aux P.M.I. nouvelles ou en voie de formation (ces programmes sont en attente pour des raisons opérationnelles);
- Développement et présentation de programmes de développement organisationnel adaptés aux besoins des organisations en train de changer de rôle ou d'orientation.

Note : Toutes ces activités de groupe ont été précédées et/ou suivies par un diagnostic, afin d'adapter le programme aux besoins réels des organisations plutôt qu'à leurs besoins perçus. La grande majorité de ces visites a donné lieu à une relation suivie avec l'organisation concernée, sur une base sporadique ou régulière.

Lorsque cela était possible et indiqué par les besoins de l'entreprise, ces activités ont été entreprises en partie conjointement avec l'expertise technologique du projet MAG/82/007.

## CHAPITRE IV

### RESSOURCES

#### Ressources et limites associées à l'environnement

La ressource la plus importante pour un programme consacré au développement des petites et moyennes entreprises industrielles est la qualité potentielle de la direction, des cadres et des travailleurs qui sont à la disposition de ce secteur. L'expertise interne, la technologie importée et les approches novatrices jouent un rôle important de catalysateur dans cette évolution, mais c'est finalement l'artisan qui modèle lui-même l'argile. Il convient de noter que le secteur des P.M.I. jouit à Madagascar de toute une série d'avantages que l'on ne trouve pas partout dans le secteur des petites et moyennes entreprises, que ces dernières soient situées dans les pays en développement du Sud ou dans les pays industrialisés du Nord, notamment :

- un réservoir de gestionnaires de haut niveau intellectuel et conceptuel (sans doute parce que le pôle d'attraction rival représenté par la grande industrie n'offre que peu de possibilités d'emploi aux diplômés et parce que la gestion, dans le secteur industriel étatisé, fait appel à des méthodes qui lui sont propres);
- un réservoir de main-d'oeuvre relativement important et peu coûteux, ayant des qualités d'innovation et de polyvalence, capable d'obtenir des résultats étonnamment élevés avec des ressources matérielles et technologiques extrêmement limitées;
- un climat politique de plus en plus favorable aux P.M.I., du moins en principe, même si les actes ne correspondent pas toujours aux intentions manifestées;
- une tradition historique d'esprit d'entreprise remontant au 18ème siècle, atténuée toutefois par un phénomène d'aculturation plus récent, préjudiciable à l'entreprise privée locale. Un retour à la tradition semble devoir s'amorcer.

Dans le même temps il serait naïf de ne pas admettre qu'il existe également des désavantages, à savoir :

- un marché intérieur disposant d'une capacité d'achat extrêmement limitée;
- l'impossibilité d'exploiter les marchés potentiels d'exportation constitués par l'Océan Indien et les régions plus lointaines;
- l'absence d'assurance de qualité, de normalisation et de continuité des approvisionnements;
- un snobisme auto-dépréciatif qui favorise les produits importés par rapport à la production locale, même lorsque les produits locaux présentent un avantage substantiel du point de vue coût/bénéfice;

- une priorité relativement faible accordée à l'emballage, la présentation et la promotion, d'où le peu d'attrait qui en résulte pour le consommateur;
- une tendance à s'orienter vers une approche "technocentrique", au lieu de tenir compte des besoins du consommateur;
- une disposition à favoriser le grandiose, en terme de capacité de production, lors de la planification des investissements, avant que le marché ait fait l'objet d'une étude ou d'un développement adéquat ("petit" ne signifie pas obligatoirement "beau", mais il s'agit généralement d'un point de départ plus facile à diriger et impliquant à coup sûr un risque moins élevé).

#### Ressources en expertise

Pour ce qui est des ressources internes du projet MAG/82/007, l'influence la plus positive pour le développement d'une dimension "marketing" a été exercée par l'engagement actif et la participation volontaire d'autres experts. Le marketing ne peut pas être traité comme un domaine isolé : sa nature est intégrative et comporte des aspects technologiques, financiers, administratifs, organisationnels et humains. La collaboration d'autres experts a été désintéressée et généreuse.

#### Ressources locales

La ressource humaine locale et centrale à la fois du projet MAG/82/007 a été constituée, pendant la durée de la mission de marketing, par la SERDI (Société d'étude et de réalisation pour le développement industriel), en tant que seule agence sous-traitante dans le cadre de l'accord de projet, le Directeur de la SERDI assumant les fonctions de Directeur national du projet.

Un élément important des activités du projet était la formation de nationaux destinés à appuyer et à remplacer finalement les experts extérieurs. Malheureusement la composition professionnelle de l'équipe de la SERDI n'était pas vraiment adaptée à cette tâche. Il y avait peu d'experts en marketing, micro-économie, informatique, ingénierie industrielle. L'expérience pratique en gestion était pratiquement inexistante. Les P.M.I. représentaient un sujet de relativement faible priorité pour une institution principalement orientée vers la recherche économique et les études de faisabilité.

Cependant, après plusieurs faux départs, il s'est avéré qu'une poignée d'agents de la SERDI manifestait un intérêt assez marqué à l'égard des besoins spécifiques des P.M.I. et qu'ils les comprenaient bien. C'est ainsi que le noyau d'une équipe de travail viable a été constitué à la fin de 1986.

Janvier 1987 a été marqué par un changement radical de stratégie à la SERDI. La Société s'est orientée vers l'autonomie financière et, en l'absence d'une source extérieure de financement, les experts du projet ont été obligés de travailler d'une manière plus ou moins autonome. Les impératifs commerciaux de la SERDI contraignaient les différentes P.M.I. clientes à payer un prix qu'elles ne pouvaient pas accepter facilement. Le conseil donné par les consultants à la SERDI, l'incitant à appliquer un processus graduel de fixation des prix et des charges n'a pas été suivi.

### Ressources matérielles et administratives

Le développement d'une Equipe de marketing et de gestion exige un niveau de technologie intermédiaire relativement élevé, compte tenu de la limitation des ressources humaines. Ayant personnellement les aptitudes requises, il n'en reste pas moins qu'il m'a été difficile de maintenir ce niveau durant toute la mission.

Les diverses demandes qui ont été adressées au projet ont également rendu l'appui en matière de secrétariat et d'administration assez hypothétique, dans la phase finale. Cette remarque ne constitue nullement une critique à l'égard de la gestion du projet. Elle a pour but de souligner l'existence de difficultés opérationnelles qui résultent elles-mêmes des incertitudes inhérentes à une période de transition.

## CHAPITRE V

### INSTRUMENTATION

La réponse étonnamment élevée réservée à l'offre de conseils en marketing, conjuguée aux ressources limitées disponibles pour maintenir le niveau d'activité requis, a entraîné le développement d'un ensemble d'instruments susceptibles de s'auto-administrer moyennant une aide extérieure raisonnable en matière d'interprétation et de diagnostic.

Le noyau de cette instrumentation était constitué par une série de 50 checklists de ventes et de marketing en format A4, adéquatement modifiées pour tenir compte des conditions existant dans les P.M.I. de Madagascar. Une traduction en malgache est disponible, mais fait lentement son chemin : le malgache se prête mal à l'expression succincte de notions abstraites.

De plus, quelque 2 500 K de mémoire de micro-calculateur ont été absorbés par le développement de monographies portant sur des aspects spécifiques de la gestion du marketing (analyse des ventes, prévisions et prédictions, coefficients de marketing, développement nouveaux produits/services, évaluation de l'impact promotionnel, Team-briefing, etc.).

Ces documents sont conçus pour servir de base d'intervention aux experts et pour être utilisés à usage interne, en cas de besoin, par la direction des organisations concernées.

Enfin, plusieurs simulations et études de cas d'entreprises malgaches (adéquatement "masquées" pour protéger la confidentialité) ont été développées en tant que point de départ pour des interventions à l'intérieur des sociétés.

Cette documentation volumineuse (quelque 2 000 pages au total) est contenue dans les archives du projet MAG/82/007 et appartient naturellement au domaine public. Elle pourra être utilisée à l'avenir s'il s'avère qu'elle a de la valeur et qu'elle peut être employée par les ressources humaines et technologiques dont disposent les P.M.I. de Madagascar. Les disques principaux sont en la possession de l'auteur. Une discligraphie figure à l'appendice E.

## CHAPITRE VI

### ACTIVITES SPECIFIQUES

On peut considérer que des rapports individuels détaillés portant sur 41 entreprises et quelque 70 interventions séparées sont à la fois indigestes et difficiles à appréhender. Les actions individuelles ont déjà fait l'objet d'examens périodiques sous forme de compte-rendus, de rapports intérimaires lorsque l'activité en question était continue, et de rapports finals. Ces documents se trouvent dans les archives du projet MAG/82/007.

Ce rapport final regroupe des activités de même nature et des entreprises assez semblables appartenant au même sous-secteur industriel. Seules les entreprises individuelles d'importance majeure ou des activités présentant un intérêt particulier du point de vue du développement ont été traitées séparément. La présentation de ce rapport est largement chronologique, sur base du contact initial. Les interventions mineures restées sans suites ont été groupées à la fin du présent chapitre.

Entreprise : FIMT (Fikambanana Malagasy Mpanao Taozavatra)

Activité : Production et marketing de matériel scolaire

Nature de l'intervention : Conseils et développement en conjonction avec la Direction d'une stratégie de marketing pour FIMT

Période : Décembre 1985 - avril 1986

Journées impliquées : 32 jours/consultant  
(Michael Gustavus-Jones + Gilberte Ralamboson)

#### Commentaire

FIMT était notre premier contact en profondeur avec une P.M.I. malgache. Cette expérience a été riche en enseignements. L'entreprise est gérée par une famille qui en est entièrement propriétaire et révèle toutes les forces ainsi que la plupart des faiblesses inhérentes à une gestion paternaliste. Dans certains domaines, les forces (p. ex. opportunisme, souplesse, rapidité et caractère décisif des réponses apportées dans un environnement changeant, ainsi que la polyvalence qui caractérise une entreprises familiale) ont assuré la survie de l'entreprise à travers les bouleversements économiques du début des années 80. Dans le même temps, ces points forts ont créé un climat psychologique hostile à l'égard de la planification stratégique exigée par une conjoncture économique plus stable et plus positive. Peu caractéristiques toutefois de ce type d'entreprise sont l'accès à l'information qui nous a été accordé et la volonté d'écouter avec intérêt la présentation d'approches alternatives.

Nous avons tout d'abord procédé à une analyse statistique des informations commerciales historiques. La base d'information existait, certes, mais l'interprétation constructive de ce genre d'informations à des fins de planification stratégique constituait une innovation. L'approche consistait donc à combiner conseils et développement de la Direction, dans le but de rendre la Direction capable de planifier son marché futur. Ce modèle d'intervention devait s'avérer généralement, voire universellement applicable aux P.M.I. de Madagascar. Il est basé sur le précepte de Confucius : "Si un homme a faim, il vaut mieux lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson".

FIMT, comme la plupart des P.M.I. visitées par la suite, se fondait exclusivement sur la valeur des ventes annuelles pour évaluer les progrès accomplis. Aucune tentative n'avait été faite pour exprimer la tendance du marché en termes réels d'argent, avec ajustements pour tenir compte de l'inflation. De toute évidence, les départements ministériels concernés de la République démocratique de Madagascar ne suivent pas la pratique plus conventionnelle qui consiste à publier les indices des prix de détail et les indices des prix industriels sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle. Pour obtenir des indicateurs économiques actuels et cohérents, le secteur privé dépend plus ou moins de ses propres ressources, s'il veut constituer une base réaliste lui permettant de procéder à une planification stratégique. Le problème est particulièrement aigu dans le cas des P.M.I. qui ne disposent pas de la technologie et du savoir-faire dont jouissent les industries de plus grande échelle.

Nous avons donc estimé que les "blocs de construction" servant à élaborer une approche de marketing destinée aux P.M.I. devraient être rigoureusement pratiques et d'un degré de complexité adapté aux cadres de la Direction générale, plutôt qu'aux responsables de fonctions qualifiés.

La première composante de cette "trousse D.I.Y" était une série de checklists d'informations de marketing portant plus sur l'aspect de diagnostic que sur l'élément normatif. Ces listes de points ont servi à renforcer la prise de conscience de la Direction à l'égard des lacunes existant en matière d'information et à instaurer un dialogue afin de déterminer les besoins vitaux de l'entreprise. Ces besoins ont ensuite été soumis à une série d'instruments spécifiques correspondant à différentes fonctions et approches en matière d'information de marketing : analyse par clients, produit, procédé, caractère saisonnier, rentabilité du produit et distribution géographique. Les techniques utilisées comportaient les moyennes mobiles, le lissage exponentiel, la prévision par extrapolation de tendances et la prédiction.

La Direction générale et le personnel de FIMT ont répondu avec enthousiasme à ce qui était pour eux une trousse totalement nouvelle de techniques et d'approches. Afin de les guider dans ce domaine inconnu, nous avons travaillé avec l'équipe de gestion et interprété les données obtenues.

Nous avons formulé les recommandations suivantes :

- FIMT devrait s'habituer à penser en termes réels d'argent;
- la multiplicité des activités, dont toutes ne sont pas rentables, exige un programme immédiat de "réduction de la variété";

- l'existence d'une arrière-garde de petits clients et le nombre relativement faible de gros clients représentant 70 % du chiffre d'affaires et 80 % des bénéficiaires, indique qu'il est nécessaire d'établir des priorités dans la liste des clients et de répartir les ressources en conséquence;
- le caractère saisonnier de la demande de matériel scolaire rend fortement souhaitable la mise sur pied d'un programme de diversification sélective du marché, afin de garantir une production stable durant toute l'année. Les lignes de production les plus favorables sont, selon nous, les accessoires de bureau et les caisses en bois à usage spécial.

Ces recommandations ont été acceptées par la Direction et il est apparu, lors de visites de suivi, que cette orientation avait été mise en application, du moins en partie, après certaines modifications.

Entreprise : NIAG (Nouvelle imprimerie des arts graphiques)

Activité : Imprimerie générale

Nature de l'intervention : Diagnostic, marketing et analyse organisationnelle, conseils au nom de la Direction générale

Période : Décembre 1985 - avril 1986

Journées impliquées : 21 jours/consultant  
(Michael Gustavus-Jones + Gilberte Ralamboson)

#### Commentaire

NIAG est assez différente de FIMT, mais les problèmes des deux entreprises sont assez semblables en matière de marketing. Nous avons utilisé les mêmes instruments et techniques dans les deux cas, en apportant une modification nécessaire compte tenu du fait que l'imprimerie est une industrie à forte composante artisanale et orientée vers les services, plutôt qu'une activité de production. Heureusement, l'équipe d'intervention avait une connaissance directe et considérable du secteur de l'imprimerie, alors qu'il n'est pas possible d'en dire autant du Vice-président responsable des activités opérationnelles de l'entreprise.

ANTANANARIVO compte 47 imprimeries, dont 32 s'occupent d'imprimerie générale. La concurrence qui en résulte a entraîné un degré de rabais des prix qui frôle le suicide.

NIAG n'a qu'une activité spécialisée : la fabrication et l'impression de matériaux d'emballage pour les produits du tabac. Dans ce domaine, la NIAG se trouve en concurrence directe avec toute une série d'unités hautement performantes et bien équipées, situées dans d'autres régions de Madagascar. Par conséquent, cette spécialité ne représente qu'une petite partie de son chiffre d'affaires total. Plus dangereux encore est le fait que cinq clients, en moyenne, sur une liste de 200, représentent 80 % du chiffre d'affaires et que la loyauté des clients est très faible. Deux clients sur cinq passent chaque année à la concurrence et leur remplacement est le plus souvent le résultat d'une découverte heureuse et inattendue.

Le problème commercial qui se pose au niveau de la NIAG est que son approche du marché est réactive plutôt que pro-active. Cette attitude est due au fait qu'il n'y a pas véritablement de délégation de prise de décision à l'échelon opérationnel, ni de précision des rôles et des responsabilités. Je suis entièrement d'accord avec mon collègue technique, Jean Ludovic Chereau, lorsqu'il estime que l'agencement des machines et le circuit de travail relèvent de l'anarchie.

Les responsables du projet ont déjà eu l'occasion de donner des conseils techniques et financiers à la NIAG, mais peu d'actions semblent avoir été prises.

Notre recommandation concernant le marketing a connu le même sort, malgré les expressions courtoises de profond intérêt qui nous ont été adressées.

Entreprise : CNAPMAD (Centre national de production de matériels didactiques)

Activité : Production de matériel didactique (articles en bois et en métal, imprimerie, matériel audio-visuel, articles de verre pour laboratoires)

Nature de l'intervention : Développement continu de l'entreprise pendant 15 mois sous forme de développement de stratégies : procédures d'organisation, formation d'un cercle de qualité et conseils directs en matière d'évaluation de performance

Période : Janvier 1986 - avril 1987

Journées impliquées : 89 jours/consultant  
(Michael Gustavus-Jones + Gilberte Ralamboson)

#### Commentaire

Le programme d'activité du CNAPMAD fait partie des interventions les plus importantes du projet en ce qui concerne l'application d'une approche holistique à une unité P.M.I. à Madagascar. Bien que les actions impliquées aient eu une composante centrale "marketing", leur mise en application exigeait un large spectre d'activités périphériques.

Le CNAPMAD est une entreprise d'Etat qui se trouve dans une phase de transition entre la dépendance par rapport aux fonds du Gouvernement central et l'indépendance commerciale. Lors de sa création, l'entreprise a bénéficié des investissements et des conseils de la Banque mondiale. Du point de vue technologique, le CNAPMAD est probablement la P.M.I. la plus avancée de Madagascar. Le revers de la médaille montre que le personnel de l'entreprise a été principalement recruté parmi les fonctionnaires et les enseignants. Il en résulte une carence au niveau de l'expertise technique et de gestion, en particulier chez les cadres moyens et le personnel de maîtrise.

Fort heureusement le Directeur général du CNAPMAD a une vision de stratégie et le très important élément "imprimerie" bénéficie d'un niveau élevé d'expertise technique. Les actions suivantes ont été entreprises au CNAPMAD :

- Un programme d'ateliers d'apprentissage par l'action directe, visant à fixer des objectifs et des sous-objectifs précis, quantifiables et mesurables. Ce programme était destiné à l'échelon des directeurs et des chefs de département. La réaction à cette formule d'apprentissage par l'action a été très positive.
- La formation d'un Cercle de qualité au niveau des chefs de section dans les services de production et de maintenance. Les objectifs de cette intervention étaient de promouvoir la responsabilité à l'égard des résultats obtenus et de stimuler la participation vers le bas de la pyramide hiérarchique. Une fois de plus, le résultat a été positif, mais nous avons noté une certaine réserve à ce niveau, une hésitation à exprimer librement des idées pourtant bien arrêtées, dans ce qui était pour la plupart des participants une deuxième langue. Le problème était moins linguistique que psychologique. Le français est la langue des décideurs, tandis que la malgache est la langue des ateliers. L'assistance d'une homologue parlant malgache s'est avérée inestimable.
- Conseils directs concernant l'introduction d'un système d'incitation à la productivité et à la qualité, au niveau des équipes, en se basant sur la notion de "valeur ajoutée". Selon ce système, aucun stimulant n'est payé tant que les objectifs minimaux de survie de chaque centre de production/service ne sont pas atteints. Au-delà de ce minimum, les bénéfices supplémentaires en valeur, attribuables aux efforts de l'équipe, sont distribués par équipe plutôt que par individu (en tenant compte des réserves pour la taxation, les investissements et "cushioning"). Ce système ne peut fonctionner valablement qu'avec une infrastructure comprenant une définition préalable des rôles, responsabilités, résultats clefs attendus et critères de mesure. Cet exercice nécessite à son tour un système formel d'évaluation périodique, objectif et précis. La phase finale de cette intervention s'est terminée il y a seulement quelques jours, mais nous pouvons dire que nos recommandations ont été largement acceptées en principe. Il reste à savoir avec quelle efficacité elles seront appliquées.
- La formation des Cercles de qualité était liée à l'intervention technique de Jean Ludovic Chereau et de son homologue.

De plus, les conseils ad hoc accordés au niveau de la Direction ont été plus ou moins continus pendant la période de notre intervention.

Il est évident que cette approche exige un niveau élevé de gestion et de complexité et qu'elle ne convient en aucun cas à toutes les entités des P.M.I. Selon nous, il s'agit d'un type d'intervention particulièrement utile et rémunérateur lorsque le niveau d'acceptation est élevé.

Entreprise : MALGADECOR

Activité : Fabrication de meubles de haute qualité

Nature de l'intervention : Formation d'un Cercle de qualité

Période : Avril 1986 - octobre 1986

Journées impliquées : 29 jours/consultant  
(Michael Gustavus-Jones + Gilberte Ralamboson)

Commentaire

L'approche à l'égard de la formation d'un Cercle de qualité qui avait été adoptée pour le CNAPMAD a été modifiée dans le cas de MALGADECOR, afin de tenir compte des besoins d'un groupe de gestion multi-fonctionnel ayant un niveau élevé de responsabilité et de complexité. Cette approche était étroitement liée à une intervention technique parallèle et les phases finales des deux efforts ont été entreprises conjointement.

MALGADECOR est une entreprise d'Etat créée avec des objectifs commerciaux. Sa tâche initiale était de fabriquer des meubles de qualité moyenne et médiane, à des prix raisonnables. Le marché-cible était la classe moyenne malgache. Ce groupe socio-économique a vu son pouvoir d'achat se réduire considérablement au fil des ans. Dans des conditions d'économie forcée, la clientèle a tendance à rechercher des alternatives moins coûteuses et MALGADECOR a vu sa part du marché menacée par la concurrence des meubles artisanaux, disponibles à bas prix.

Un changement au niveau de la Direction générale a permis de dégager une stratégie commerciale centrée sur des produits de haute qualité, fabriqués sur commande.

Il est plus facile de changer de stratégie commerciale que de modifier les attitudes dans les ateliers de fabrication.

Tout comme le CNAPMAD, MALGADECOR est une entreprise en cours de métamorphose. Le but de l'intervention était d'augmenter la qualité des produits. Encore fallait-il pour cela renforcer l'intégration des cadres supérieurs. Il en résulte que le Cercle de qualité formé était plus axé sur la planification de la qualité au niveau des cadres moyens que sur la planification départementale.

Les interventions technique et de marketing ont été toutes deux bien accueillies par la Direction et l'efficacité commerciale et technique de MALGADECOR s'en est trouvée manifestement accrue.

L'entreprise a demandé une activité de suivi pour son centre de production. Malheureusement, le cycle du projet ne nous a pas permis de donner suite à cette requête.

Entreprise : UNPRIM (Union professionnelle des imprimeurs de Madagascar)

Activité : Union professionnelle des imprimeurs représentant environ 80 % de l'industrie

Nature de l'intervention : Développement conjoint avec l'Union professionnelle dans le cadre d'un programme global de développement de gestion et d'organisation

Période : Décembre 1985 - avril 1987

Journées impliquées : 106 jours/consultant

### Commentaire

Les actions et programmes mis en marche conjointement avec UNPRIM représentaient un nouveau domaine d'intervention pour le projet : un saut dans l'inconnu. Les responsables du projet avaient été approchés initialement par le Président d'UNPRIM qui avait offert l'entière collaboration de son Union dans les activités destinées à promouvoir les intérêts de l'industrie et des membres constitutifs de l'Union. Ce dynamisme constituait à lui seul une innovation.

L'UNPRIM a été fondée il y a quatre ans. Depuis sa création, elle s'est développée en groupe de pression de plus en plus puissant, représentant les intérêts d'un secteur généralement négligé ou sous-évalué par l'Administration. Le fait que l'imprimerie est une industrie de services masque la réalité qui veut qu'elle représente entre 5 et 20 % de la valeur ajoutée des produits manufacturés à Madagascar. En termes d'exportation, l'emballage, la présentation, les documents de promotion et de support sont souvent des facteurs critiques qui régissent l'acceptation des produits malgaches par les consommateurs.

Nous nous sommes vu offrir une base bien structurée de coopération volontaire, une technologie industrielle déjà familière et, plus important encore, un niveau élevé de motivation interne à l'égard de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de plusieurs centaines de P.M.I.

La classification industrielle employée à Madagascar est extrêmement rigide. Selon l'Administration, tout imprimeur doit avoir l'imprimerie pour activité principale. Cette classification exclut toutes les installations d'imprimerie internes aux entreprises, ainsi que certaines unités d'imprimerie parmi les plus importantes du pays, du point de vue de la taille et de la technologie avancée.

A la suite de négociations avec le Comité d'UNPRIM, il fut décidé que les actions engloberaient ces composantes périphériques, ainsi que les entreprises non membres de l'Association. En fait, le nombre des membres d'UNPRIM a considérablement augmenté depuis que le programme de développement a démarré. Dans le même temps, l'Union a lancé une campagne permanente et agressive visant à renforcer l'image de marque de l'industrie de l'imprimerie auprès du public.

Pour cette activité, UNPRIM a mis à la disposition du projet un jeune directeur de production ayant de hautes qualifications techniques et manifestant un intérêt considérable pour la formation et le développement.

Ce fait a son importance, car les imprimeurs constituent un club fermé et la crédibilité dont jouissent les Conseillers auprès des imprimeurs malgaches dépendait non seulement de leurs connaissances de l'industrie, mais aussi de leur degré de compréhension face à des conditions locales que les experts étrangers ne peuvent pas toujours comprendre dans l'immédiat. Mme Gilberte Ralamboson a également apporté une contribution précieuse, grâce à son expérience locale. Après formation, elle s'est avérée être un "facilitateur" efficace.

Le programme d'ensemble préconisait quatre éléments :

- un programme d'ateliers pratiques et réalistes consacré à la stratégie commerciale et destiné au Directeur et aux décideurs, dans le secteur de l'imprimerie
- un programme d'ateliers fonctionnels (marketing, finances, contrôle de production, administration) destiné à ceux qui exercent des responsabilités fonctionnelles directes;
- un programme de visites de diagnostic de suivi, appliqué si nécessaire en collaboration avec les experts techniques du projet;
- un programme de formation professionnelle destiné aux techniciens, comportant deux étapes : une composante de formation de groupe, organisée centralement et un programme de sensibilisation "sur le tas" à de nouvelles aptitudes basé sur l'échange de techniciens, chaque fois que l'expérience requise et que les capacités de formation existaient à l'intérieur de l'industrie de l'imprimerie malgache.

Il est évident qu'un programme aussi ambitieux ne pouvait pas être réalisé dans sa totalité durant la période couverte par la mission. Cependant, des contacts directs et des activités de développement ont été instaurés avec quelque 35 entreprises individuelles et il a été possible de jeter les bases d'une d'une activité continue.

Les résultats ont été très positifs. Certaines difficultés sont apparues au début, en raison de la diversité des participants du point de vue des niveaux d'autorité, de responsabilité et d'éducation, ces niveaux n'étant pas toujours reflétés par la position occupée par les participants dans leurs entreprises. Le programme n'a pas été adapté en tenant compte des aptitudes des plus lents et certains participants ont eu du mal à suivre le rythme. Cette situation a été rectifiée lors des phases ultérieures grâce à un tri plus sévère des candidats.

Les programmes initiaux ont suscité un nombre trop élevé d'inscriptions et il reste encore quelque 40 candidats sur la liste d'attente. Le programme de marketing qui a déjà été préparé, mais qui n'a pas encore été présenté, est "réservé" jusqu'à deux ans à l'avance. Ce programme est resté en attente pour des raisons opérationnelles (voir appendice F).

Le programme d'intervention directe a été accueilli avec enthousiasme : quelque 20 entreprises ont été visitées et conseillées. La plupart de ces entreprises ont développé des relations mutuelles continues, portant sur des conseils ad hoc dans différents domaines. Compte tenu des possibilités limitées de planification à long terme (un programme "Atelier" de ce genre nécessite trois ou quatre mois, depuis sa promotion jusqu'à sa conclusion) et de la difficulté d'obtenir des ressources, une forme supplémentaire d'action a été mise en oeuvre pour l'industrie de l'imprimerie, avec prise d'effet en décembre 1986.

ANTANANARIVO comprend 70 % du potentiel d'imprimerie de Madagascar. Les 30 % restants sont répartis dans les provinces et avaient été largement ignorés. Ils faisaient figure de parents pauvres. En décembre 1986, nous avons élaboré une forme très simple de diagnostic statistique, basé sur des données historiques et assorti d'un programme d'extrapolation, de prévision et de prédiction par microcalculateur. Cette activité poursuivait deux objectifs : fournir une base statistique (dont la portée était volontairement limitée) pour les actions futures d'UNPRIM et procéder à une analyse strictement confidentielle destinée à la Direction des imprimeries participantes. Cette activité se trouve encore dans sa phase pilote, mais offre d'intéressantes possibilités de développement futur.

Entreprise : SERDI (Société d'étude et de réalisation pour le développement industriel)

Activité : Centre de recherche et de conseils techniques

Thème de l'intervention : Développement organisationnel et conseils en restructuration

Période : Septembre 1986 - janvier 1987

Journées impliquées : 40 jours/consultant

#### Commentaire

Il semble que l'action entreprise à la demande du Directeur général de notre organisme homologue était la première en son genre à démarrer à Madagascar. Il est évident que le fait de travailler "au sein de la famille" pose certains problèmes d'attitude.

Le développement organisationnel implique un processus planifié et systématique d'analyse et de diagnostic, animé par un consultant extérieur, mais appliqué essentiellement par les protagonistes internes. Le "facilitateur" s'occupe en réalité du processus, et le groupe - du contenu.

Toutes les organisations sont influencées par l'histoire et par la tradition. Il nous est apparu que le SERDI est pratiquement prisonnier de ces facteurs. Il s'agit également d'une organisation qui se trouve dans une situation forcée de changement dramatique, pour ne pas dire "traumatisant". Ce changement n'est qu'en partie attribuable à ses relations avec le projet ONUDI. L'influence prédominante doit être trouvée dans ses rapports avec le Ministère et dans son rôle par rapport au Gouvernement central.

Afin de mieux comprendre au départ le fonctionnement interne du SERDI, nous avons développé un nombre considérable d'instruments d'auto-analyse et d'auto-critique qui ont été appliqués à la Direction et au personnel.

Les réactions individuelles, anonymes et confidentielles du groupe comportaient pour la plupart une solide critique du SERDI, passé et présent, et allaient nettement dans le sens d'un changement radical. En réunion plénière, les réactions étaient assourdies au point d'être inaudibles. Cependant, un progrès considérable était noté dans les sous-groupes, où l'on assistait au développement de propositions de changement constructives, pratiques et réalistes portant sur un vaste éventail d'activités et d'approches en matière d'organisation. Ces propositions ont fait l'objet d'un rapport confidentiel détaillé, adressé au Directeur général et pouvant servir de rampe de lancement à la réorganisation du SERDI.

Du 11 novembre 1986 au 1er janvier 1987, nous avons effectué et présenté, à la demande du Directeur général, un travail de consultance spécifiquement axé sur un plan organisationnel, un système de mesure de la performance, la fixation d'objectifs, l'évaluation de la performance et l'évaluation périodique. Dans le même temps, nous avons développé une approche et une documentation destinées à l'évaluation individuelle et à l'évaluation des équipes, ainsi qu'au contrôle des progrès réalisés.

Toutes nos recommandations ont été acceptées en principe par le Directeur général et, si nous sommes bien informés, mises en application dans leur entièreté ou en partie, après des modifications mineures.

Malheureusement, nous avons perdu le contact avec le SERDI après le Nouvel An, ce qui a empêché toute évaluation formelle ou activité de suivi.

Entreprise : SLITA (Société de Tananarive)

Activité : Société Holding contrôlant huit petites sociétés à responsabilité limitée centrées autour de l'imprimerie, l'emballage, la promotion et la publicité

Nature de l'intervention : Développement stratégique d'une approche intégrée de marketing, centrée sur le marché, l'accent étant mis plus particulièrement sur l'information et l'introduction de la micro-informatique

Période : Décembre 1986 - mars 1987

Journées impliquées : 11 jours/consultant

Commentaire

SLITA nous a offert une des occasions les plus intéressantes de notre expérience. Malheureusement, notre intervention n'a pu couvrir que l'étape de planification.

Il y a quatre ans, SLITA était une entité à administration centrale, placée sous un contrôle autocratique. Son Directeur général avait une formation intéressante et un certain nombre d'idées et d'approches radicales. Au cours des trois dernières années et demie, il avait divisé la société en 8 Centres de coût autonomes du point de vue opérationnel, chaque Centre ayant son propre conseil de direction et son service juridique. Le degré d'autonomie accordé dépendait du niveau de maturité et d'indépendance dont l'unité était jugée capable.

L'aspect le plus intéressant de cette approche était (et demeure) le développement interne de l'expertise managérielle, cette dernière partant de l'atelier de fabrication. Parmi les administrateurs délégués les plus brillants des filiales se trouvaient d'anciens techniciens qui, quatre ans auparavant, ignoraient encore tout de la comptabilité. Aucune aide extérieure en gestion n'avait été importée.

L'Administrateur délégué du groupe admettait qu'avec une administration centrale le groupe aurait probablement augmenté plus considérablement son chiffre d'affaires et ses bénéfices, mais il estimait en même temps que cette perte constituait un investissement pour l'avenir.

La philosophie de la SLITA est à la fois hautement idéologique et viscéralement malgache : ses racines se trouvent dans l'Ancien Testament et dans la structure sociologique du traditionalisme malgache. Dans le même temps, l'entreprise est agressivement commerciale et orientée vers la technologie avancée. On comprend mieux la nature de cette organisation si l'on imagine un instant une collaboration entre Henry Ford, un pasteur évangéliste fondamentaliste et un chef de tribu malgache. La SLITA constituait un défi irrésistible et c'est avec le plus profond regret que nous n'avons pas pu poursuivre notre action.

Entreprise : SOABE ('Sokain' Antsirabe)

Activité : Chaux et matières calcaires. Production et marketing

Nature de l'intervention proposée : Orientation du marketing et structuration d'une équipe relativement inexpérimentée en gestion, ayant de hautes qualifications techniques

Période : Janvier 1987 - avril 1987

Journées impliquées : 8 jours/consultant

#### Commentaire

SOABE a une expérience opérationnelle de 12 mois. Il s'agit d'une entreprise d'Etat sous forme de société à responsabilité limitée, dont les objectifs sont essentiellement commerciaux. SOABE représente probablement le nouveau modèle d'entreprise malgache créée avec les investissements du Gouvernement central.

Sa création était entièrement techno-centrique : une capacité de production importante (3 000 t/an) avait été installée avant même que l'on ait cherché à savoir s'il existait un marché et, dans l'affirmative, sous quelle forme. Le marché local dans la région des Hauts-Plateaux semble représenter 500 tonnes/an.

L'Administrateur délégué de SOABE nous a demandé de développer une approche et une stratégie de marketing. Toutes les études préliminaires ont été effectuées et la documentation a été transmise à SOABE à titre de première information.

Le programme devait démarrer en février 1987. Il a dû être arrêté pour des raisons opérationnelles. Il est probable que SOABE utilisera cette documentation sur le plan interne, pour un programme d'auto-développement. Une fois de plus, nous regrettons profondément d'avoir été obligés de nous retirer d'une activité qui nous offrait la possibilité de prendre part au lancement d'une nouvelle entreprise, plutôt qu'à la réhabilitation d'une société en difficulté.

Entreprise : P.M.I. sectorielles sur le point de démarrer ou dans une phase initiale de développement

Activité : N/D

Nature de l'intervention proposée : "Trousse de gestion" destinée aux protagonistes de petites industries nouvellement formées

Période : Développement, janvier 1986 - novembre 1986

Journées impliquées : 20 jours/consultant

#### Commentaire

Le niveau élevé de chômage chez les diplômés malgaches pourrait être atténué dans une certaine mesure grâce à l'encouragement de petites entreprises nouvelles. Cette mesure permettrait également de résorber une partie des effectifs des chômeurs manuels.

La plupart des débutants dans le domaine des affaires ont tendance à choisir des secteurs industriels déjà surpeuplés (p. ex. l'imprimerie), estimant qu'ils y ont eux aussi leur place. Nous pensons que beaucoup d'avantages pourraient être obtenus, et de nombreux échecs évités, grâce à l'injection d'une approche de marketing stratégique dynamique dans la phase de création d'une entreprise, plutôt que d'essayer de ramener à la vie des unités déjà moribondes. Par conséquent, nous avons proposé une série d'ateliers pratiques destinés aux entrepreneurs débutants, dans le but de faciliter et d'améliorer la prise de décision pendant la phase de décollage de l'entreprise.

Le programme proposé est indiqué dans les documents figurant à l'appendice H. Il convient de souligner que cette proposition ne porte en aucune façon sur une forme d'enseignement théorique de la gestion. L'approche "atelier", associée au travail individuel sur le projet, à l'intervention directe et aux conseils permet le développement d'aptitudes pratiques et pertinentes, grâce à l'expérience pratique en gestion des animateurs, appliquée à des problèmes concrets.

Cette proposition reste en attente. Cependant, le degré d'intérêt manifesté permettra de la soumettre ultérieurement à un examen détaillé et de la développer (voir appendice I pour la proposition et le programme).

Entreprise : Divers  
Activité : Divers  
Nature de l'intervention : Conseils ad hoc  
Période : Novembre 1985 - avril 1987  
Journées impliquées : 40 jours/consultant

Commentaire

Outre les activités spécifiques examinées en détail dans les pages précédentes et destinées à illustrer l'approche générale à l'égard du marketing au service des P.M.I., nous avons effectué quelques interventions mineures sur une base ad hoc. Elles ont été de courte durée et concernaient des techniques spécifiques et des problèmes particuliers. Les sujets suivants ont été traités : spécification des besoins en matière de conseils pour d'autres projets de développement de campagnes promotionnelles, aide à la planification de campagnes d'exposition, identification des besoins en information sur la gestion du marketing, contrôle des ventes et documentation, utilisation des coefficients financiers et de gestion, développement de critères de recrutement, conception de brochures et catalogues, disposition des bureaux, gestion des ressources humaines et micro-informatique.

L'assistance d'autres experts a été obtenue, lorsqu'elle était indiquée et disponible, en s'adressant au projet MAC/82/007 et à d'autres projets placés sous les auspices des Nations Unies.

## CHAPITRE VII

### OBSERVATIONS GENERALES ET CONCLUSIONS

Il est apparu clairement au début de la mission que les P.M.I. de Madagascar ressentent le besoin d'adopter une approche de marketing, sans toutefois très bien comprendre ses implications.

L'engagement enthousiaste et continu des entreprises contactées montre bien que l'approche proposée répondait aux conditions locales (c'est-à-dire une approche holistique portant sur la gestion et l'organisation, plutôt qu'une approche fonctionnelle axée sur la technique).

Dans le même temps, il convient de dire qu'en 17 mois nous n'avons pu qu'aiguiser l'appétit du secteur P.M.I. à l'égard du marketing et qu'il reste encore beaucoup à faire. Les actions qui sont actuellement à l'état de propositions sont supérieures en nombre à tout ce qui a été entrepris de novembre 1985 à mai 1987. Le développement d'un marketing stratégique est un domaine qui ne se prête pas à des actions brèves et brutales. Il serait dommage de laisser se perdre les possibilités qui existent de progresser plus avant.

Le marketing appliqué au P.M.I. a ses caractéristiques propres. Le marketing appliqué aux P.M.I. malgaches exige un degré encore plus grand d'adaptation au niveau local, compte tenu de la nécessité de respecter des normes sociales, culturelles et idéologiques qui n'ont que peu de points communs avec Madison Avenue. La transplantation de concepts étrangers dans une société a de fortes chances d'entraîner un phénomène de rejet si l'équipe chirurgicale n'est pas suffisamment au courant des spécificités de l'organisme récepteur. Toute approche, instrument, technique ou vérité profonde acceptée en Occident doit être testée et, le cas échéant, adaptée aux conditions locales. Les équipes de gestion qui ont participé aux activités du projet pendant une période suffisamment longue commencent déjà à former une sorte de club informel. Il est seulement à regretter que des restrictions au niveau des ressources nous empêchent d'avoir une liste de membres plus considérable. Cependant, nous espérons avoir la possibilité d'utiliser les actions déjà entreprises comme point de départ et stimulant de progrès futur.

# APPROCHE HOLISTIQUE DE LA STRATEGIE DU MARKETING AUPRES DES P.M.I. A MADAGASCAR

## DEFINITIONS

**"HOLISTIQUE"** : *"ayant la tendance de former par un processus d'évolution naturelle, une entité plus importante que la somme des parties qui la constituent"*

**"MARKETING"** : Il faut signaler que dans notre lexique personnelle, le terme "Marketing" n'est pas traduisible par "commercialisation" en français. Selon notre optique, la commercialisation s'occupe principalement de l'exploitation de ce qui est déjà produit. Le "Marketing" s'occupe surtout des prises de décision sur les produits aptes à l'exploitation.

La définition classique du "Marketing" est

*"la fonction de la Direction qui organise et oriente toutes les activités du commerce vers l'inventaire et le pouvoir d'achat des clients en demande effective pour un produit ou service*

*... et qui met à la disposition des consommateurs ou utilisateurs un produit ou service en vue de la rentabilité fixée ou autres objectifs définis par l'entreprise..."*

Selon nous, dans les P.M.I. malagasy, il existe une confusion entre le point central du "Marketing" et les tâches périphériques de la commercialisation. Notre approche est d'attaquer le point central du "Marketing" au niveau de la Direction Générale, plutôt que de mettre l'accent sur les tâches [par exemple, promotion, conditionnement, publicité, contrôle des ventes, etc...] qui sont déléguées aux responsables subordonnés.

### APPROCHE HOLISTIQUE EN ESQUISSE

L'implication de ces définitions, si elles sont acceptées, est que l'approche appropriée pour changer les attitudes envers la gestion commerciale de l'entreprise P.M.I., doit être assez globale.

On ne peut pas changer effectivement les attitudes d'une fonction individuelle, sans créer en même temps, un climat favorable au changement dans les autres fonctions

Selon notre optique, la stratégie commerciale ne peut être traitée en isolation de la gestion stratégique, de la direction financière, de la gestion de production et de la gestion d'équipe. Bien entendu, chacun de ces domaines de la gestion requiert des expertises et capacités différentes.

En même temps, il faut reconnaître que la P.M.I. n'est pas outillée comme une grande entreprise pour l'autonomie de l'expertise fonctionnelle. Elle est plutôt une confédération hégémonique sous l'égide du concept central de marketing stratégique, qui est le domaine de la Direction Générale. Cette approche repose sur la base d'une infrastructure des capacités partagées en commun par tous les décideurs fonctionnels

L'approche holistique peut être résumée dans les termes suivantes :

On commence l'intervention auprès d'une entreprise ou groupe d'entreprises au niveau de la Direction Générale, qui porte la responsabilité pour la gestion stratégique globale. Il est souhaitable d'engager dans cette activité les responsables de la gestion commerciale, de la gestion financière et de la gestion de production. La gestion d'équipe est une responsabilité partagée. La prochaine étape est de donner les capacités techniques et instruments appropriés à chaque fonction. En même temps, il est nécessaire que toute l'équipe de la Direction reçoive au moins une compréhension générale de l'expertise spécialiste nécessaire à chaque fonction individuelle.

Finalement, il existe un corps d'expertises générales qui est une propriété essentielle pour tous les responsables de l'équipe par exemple, les capacités de planifier, contrôler, communiquer, analyser, diagnostiquer, évaluer, prendre des décisions, motiver, former, développer, discipliner, prévoir, quantifier, mesurer, prendre action

Malgré l'utilisation du jargon philosophique, l'approche n'est pas du tout une abstraction théorique. Selon nous, elle représente la façon la plus pratique et réaliste de faire des interventions qui portent un impact direct sur les attitudes organisationnelles. L'objectif est de vulgariser au sein de l'entreprise des procédés et processus pratiques mais qui sont évalués dans chaque domaine par leur impact sur le marché.



**U.N.I.D.O. O.N.U.D.I.**  
**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**  
**INDUSTRIEL**

---

**PROMOTION DE LA PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE**  
**PROJET MAG/82/007**

---

**LE ROLE DE LA FORMATION PAR ACTIVITE CONJOINTE**  
**DANS L'APPUI DU SECTEUR "P.M.I." A MADAGASCAR**

**1. INTERVENTION MARKETING PAR ACTIVITE CONJOINTE**

Pendant la période (Novembre 1985 - Novembre 1986), le Projet MAG/82/007 a lancé sous forme pilote un programme d'activités qui lie effectivement la formation de la Direction et Cadres du secteur P.M.I. avec des interventions plus conventionnelles sous forme de conseils techniques sur les plans commercial, organisationnel et technique au sein des entreprises.

Selon nous, la Direction, les Cadres et les Equipes Professionnels ayant une certaine maturité et expérience ne sont pas fortement réceptifs à la formation magistrale ou aux abstractions théoriques.

En même temps, ils peuvent être enthousiastes par les activités conjointes axées sur les problèmes réels actuels et directement pertinents à l'entreprise ou l'industrie.

Nous avons donc utilisé l'approche de l'activité conjointe et les interventions spécifiques sous forme de "workshops" pratiques pour l'établissement de systèmes, structures et organismes internes tels que : "Cercles de Qualité", "Team-briefing" modèles de planification, Stratégie Commerciale, Auto-analyse et Développement Organisationnel.

La réception de ces activités jusqu'à maintenant est fortement favorable et a servi pour établir des relations continues et à long terme.

Les justificatifs de cette diversification étaient les suivants :

- augmenter le nombre de contacts productifs avec le secteur P.M.I., c'est-à-dire les contacts concrétisés en actions sur terrain tout en offrant une forte probabilité de relation continue.

**U.N.I.D.O.                      O.N.U.D.I.**  
**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**  
**INDUSTRIEL**

---

**PROMOTION DE LA PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE**  
**PROJET MAG/82/007**

---

- augmenter la qualité de tels contacts par l'établissement d'un climat psychologique et un niveau de confiance favorables aux interventions techniques.
  
- établir un "vocabulaire des idées" commun à l'entreprise, l'organisation ou le secteur industriel servi.
  
- offrir aux organismes placés sous l'égide du Projet un Service d'Appui aussi cohérent et compréhensif que possible au moyen d'interventions isolées.
  
- utiliser de façon plus efficace l'expertise variée dont dispose le Projet, ses organismes homologues et les structures représentatives du secteur P.M.I. (par exemple, les Unions Professionnelles).
  
- former des formateurs nationaux afin de laisser en place une ressource nationale pour l'avenir.

Jusqu'à maintenant, nous n'avons fait que gratter la superficie de cette potentialité ; cependant les résultats déjà obtenus provoquent un fort optimisme pour l'impact de cette approche dans le futur.

En résumé, le programme de formation (conçu en Novembre 1985 mais opérationnel à partir de Janvier 1986) avec un investissement de l'expertise, d'une durée de 6 heures/mois, a provoqué des contacts déjà chauds avec 14 entreprises P.M.I. comme sous-produits en plus de sa valeur intrinsèque aux participants.

En plus, on a développé deux contreparties nationales qui sont de plus en plus capables et confiantes pour prendre un rôle actif et plus ou moins autonome.

Finalement, l'approche semble être auto-génératrice d'activités, continues ou nouvelles.

**U.N.I.D.O. O.N.U.D.I.**  
**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL**

---

**PROMOTION DES PETITES & MOYENNES INDUSTRIES  
PROJET MAG/007**

---

**APPROCHE AU DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE  
DE LA GESTION ET DES ORGANISATIONS P.M.I.**

Le Projet de la Promotion des Petites & Moyennes Industries avec la S.E.R.D.I. est équipé pour offrir aux entreprises dans le secteur P.M.I. des programmes de développement dans les formes suivantes .

• **DEVELOPPEMENT PAR FORMATION TRADITIONNELLE**

Cela se présente généralement sous forme de "Workshops" qui sont pratiques, réalistes, fortement participatifs et tailles sur les besoins actuels de l'organisation ou du sous-secteur industriel. Le contenu des programmes est développé conjointement avec la direction ou l'organisme représentatif.

• **DEVELOPPEMENT PAR ACTIVITE CONJOINTE**

Cette approche engage un groupe de cadres dans l'analyse diagnostique et la préparation d'une solution proposée pour un problème ou une tâche complexe qui est importante pour le développement de l'organisation. Le but de l'activité est triple

- Δ arriver aux recommandations pratiques et réalistes pour considération par la direction.

- Δ assurer un haut niveau d'engagement et d'entraînement aux actions proposées par les participants

- Δ améliorer les capacités gestionnaires de tous les engagés.

• **DEVELOPPEMENT PAR FORMATION DE CERCLES DE QUALITE**

Ces activités sont dédiées à établir des organismes internes à l'organisation pour assurer non seulement la qualité des produits et services mais aussi, la qualité de l'esprit d'équipe, la morale organisationnelle et les pratiques opérationnelles.

• DEVELOPPEMENT PAR ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Aucune organisation n'a besoin périodiquement d'examiner ces pratiques et attitudes d'une façon critique et chercher les opportunités pour les améliorer. L'approche est animée par un facilitateur extérieur de l'organisation, mais l'accent est mis sur l'auto-analyse et l'auto-critique constructives. Les buts sont à la fois organisationnel et comportemental.

• DEVELOPPEMENT PAR RECHERCHE APPLIQUEE

Basé sur la constatation que même l'expertise de l'extérieur le plus expérimenté manque la connaissance détaillée "pied-à-terre" des réalités opérationnelles de l'entreprise industrielle, ces activités utilisent les deux forces [intérieure et extérieure] ensemble. L'activité est centrée sur une recherche de signification de l'organisation et offre en même temps le pragmatisme, le réalisme et une méthodologie pratique pour les P.M.I.

• DEVELOPPEMENT PAR INTERVENTION DIRECTE

La résolution des problèmes urgents par les conseillers techniques de l'extérieur porte évidemment un fort bénéfice et un impact immédiat. Malheureusement, les problèmes, sous condition de changement rapide, ont une tendance vers la mutation. Le prochain problème aurait une forme différente et demanderait une solution différente. Notre disposition est d'ajouter l'enseignement du "COMMENT FAIRE" au conseil "QUOI FAIRE". Chaque intervention, que ce soit technique, stratégique, organisationnelle, commerciale ou comportementale, porte ainsi un élément du développement des capacités internes.

Si ces idées et approches vous intéressent, vous êtes priés de nous contacter à l'adresse indiquée en tête de lettre et nous serions disposés à discuter avec vous vos besoins spécifiques.

APPENDICE D

ENTREPRISES ASSISTEES

NOVEMBER/DECEMBER 1985

PIHAY	: Metal and wood fabricators	Commercial consultancy
PIHT	: Scholastic materials	Commercial Strategy
NIAG	: General Printers	Commercial Strategy
AVYBA	: Light engineering	Commercial Strategy
PTH	: Cartographers	Commercial Strategy
ANDRIANARIMAN	: Leather Products	Commercial Strategy

JANUARY/FEBRUARY/MARCH 1986

NIAG	: General Printers	Commercial Strategy
PIHT	: Scholastic materials	Commercial Strategy
CNAFAD	: Didactic materials	Commercial Strategy
UNPRIM	: Professional Printers' Union	Commercial Strategy

APRIL/MAY/JUNE 1986

POPIPA	: Printers	Workshops Commercial Strategy
NIAG	: Printers	Workshops Commercial Strategy
TPFLM	: Printers	Workshops Commercial Strategy
CNAFAD	: Didactic Materials	Workshops Commercial Strategy
IMP. ADVERTISTE	: Printers	Workshops Commercial Strategy
IMP. FJKA	: Printers	Workshops Commercial Strategy
IMP. GENDARBERIE	: Printers	Workshops Commercial Strategy
IMP. MADAGASCAR	: Printers	Joint activity works
CNAFAD	: Didactic materials	Strategic Planning
FALGADECOR	: Woodworkers	Diagnostic
TANAMASOANORO	: Toymakers	Promotion Consultancy
RAINIVONY	: Shoe-maker	Promotion exports
PNUD	:	Publicity UNIDO

JULY/AUGUST/SEPT. 1986

TRANO PRINTY KANTO	: Printers	Workshop Commercial Strategy
IMPRESION RAPIDE	: Printers	Workshop Commercial Strategy
IMP. DE NANAMASINA	: Printers	Workshop Commercial Strategy
IMPRESERIE NOUVELLE	: Printers	Workshop Commercial Strategy

M A D P R I N T	: Printers	Workshop Commercial Strategy
P T M	: Cartographers	Workshop Commercial Strategy
F J A M	: Printers	Workshop Commercial Strategy
LIBRAIRIE MIXTE	: Printers	Workshop Commercial Strategy
F I M T	: Printers	Workshop Commercial Strategy
C N A P M A D	: Didactic Materials	( Quality Circle ( Computer processing ( Micro-computing counsels
M A L G . D E C O R	: Woodworkers-Furniture	Quality Circles
S E R D I	: Research Institute	Organisational Development
S M I I	: Printers	Diagnostic

OCTOBER/NOVEMBER/DECEMBER 1986

U N P R I M	: Professional Printers' Union	
S E R D I	: Research Institute	Consultancy
S L I T A	: 8 printing Companies	Planning Programme
P T M	: Cartographers	Planning Programme
C N R P	: Pharmaceutical Centre	Market Research and Consultancy
S O A B E	: Construction Industry	Marketing Orientation
AUTRES	:	Miscellaneous

JANUARY/FEBRUARY/MARCH 1987

U N P R I M	: Professional Printers' Union	Joint Mission with President
S E R D I	: Research Institute	Consultancy
S L I T A	: 8 printing Companies	Planning Programme
C N A P M A D	: Didactic materials	Consultancy Evaluation
S O A B E	: Construction Industry	Marketing
S M I I	: Packaging Specialists	Informatics & Marketing
L I S I N I A I N A	: Light Industry	Technical Consultancy
P T M	: Cartographers	Marketing & Informatics
AUTRES	: Miscellaneous	Miscellaneous

APRIL 1987

C N A P M A D	: Didactic materials	Consultancy Workshops
I. P. DU CONFERENCE	: Printers & Stationers	Market Analysis
B T S I K A	: General Printing	Informatics
S M I I	: Packaging Specialists	Marketing Analysis
AUTRES	: Miscellaneous	Miscellaneous

If one regards days of contact with constituents of the P.M.I. as a measure of impact, the tendency was one of continued growth during the period of Mission originally envisaged (i.e. NOVEMBER 1985 to NOVEMBER 1986)

PERIOD	NUMBER OF ENTERPRISES AND ORGANISATIONS	DAYS OF DIRECT CONTACT	NOTES
<b>NOVEMBER/DECEMBER</b>			
1985	6	10	DIAGNOSTIC AND PRELIMINARY REPORT
<b>JANUARY/FEBRUARY MARCH</b>			
1986	4	18	PROGRAMME DEVELOPMENT
<b>APRIL/MAY/JUNE</b>			
1986	13	61	-
<b>JULY/AUGUST/SEPT.</b>			
1986	13	73	-
<b>OCTOBER/NOVEMBER DECEMBER</b>			
1986	7	31	ANNUAL REVIEW AND PROGRAMME FOR 1987
<b>JANUARY/FEBRUARY MARCH</b>			
1987	9	67	WASH UP OF CONTINUING ACTIVITIES
APRIL 1987	5	9	FINAL REPORT AND DOCUMENTATION

Thereafter, the programme of activity was perturbed by a number of constraints.

**DISCLOGRAPHIE PAR DOSSIER**

<b>INDEX DISC</b>	<b>TITRE DISC</b>	<b>INDEX DOSS.</b>	<b>CONTENTS DOSS.</b>
<b><u>ADMINISTRATION: [00.00]</u></b>			
00.1	DISCLOGR 'E	00.1.1 00.1.2.	DISCGRAPHGEN DISCGRAPHSPEC
00.2	BUREAU ADMIN	00.2.1  00.2.2 00.2.3. 00.2.4 00.2.5. 00.2.6. 00.2.7.	LETTERHEADS&DOCS APPNTMTSCHEDE ACTIVPLANS MEMOS NOTEHEADS MISSIONPLANG GRAPHPAPER PERSFILE CAL87 CV-MGJ(PERS) FICHECONDOCS FICHEDISPATCH
<b><u>GESTION P.M.I. STRATEGIQUE: [01.00]</u></b>			
01.1	PERSONNEL MGT	01.1.1 01.1.2 01.1.3 01.1.4	RECRTE&DEFPOST CONTROLEACTN EVAL'N PERIOD'Q PERSNL TEXTES
01.2	MOTIVATION	01.2.1 01.2.2 01.2.3	PRISEDECISION STYLE GESTIONNAIRE STRUCT'L MOTIVN
01.3	INFO&COMM	01.3.1 01.3.2 01.3.3 01.3.4	COMM EFFICACE FENETREJOHARI GESTIONDETEMPS COMBIEN D'INFO?
01.4	EFFICACITE INDIVIDUELLE	01.4.1	EFFICACITE PERS [QUEST -ALTER & AUTO]
01.5	QUESTIONNAIRE & INSTRUMENTS D'ANALYSE	01.5.1 01.5.2 01.5.3 01.5.4 01.5.5	CONNAISSEZ-VOUS ENTR ? BLOCEFF CULTURE ENT AFOD AU SECOURS
01.6	RESOLUTION PROB&CREATIVITE	01.6.1 01.6.2	PERCEPTION CREATIVITE
01.7	INSTRUMENTS DE RESOLUTN PROB.	01.7.1	RESOL. PROB

01.8	CERCLES DE QUALITE	01.8.1 01.8.2 01.8.3	CDQ PROG. CDQ INSTRUMENTS CDQ EXEMPLES
01.9	DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	01.9.1 01.9.2 01.9.3	O.D. INTRODUCTION O.D. ANALYSE DOCUMENTATION O.D.
01.10	APPROCHE GESTION	01.10.1 01.10.2 01.10.3	QCQ MGT ? MODELES MGT APPR. HOLIST.
01.11	TABLEAU DE BORD		

**GESTION P.M.I. FONCTIONNELLE : [02.00]**

02.1	APPROCHE MKTG	02.1.1 02.1.2 02.1.3	PROGRAMME MKTG APPROCHE MKTG PRATIQUES MKTG
02.2	PREVISION	02.2.1	TECHN. PREVISION
02.3	TECHNIQUES MKTG	02.3.1 02.3.2 02.3.3	RATIOS & GESTION REALIS. MKTG IMPACT PUBLICITAIRE
03.1	GESTION DE PRODUCTION	03.1.1 03.1.2 03.1.3	SIMUL. CONTR. PROD. SYSTEME PROD IMP RELATION PRODVENTES
04.1	ANATOMIE [PMI] IMP.	04.1.1 04.1.2 04.1.3	PROG. WKSHPS & EVALTN PROG. IMP [FARITANY] LE P M. IMP
05.1	GESTION DE PLANIFICATION	05.1.1 05.1.2	PLANIFICATION CONTR & ACTIVITES
06.1	OHP Back-Up		[32 items]
0X.1	INTERVENTION SPECIFIQUE	0X.1.1 0X.1.2 0X.1.3 0X.1.4 0X.1.5	RECHERCHE PHARM STATISTIQUE IND IMPRIM. APPROCHE PMI M/CAR INTERVENTION ENTR INDIV COMPTE-RENDUS

**CONTENTS OF DOSSIER.**  
**LETTERHEAD DOCUMENTS**

**LETTERHEADS:**

<b>PVT LTRND VENICE</b>	<b>GO TO PAGE 2</b>
<b>PVT LTRND CHICAGO</b>	<b>GO TO PAGE 2</b>
<b>PROJECT LTRND CHICAGO</b>	<b>GO TO PAGE 2</b>
<b>PROJECT LTRND GENEVA</b>	<b>GO TO PAGE 2</b>
<b>PROJECT LTRND GENEVA [T/F]</b>	<b>GO TO PAGE 2</b>

**LOGOS & SOIBS:**

<b>UNPRIM LOGO</b>	<b>GO TO PAGE 3</b>
--------------------	---------------------

**BUREAU DOCUMENTS:**     **BUREAU/ADMINISTRATION DOCUMENTS**

<b>INTERNAL MEMO</b>	<b>GO TO PAGE 4</b>
<b>APPOINTMENTS SCHEDULE</b>	<b>GO TO PAGE 5</b>
<b>NOTE BLOC MG-J</b>	<b>GO TO PAGE 6</b>
<b>ACTION PLANNING</b>	<b>GO TO PAGE 7</b>

**U.N.I.D.O. O.N.U.D.I.**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
PROJET MAG/007  
PROMOTION DES PETITES & MOYENNES INDUSTRIES**

---

**PROGRAMME POUR LA FORMATION CONTINUE DES CADRES  
DE L'IMPRIMERIE A MADAGASCAR**

---

**PROGRAMME DE "WORKSHOPS MARKETING" POUR LA DIRECTION DES  
IMPRIMERIES MALGACHES**

---

**APRES LA RECEPTION FAVORABLE DES DEUX PREMIERES SERIES DE  
WORKSHOPS POUR LA DIRECTION GENERALE DE L'IMPRIMERIE, L'O.N.U.D.I.  
ET L'UNPRIM PROPOSENT DE CONTINUER CES ACTIVITES DE FORMATION AVEC  
UN PROGRAMME DE "WORKSHOPS MARKETING".**

**LE PROGRAMME PILOTE SERA LANCE VERS LA FIN DE FEVRIER OU VERS DEBUT  
MARS 1987. POUR LA RAISON QUE LES WORKSHOPS TRAITERONT D'UN SEUL  
Sujet ET QUE LA CONCENTRATION CONTINUE EST CRUCIALE, LE PROGRAMME  
S'ETENDRA PENDANT TROIS JOURS CONSECUTIFS DE 09.00H JUSQU'A 18.00H,  
TOUS LES JOURS Y COMPRIS LES DEJEUNERS DE TRAVAIL.**

**OBJECTIFS DU PROGRAMME**

**LES OBJECTIFS DE LA PREMIERE SERIE D'ACTIVITES ETAIENT D'OFFRIR UNE  
PANOPLIE DES FACTEURS STRATEGIQUES, DES TECHNIQUES UTILES POUR LES  
IMPRIMERIES A MADAGASCAR.**

**LES "WORKSHOPS MARKETING" DONT APPLIQUER CES IDEES ET PRATIQUES  
ADDITIONNELLES DANS L'APPROCHE AU MARCHE.**

**LE VEHICULE DE FORMATION SERA BASE SUR UN CAS D'ETUDES SUPPORTE PAR  
UNE DOCUMENTATION COMPREHENSIVE TIREE DES EXPERIENCES DE  
L'O.N.U.D.I. ET L'UNPRIM.**

### GRUPE DE PARTICIPANTS-CIBLE

A CAUSE DU FAIT QUE LES DEUX SERIES DE PROGRAMME SONT LIEES EN CONTINU ET EN PHILOSOPHIE, LA PARTICIPATION SERA RESTREINTE A CEUX QUI ONT PARTICIPE A L'ACTIVITE DE LA PREMIERE SERIE. LE NOMBRE DE PARTICIPANTS MAXIMUM SERA LIMITE A 15 PERSONNES. L'ETUDE DE CAS SERA DISTRIBUE AUX PARTICIPANTS CONFIRMES UNE SEMAINE AVANT LE WORKSHOP POUR EXAMEN PRELIMINAIRE INDIVIDUEL.

POUR PERMETTRE CECI, VOUS ETES PRIES DE REMPLIR ET RETOURNER LA FICHE D'INSCRIPTION ATTACHEE CI-JOINTE LE PLUS VITE POSSIBLE.

### CAS D'ETUDE

POUR LES RAISONS DE -VRAISEMBLANCE ET REALITE- BASEES SUR L'EXPERIENCE ACTUELLE, TIREE D'UN NOMBRE D'IMPRIMERIES MALAGASY ETUDIEES PREALABLEMENT ET EN MEME TEMPS, POUR PROTEGER LA CONFIDENTIALITE DE CES ENTREPRISES, NOUS AVONS FAIT UNE SYNTHESE DES DONNEES DOCUMENTAIRES ET DES FACTEURS ATMOSPHERIQUES DE MANIERE A CE QUE LA SOURCE DE N'IMPORTE QUELLE INFORMATION NE SOIT ATTRIBUABLE A AUCUNE IMPRIMERIE EXISTANTE. LES DONNEES DOCUMENTAIRES SERONT EN FRANCAIS ET EN MALAGASY APPROPRIEES A LA SOURCE D'ORIGINE.

### GENERAL

IL SERAIT SOUHAITABLE SI VOUS POURRIEZ AVOIR A VOTRE DISPOSITION UNE MACHINE CALCULATRICE PORTATIVE UTILE POUR LES SEANCES DE TRAVAIL. A PART UN BLOC POUR LA PRISE DE NOTES, TOUTES LES DOCUMENTATIONS SERONT FOURNIES. LE LOCAL OU LES SEANCES AURONT LIEU SERA FIXE A "L'HOTEL ZAZOU".

**VOTRE COLLABORATION DANS LA PONCTUALITE ET LA PRESENCE CONTINUE  
PENDANT LES TROIS JOURS EST VIVEMENT SOLLICITEE.**

**CETTE SERIE DE WORKSHOPS DEMANDERA UN HAUT NIVEAU D'EFFORT ET DE  
CONCENTRATION, MAIS D'APRES NOS EXPERIENCES NOUS SOMMES  
CONVAINCUS QUE CETTE APPROCHE EST A LA FOIS INTERESSANTE ET  
BENEFIQUE AUX PARTICIPANTS.**

**LE PROGRAMME DETAILLE EST ATTACHE EN ANNEHE.**

# PROGRAMME MARKETING

## O. D. U. D. I / UNPRIM

JOUR 1	DOCUMENTATION	
<p>09.00 H</p> <p>12.30 H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>L'APPROCHE DE MARKETING LA BASE D'INFORMATION</u></li> <li><input type="checkbox"/> SOURCES D'INFORMATION</li> <li><input type="checkbox"/> CONTEXTE STRATEGIQUE DE MARKETING.</li> <li><input type="checkbox"/> INSTRUMENTS D'ANALYSE DES INFORMATIONS.</li> <li><input type="checkbox"/> INTEGRATION DES ELEMENTS D'INFORMATION.</li> </ul>	<p>ETUDE DE CAS [ 1 SEMAINE EN AVANCE ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> GENERIQUE DE L'IMPRIMERIE.</li> <li><input type="checkbox"/> ETUDE FINANCIERE.</li> <li><input type="checkbox"/> PLAN D'ATELIER.</li> <li><input type="checkbox"/> ORGANIGRAMME DE STRUCTURE.</li> <li><input type="checkbox"/> PREVISION ECONOMIQUE.</li> <li><input type="checkbox"/> DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE.</li> </ul>
<p>DEJEUNER DE TRAVAIL</p>		
<p>14.00 H</p> <p>18.00 H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>CAS D'ETUDE : LA SITUATION HISTORIQUE ET ACTUELLE</u></li> <li><input type="checkbox"/> TRAVAIL EN SOUS-GROUPE               <ul style="list-style-type: none"> <li>§ AUDIT DES RESSOURCES.</li> <li>§ ANALYSE FINANCIERE.</li> <li>§ ANALYSE DES VENTES.</li> <li>§ ANALYSE DES CLIENTS.</li> <li>§ ANALYSE DE LA RENTABILITE.</li> <li>§ ANALYSE DE LA SAISONNALITE.</li> <li>§ RATIOS D'ANALYSE.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> PARTAGE DE PERSPECTIVES EN SEANCE PLENIERE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> CHIFFRE DES VENTES.</li> <li><input type="checkbox"/> CHIFFRE DES CLIENTS.</li> <li><input type="checkbox"/> ANALYSE PRELIMINAIRE DE RENTABILITE PAR PRODUIT/SERVICE/PROCESSUS.</li> <li><input type="checkbox"/> DOCUMENTATION D'ANALYSE.</li> <li><input type="checkbox"/> CORRESPONDANCE FINANCIERE.</li> <li><input type="checkbox"/> JOUR DE JUGEMENT.</li> </ul>

**PROGRAMME MARKETING**  
**O. D. U. D. I / UNPRIM**

JOUR 2	DOCUMENTATION	
<p>09.00 H</p> <p>12.30 H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>LE MARCHE DE DEMAIN</u></li> <li><input type="checkbox"/> PREDICTION PAR EXTRAPOLATION (STATU-QUO)</li> <li><input type="checkbox"/> PREDICTION PAR PLANIFICATION STRATEGIQUE (PRO-ACTIF)</li> <li><input type="checkbox"/> LA RECHERCHE DE NOUVEAUX PRODUITS / SERVICES.</li> <li><input type="checkbox"/> INSTRUMENTS DE MESURE ET DE CONTROLE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> LA NOUVELLE EQUIPE.</li> <li><input type="checkbox"/> LA NOUVELLE APPROCHE.</li> <li><input type="checkbox"/> LES NOUVELLES REGLES DE JEU.</li> </ul>
<b>DEJEUNER DE TRAVAIL</b>		
<p>14.00 H</p> <p>18.00 H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <u>TRAVAIL EN SOUS-GROUPE</u></li> <li style="padding-left: 20px;">§ LE PLAN DE MARKETING POUR SURVIVRE.</li> <li style="padding-left: 20px;">§ LA REHABILITATION DE L'IMPRIMERIE.</li> <li><input type="checkbox"/> PARTAGE DE PERSPECTIVES EN SEANCE PLENIERE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> DOCUMENTATION DE PLANNING.</li> <li><input type="checkbox"/> DOCUMENTATION DE CONTROLE.</li> <li><input type="checkbox"/> JOUR DE TRIOMPHE.</li> </ul>



APPENDICE H

## COMPTE-RENDU

**MISSION** : ANTANANARIVO-ANTSIRABE-ANTANANARIVO

\*REORIENTATION DES PROGRAMMES D'ACTIVITES  
PROPOSES POUR L'UNPRIM ET SLITA.

**OBJECTIFS:** \*PLANIFICATION D'INTERVENTION AUPRES DE  
SOABE, SUIVANT L'APPROCHE DU DIRECTEUR  
GENERAL.

\*PRESENTATION DU RAPPORT CONFIDENTIEL AU  
DIRECTEUR GENERAL DU SMII.

**DATES** : 19 MARS-21 MARS 1987.

**EXPERT** : MICHAEL GUSTAVUS-JONES, O. N. U. D. I. PROJET  
MAG 007

**CONTACTS** : M. PRUDENCE RAJAÖBELINA, PRESIDENT  
**ETABLIS** UNPRIM.

M. ANDRIAMIFIDY, DIRECTEUR GENERAL, SLITA.

M. ALAIN RAKOTOMAVO, DIRECTEUR GENERAL,  
SOABE.

M. ALEX RAPENOMANJATO, RESPONSABLE  
MARKETING, SOABE.

M. ANDRIAMBOAVONJIARINAIVO, ["NDRIANA"],  
DIRECTEUR TECHNIQUE, SOABE

M. JEAN LOUIS RAMINO, DIRECTEUR GENERAL,  
S. M. I I

**ACTIONS**  
**EFFECTUEES:**

- RE-ORIENTATION DU PROGRAMME UNPRIM  
POUR LA PERIODE MARS/MAI 1987.
- PROGRAMME D'INTERVENTION DIAGNOSTIC  
AUPRES DE SLITA ET SES COMPOSANTS
- PROGRAMME DE MARKETING AUPRES DE SOABE  
AVEC L'EQUIPE DE DIRECTION AVRIL/MAI 1987
- PRESENTATION DU RAPPORT DIAGNOSTIC A LA  
DIRECTION DU SMII

## UNPRIM.

M. Rajaobelina a accepté avec sa courtoisie habituelle, la nécessité de mettre au congélateur le programme de Marketing prévu pour le mois d'Avril.

En même temps, il a été très enthousiaste que la continuation de la recherche d'informations réalistes sur le sous-secteur industriel de l'imprimerie soit souhaitable dans la mesure du possible.

Nous avons, sujet à l'accord du C.T.P., agréé de mettre à la disposition de l'UNPRIM un dossier d'instrumentation et de moyens d'analyse utiles pour lancer cette recherche et aussi un dossier de documentation de travail pour le développement de la Direction des Imprimeries relatifs aux programmes déjà lancés et ceux en prévision. Telles documentations peuvent assister le secteur organisé afin de continuer l'analyse et l'auto-développement si cela s'avère nécessaire à l'avenir

Il a été toujours notre objectif de rendre ce secteur, déjà bien motivé, plus ou moins auto-suffisant dans le domaine de recherche et développement. Ce qui le manque pour le faire sont, peut-être, la technologie pour "processer" les statistiques et l'accès libre aux informations de base pour des raisons de confidentialité commerciale. Par contre, l'UNPRIM a déjà fait preuve d'une forte motivation et d'engagement pour servir de contrepartie industrielle quant aux actions du Projet auprès des Imprimeries.

## SLITA.

Nous avons eu, comme d'habitude, un entretien stimulant avec M. Andriamifidy et nous avons exposé un exemplaire anonyme d'un diagnostic des tendances commerciales d'une imprimerie.

M. Andriamifidy nous a invité à faire un exercice pareil pour les quatre composants opérationnels du SLITA dans l'imprimerie, et nous a donné accès libre à l'examen des chiffres de l'entreprise. Nous allons lancer cette activité aussitôt que possible.

## SOABE.

SOABE représente pour nous un nouveau phénomène dans le cadre du secteur P.M.I.

Cette entreprise étatique mais de nature commerciale a démarré il-y-a douze mois seulement. C'est donc moins d'une question de réhabilitation que de lancement d'une stratégie commerciale avec "l'approche marketing" à l'épicentre de ses prises de décisions.

Nous sommes en effet invités à sensibiliser l'équipe de la Direction et des cadres-clefs avant que les attitudes et comportements organisationnels ne soient cristallisés

L'entreprise SOABE est financé par le F.N.D. [Fonds National de Développement] et elle bénéficie de l'appui technique d'une Société Belge spécialisée dans le domaine de produits agro-alimentaires.

Il nous semble au premier coup que cette installation pilote, assez élégante en elle-même, n'est pas idéalement adaptée jusqu'à maintenant à la production de chaux, dans la série d'applications commerciales que le produit de base offre

Je n'ose pas offrir une optique sur la technologie [qui est en dehors de ma domaine] mais il me semble qu'il existe des opportunités potentielles pour la commercialisation des sous-produits du processus [par exemple CO<sub>2</sub> a de part et d'autre un but de l'opération et un pouvoir thermal d'hydrolyse].

La chaux est un produit ayant une multiplicité d'applications, surtout dans un pays en voie de développement. On commence naturellement par son rôle de remplaçant ou matériau additif au ciment pour les constructions. En même temps, il ne faut pas ignorer sa valeur sur le plan agricole directement comme stabilisateur ou indirectement dans la préparation de compost, le contrôle de l'équilibre PH dans la pisciculture intensive, son application comme peinture bas de gamme mais fortement économique et pratique ou, qui donne une qualité assurée à la production du papier.

La liste des applications potentielles est presque illimitée.

Notre optique préliminaire concernant l'entreprise SOABE est que son processus vise à la recherche d'un marché. C'est à dire qu'elle est plutôt représentative d'une industrie de service, comme une imprimerie, que d'une industrie fabricante, comme un atelier des meubles. Pour ne pas être brutale, on peut supposer que l'imprimerie est dans "le business" de contaminer le papier blanc selon les besoins des clients, et que la SOABE est dans "le business" de pulvériser et faire cuire les rochers selon les besoins des clients. Ils n'ont pas de produits : seulement un processus de service.

A partir de cette hypothèse, l'approche au marché doit être beaucoup plus sensible, pro-active et dynamique, que pour un fabricant des "widgets" sur un marché déjà cohérent.

Ce n'est pas les idées pour l'exploitation qui manquent à SOABE : c'est plutôt la systématisation des critères commerciales pour établir une stratégie cohérente visant à exploiter la variation optimale des processus, de la rentabilité et du marché.

Nous avons préparé une proposition pour un programme de conseils et d'activités conjointes avec l'équipe de la Direction de SOABE qui est attachée en annexe. Cette proposition a été déjà discutée en brouillon avec le Directeur Général qui est enthousiaste pour l'approche suggérée.

Sujet à l'obtention d'autorisation pour entreprendre cette action, on propose de l'effectuer entre le 3 Avril et le 8 Mai, ce qui engagerait 7 jours de contact direct avec l'équipe en cinq visites à Antsirabe. Les recherches intermédiaires pour l'équipe de SOABE exigent cette périodicité.

### SMIL

Nous avons rendu à M. Jean Louis Ramino notre diagnostic des tendances démontrées par les informations qu'il nous a données, et nous proposons de faire une poursuite interprétative au cours nos visites à Antsirabe dans le même contexte que celles de SOABE

Il sera impossible de lancer et de compléter l'action stratégique déjà proposée pour SMIL avant la fin du Mai et nous avons donc laissé cette programme sur la mitonneuse. M. Ramino a accepté la nécessité de l'interrompre avec une résignation philosophique.

**U.N.I.D.O.**

**O.N.U.D.I.**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**PROJET MAG/007**

**PROMOTION DES PETITES & MOYENNES INDUSTRIES**

---

**PROPOSITION POUR INTERVENTION**  
**AUPRES DE SOABE, ANTSIRABE.**

**DE :** Michael Gustavus-Jones,  
Expert O.N.U.D.I., Projet MAG 007.  
Telephone: 287-29 / 289-43  
**ANTANANARIVO.**

**A :** M. Alain Rakotomavo,  
Directeur General SOABE,  
**ANTSIRABE et ANTANANARIVO.**  
Telephone : Antananarivo 306-00.  
Antsirabe 438-28.

**DATE:** 23 Mars 1987.

---

**DIAGNOSTIC.**

SOABE est une Entreprise Etatique sous forme de Societe Anonyme ayant des cibles commerciales. Elle s'occupe de la production de chaux.

La chaux est moins qu'un produit de son propre genre, une matière première capable d'être transformée en plusieurs manières avec une multiplicité d'application finale.

Selon mon optique, SOABE est plutôt une industrie de service qu'une industrie de fabrication. Le service qu'elle offre est la transformation des rochers aux moyens de pulvérisation et de chauffage suivant les besoins des consommateurs actuels et potentiels.

La Direction considère [et nous sommes tout a fait d'accord avec sa perspective] qu'une stratégie commerciale, appropriée à l'exploitation optimale des potentialités du chaux pour l'économie de Madagascar et pour le développement de l'entreprise est cruciale.

Si on accepte une distinction sémantique entre "Commercialisation" et "Marketing" ["Commercialisation" = l'exploitation d'un produit ou une gamme de produits déjà établis: "Marketing" = le développement d'une stratégie pour exploiter toutes les ressources de l'entreprise afin de satisfaire les demandes actuelles et potentielles des consommateurs] il nous semble que nous sommes incontestablement pour cette dernière conception.

Avec le temps et les ressources disponibles, il nous semble que la contribution la plus valable à court et à moyen terme serait de mettre en train avec le groupe de "décideurs" directement engagé une série de séances de travail conjointes avec un nombre de cibles.

### **CIBLES D'INTERVENTION**

- Augmenter la compréhension collective des Concepts de Marketing.
- Familiariser le groupe avec un nombre d'instruments techniques et analyses des facteurs Marketing ayant une utilité immédiate
- Appliquer ces instruments directement à SOABE aux moyens de projets spécifiques à entreprendre dans les périodes entre les séances de travail.
- Développer conjointement, sur la base de données du projet une stratégie et un plan de Marketing en esquisse pour une affinement ultérieure au sein de SOABE.

### **PARTICIPANTS DESIGNES PAR SOABE.**

M. ALAIN RAKOTOMAVO	DIRECTEUR GENERAL.
M ALEX RAPENOMANJATO	RESPONSABLE MARKETING.
M ANDRIAMBOAVONJIARINAIVO	RESPONSABLE TECHNIQUE
M SIMON RAZAFINDRAKOTO	RESP. SERVICE FINANCIER.
M ANSELME RAZAFINTSALAMA	RESP APPROVISIONNEMENT.
M JEAN MARTIN RAKOTOZAFY	RESP VENTES (NORD)

M. BRUNO RAMAROSANDY	RESP. VENTES [SUD].
M. FILS RAKOTO	RESP. LABORATOIRE.
MME ODETTE RAZAFINDRAFARA	RESP. SERVICE PERSONNEL.
M. ANDRIASON RIVO	RESP SERVICE ETUDES ET PROMOTION

**DETAILS ADMINISTRATIFS.**

NOUS SOMMES TRES CONSCIENTS DE LA NECESSITE DE NE PAS GENERER LES ACTIVITES OPERATIONNELLES DE SOABE, ET IL SEMBLE DONC NECESSAIRE QUE LE PROGRAMME SOIT EFFECTUE AU MOMENT LE PLUS OPPORTUN, AUTANT QUE POSSIBLE TOUS LES VENDREDIS ET SAMEDIS MATINS.

DES CONTRAINTES SUR LA DISPONIBILITE EXIGENT QUE L'ACTIVITE SOIT COMPLETEE PAR CELLES DE LA DEUXIEME SEMAINE DE MAI QUI DEMANDE UN COMMENCEMENT DANS LE COURS DE LA PREMIERE SEMAINE D'AVRIL.

LES ACTIVITES AURONT LIEU DANS LE BUREAU DU SOABE EN VILLE.

LES HEURES DE CONTACT SERONT:

VENDREDIS : 08.30H. 12.30H.                      SAMEDIS 08.30H. 12.30H.

LES SEANCES DU SAMEDI SERONT DEDIEES AU TRAVAIL SUR LES PROJETS EN SOUS-GROUPES.

IL EST TRES IMPORTANT POUR L'EFFICACITE DE CETTE ACTION QUE LE GROUPE DE TRAVAIL SOIT CONSISTANT AFIN DE PARFAIRE LE PROGRAMME ENTIER.

UNE DOCUMENTATION COMPLETE SERA FOURNIE PAR LE PROJET 007, MAIS IL SERAIT PREFERABLE QUE CHAQUE PARTICIPANT APPORTE UN BLOC, UN STYLO ET UNE MACHINE A CALCULER. IL SERAIT AUSSI SOUHAITABLE D'AVOIR UNE MACHINE A PHOTOCOPIER A NOTRE DISPOSITION.

L'HORAIRE D'ACTIVITE PROPOSE EST:

VENDREDI	3 AVRIL	08.30	17.30
SAMEDI	4 AVRIL	08.30	12.30
VENDREDI	10 AVRIL	08.30	17.30
SAMEDI	11 AVRIL	08.30	12.30

VENDREDI	24 AVRIL	08.30	17.30
SAMEDI	25 AVRIL	08.30	12.30
JEUDI	30 AVRIL	08.30	17.30
VENDREDI	8 MAI	08.30	17.30

### OBJECTIFS DU PROGRAMME.

- ¶ SENSIBILISATION DE L'EQUIPE DE LA DIRECTION ET DES CADRES CLEFS A LA CENTRALITE DU MARKETING POUR L'AVENIR DE SOABE.
- ¶ EXAMEN CONJOINT D'UNE VARIETE D'INSTRUMENTS DE MARKETING ET MODIFICATION SI NECESSAIRE POUR LES ACCORDER AUX BESOINS ET OBJECTIFS DE SOABE.
- ¶ DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE MARKETING ET D'UN PLAN D'ACTIIONS COMMERCIALES PRATIQUES ET REALISTES POUR 1987 / 1988.

### PROGRAMME EN ESQUISSE

#### WORKSHOP 1 : 3/4 AVRIL 1987.

L'APPROCHE DU MARKETING APPROPRIEE A SOABE.

- CONCEPTS DE MARKETING.
- CHECKLISTS DE STRATEGIE COMMERCIALE POUR SOABE.
- TABLEAU DE BORD POUR LA DIRECTION DE SOABE.
- INSTRUMENTS DIAGNOSTICS.

[PROJET RECOLTE D'INFORMATIONS DE BASE]

**WORKSHOP 2 : 10 / 11 AVRIL 1987.**

**ANALYSE DES INFORMATIONS DE BASE.**

- AJUSTEMENT DES TENDANCES PAR MOYENNES MOBILES.
- ANALYSE DES VENTES PAR CATEGORIE DE CLIENT.
- ANALYSE DES VENTES PAR UTILISATION.
- RATIOS DE GESTION MARKETING.

[ PROJET : DEVELOPPEMENT D'UN SYSTEME D'INFORMATION  
MARKETING. ]

**WORKSHOP 3 : 24 / 25 AVRIL 1987.**

**DEVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS ET APPLICATIONS.**

- AIDES A L'INNOVATION ET LA CREATIVITE.
- EVALUATION ALGORITHMIQUE DES PRODUITS PROPOSES.
- "BRAINSTORM MARKETING".
- CREATION ET PROMOTION DE L'IMAGE

[PROJET : DEVELOPPEMENT D'UN PLAN PROMOTIONNEL].

**WORKSHOP 4 : 30 AVRIL 1987**

**LE PHENOMENE DE SYNERGIE DANS LA RESOLUTION DE  
PROBLEMES.**

- PROCESSUS DE DIAGNOSTIC ET D'ANALYSE DES PROBLEMES.
- FORMULATION DES RESOLUTIONS.
- PLANIFICATION DES ACTIONS ET CONTROLE DE PROGRES.

[ PROJET : DEVELOPPEMENT DE PLAN D'ACTIONS MARKETING  
APPROPRIES A SOABE ].

**WORKSHOP 5 : 8 MAI 1987.**

CONCRETISATION DU PLAN MARKETING SOABE.

→ SYNTHESE DES ACTIONS PROPOSEES.

→ RESUME DES PROBLEMES ENVISAGES.

→ IMPLICATIONS FINANCIERES, ORGANISATIONNELLES,  
TECHNOLOGIQUES ET HUMAINES.

→ EVALUATION ET CRITIQUE DU PROGRAMME.

# PROPOSITION "PANOPLIE DE GESTION"

## P.M.I.

**SERIE DE WORKSHOPS OUVERTS, PRATIQUES ET REALISTES  
DEVELOPPES POUR LES CONDITIONS ACTUELLES DES  
P.M.I. A MADAGASCAR.**

---

### ANALYSE RAISONNEE DE LA PROPOSITION.

L'appui offert par le Projet MAG/82/007 "PMI" entre 1982 et 1985 était axé sur les recherches du secteur, l'identification des besoins et la satisfaction de ces besoins par des interventions directes de courte durée aux entreprises individuelles, sous forme de conseils techniques, gestionnaires et financiers.

Ces activités ont formé une base solide pour l'établissement de la crédibilité du Projet dans le secteur et vis-à-vis des Ministères et autres organismes centraux.

Pendant la fin de l'année 1985 et en 1986, ces activités ont continué. Cependant, l'augmentation de ressources par la formation des homologues locaux et l'addition d'expertises de l'extérieur a permis en plus, le lancement d'autres formes d'activités.

Ces activités étaient plus étendues en cible et plus longues en durée. Elles représentaient un lien entre le développement continu gestionnaire et organisationnel et les interventions spécifiques sur les plans techniques.

A titre d'exemple de ce genre d'activités, on peut citer les programmes conjoints de la formation et de l'intervention au sein des moyennes entreprises, et envers les secteurs industriels dans sa totalité, en collaboration avec un Organisme représentatif.

Ces activités [par exemple : CNAPMAD, MALGADECOR, UNPRIM] ont utilisé la formation par activité conjointe, l'établissement des Cercles de Qualité, et le développement de programme de "Workshops" taillés spécifiquement pour le secteur industriel comme point de départ pour les interventions techniques dans les entreprises individuelles.

Cette approche nous semble offrir un terrain fertile et approprié pour l'extension dans bon nombre d'autres domaines. Il faut préciser que ce que nous offrons n'est pas dans le programme de formation formelle dirigée vers le codz d'une qualification académique, il existe déjà des programmes dédiés à ce domaine et la pédagogie ne relève pas de nous. Ce que nous proposons d'offrir est plutôt une "trousse d'outils" tirée de la pratique de gestion et non de ses théories.

En même temps, nous sommes conscients du fait que l'ensemble des actions ne fait que gratter la superficie des besoins totaux du secteur P.M.I. à Madagascar. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont les ressources, la confiance ou la disposition d'accepter les programmes internes. Ce ne sont non plus toutes les entreprises qui sont représentées par un Organisme enthousiaste pour des programmes collectifs. Mais selon notre optique, il existe quand-même des individus dans les entreprises existantes ou naissantes, qui ont besoin d'appui, soit au moyen de formation, soit sous forme de conseils.

### PROPOSITION

Nous proposons comme base de discussion le lancement d'un programme de "Workshops Ouverts" ne traitant pas de l'entreprise ou de l'industrie, mais plutôt des techniques et approches de la Direction et de la Gestion, souhaitables pour le manager individuel. Tel programme peut être enfin taillé aux besoins des sous-groupes spécifiques [par exemple : cadres débutants, entreprises en cours de lancement, entreprises en difficulté, entreprises en expansion].

Pour commencer et pour tester le marché pour de telles activités, nous proposons d'offrir une série de "Workshops" assez générale en application et en utilité.

### RESSOURCES

Nous avons dans le Projet et dans la S.E.R.D.I. des ressources techniques et de formation bien placées pour couvrir la plupart des sujets, mais il reste des lacunes surtout dans les domaines d'informations techniques et financières pour les décideurs

Avec cette dimension en vue, nous proposons que le programme puisse être lancé conjointement par le Projet, la S.E.R.D.I. et une troisième partie ayant l'expertise cherchée.

Il faut bien préciser qu'avec cette proposition, notre intention n'est pas d'entrer en concurrence avec les Universités, les Institutions d'enseignement commercial.

Cette activité sera axée sur des participants ayant une certaine base d'informations et d'expériences dans la gestion. Elle aura comme composant central la disponibilité d'intervention directe technique dans la scène des entreprises individuelles si nous sommes invités.

**PROGRAMME TOTAL PROPOSE : [PREMIERE ESQUISSE]**

- Une série de "Workshops pratiques et réalistes" développés pour les conditions Malagasy.

Le programme est offert par l'O.N.U.D.I. en collaboration avec la S.E.R.D.I. et .....

Chaque "Workshop" traitera d'une manière "pieds sur terre" des approches, des techniques et des instruments de la Gestion appropriés aux circonstances des P.M.I. Malagasy. L'approche du programme sera fortement participative et tirera ses exemples des cas d'études locales. Chaque séance sera supportée par une documentation sous forme utilisable dans les entreprises représentées.

Les sujets examinés seront :

- Δ anatomie de la P.M.I. à Madagascar.
- Δ aides à l'efficacité dans la planification stratégique de l'entreprise.
- Δ aides à l'efficacité dans la Gestion des ressources humaines.
- Δ aides à l'efficacité dans la Gestion des ressources de la production.
- Δ aides à l'efficacité dans la Gestion des ressources financières.
- Δ aides à l'efficacité dans la Gestion d'informations
- Δ aides à l'efficacité dans le Contrôle des activités.
- Δ aides à l'efficacité dans l'Approche du marché
- Δ aides à l'efficacité dans les Relations interpersonnelles.
- Δ aides à l'efficacité dans les Prises de décisions
- Δ Forum des problèmes

La poursuite du programme sur terrain constitue un aspect important de notre approche. L'option d'utiliser les services de conseils et de recherches du corps enseignant est ouverte aux participants pour demander une visite diagnostique des entreprises représentées, dans le but de discuter tout problème spécifique pertinent aux sujets des workshops.

Le nombre de participants sera limité pour préserver le degré d'interactivité souhaitable. Le programme n'est pas restreint au niveau de la Direction, mais il est désirable que les participants disposent une certaine base d'informations sur l'entreprise et qu'ils soient engagés actuellement ou potentiellement dans les prises de décisions stratégiques.

Ensuite, une deuxième série de "Workshops" traitant spécifiquement des besoins des entreprises débutantes est prévue si une demande suffisante peut être établie.

La participation financière au programme, qui couvre onze séances de 4h/séance sera de XX 000 FMG /participant, la visite diagnostique des entreprises représentées [en option] est incluse dans ce coût.

### DETAILS DU PROGRAMME PROPOSE

#### Δ Anatomie de la P.M.I. à Madagascar

##### OBJECTIFS

- Exposer l'approche et la forme du programme de "Workshops".
- Examiner conjointement les caractéristiques spéciales des P.M.I. en général.
- Examiner les besoins des P.M.I. dans le contexte malagasy.

D'après nous, la bonne direction et la gérance appropriées aux P.M.I. sont qualitativement différentes de ce qui est pertinent pour les grandes organisations. Malheureusement, la plupart des textes gestionnaires et la sagesse conventionnelle disponibles sont tirées d'expériences monolithiques.

Aucune P.M.I. ne dispose d'ordinateur central et rares sont celles qui utilisent le micro-ordinateur. Notre approche est axée sur la souhaitabilité de développer des instruments et approches taillés aux besoins, conditions et technologies actuellement disponibles aux P.M.I. à Madagascar.

La première séance de ces "Workshops" décrit l'arrière-plan du programme total.

Les participants seront invités à prendre part à l'analyse spécifique du groupe en remplissant un nombre de questionnaires détaillant les besoins individuels sur le plan opérationnel.

#### Δ Planification stratégique pour les P.M.I.

##### OBJECTIF

- Dans cette séance, nous cherchons à offrir des modèles de planification globale pour les P.M.I.

Selon notre optique, la planification stratégique n'est pas le domaine exclusif des grandes Organisations. Au contraire, en condition de changement rapide et d'incertitude, ce sont souvent les petites entreprises qui ont le plus grand besoin de planification : du fait de leurs ressources relativement limitées, elles ne peuvent se permettre le luxe d'attendre et de voir venir. En même temps, les petites entreprises souffrent de manque de temps disponible et d'expertise nécessaire pour un planning très sophistiqué. Nous proposons donc une approche simple, nette, claire et pragmatique.

#### Δ Gestion des ressources humaines

##### OBJECTIF

- Faire un examen comparatif des approches contemporaines de la gérance des ressources humaines, et évaluer leur utilité pour les P.M.I.

Dans le domaine des P.M.I. où le facteur humain est souvent critique à la réussite, le manque de ressources expertes dans les relations interpersonnelles et motivationnelles qui existent dans les grandes entreprises constitue une anomalie. Pour la plupart, cette activité cruciale est parmi les responsabilités diverses de la Direction Général.

En partant de la constatation que généralement, le personnel des P.M.I. est du même genre que nous-mêmes, nous essayons, par des auto-analyses, d'établir leur profil motivationnel, qui nous sert de point de départ pour l'évaluation de l'utilité des approches utilisées dans les autres pays en développement et déjà développés.

### Δ Gestion des ressources de la production

#### OBJECTIF

- Moyens pour améliorer la productivité et l'utilisation des ressources productives.

Finalement, la survie de la P.M.I. réside dans l'efficacité dans les processus de production.

La P.M.I. malagasy peut manquer de ressources financières et de technologie avancée, mais elle dispose d'une richesse de main-d'oeuvre, de ressources locales, et d'ingéniosité. Des fois, ces avantages sont gâtés par un manque de contrôle, de standard et de normes. Nous examinerons les conditions préalables pour un contrôle léger, mais efficace.

### Δ Gestion des ressources financières

#### OBJECTIF

- Examiner un nombre de contrôles et instruments d'analyse financière souhaitables pour les décideurs.

Un bon service de la comptabilité est très utile pour la gestion d'une entreprise, mais en principe, elle s'occupe des faits historiques.

Dans les conditions de changement très rapide, on a de plus en plus besoin de la prévision.

### Δ Gestion d'informations

#### OBJECTIF

- Examiner les informations cruciales, nécessaires et souhaitables aux niveaux et fonctions de l'entreprise, les moyens et circuits de communication les plus efficaces à suivre.

L'impact des informations est un facteur souvent ignoré dans l'évaluation des structures organisationnelles. On peut avoir une pénurie ou un surplus de communication, un manque ou un excès de documentation et un circuit trop diffus ou trop tortueux. Dans tous ces cas, le résultat est une perte de l'efficacité potentielle de l'organisme.

Nous nous attendons, dans cette séance, à offrir un nombre de perspectives sur les problèmes de communications et à encourager les participants dans le développement d'un système approprié aux besoins des circonstances actuelles.

### Δ Contrôle des activités

#### OBJECTIF

- Explorer les formes de contrôle fonctionnel pratiquement réalisable.

Ce n'est pas seulement dans les domaines de la production et des finances que le contrôle efficace est crucial.

Sur le terrain administratif, dans les activités de ventes, et dans la planification du travail des individus et des équipes, les disciplines de contrôle ont un rôle important. C'est peut être dans le cas du "Management du temps" que le gaspillage le plus troublant peut être remarqué.

Nous allons offrir des suggestions pratiques pour mieux soigner ces ressources intangibles.

### Δ Approché du marché

#### OBJECTIF

- Examiner l'approche du "Marketing" [par opposition à la commercialisation] et introduire une instrumentation du "Market-planning" appropriée aux P.M.I.

Le secteur P.M.I. devient de plus en plus conscient du rôle central du Marketing dans la stratégie commerciale. A la différence des grandes entreprises, généralement, la Direction d'une petite organisation n'a pas de spécialité à sa disposition. Cette fonction est souvent ajoutée aux autres responsabilités de la Direction Générale. C'est dans cette optique que nous examinons ce qui est faisable et ce qu'on peut atteindre dans la réalité.

### Δ Relations interpersonnelles

#### OBJECTIF

- Offrir aux participants une rangée d'exemples sur les impacts négatifs des failles dans les relations interpersonnelles et proposer un nombre de façons pour les améliorer.

Bien entendu, la gérance de la P.M.I. soigne au maximum possible ses machines et ressources matérielles : des fois, elle est beaucoup moins soigneuse pour maintenir l'efficacité opérationnelle de ses ressources les plus actives : les ressources humaines.

En effet, même si les gens sont bien motivés, bien formés et bien engagés avec le travail, ils ont besoin [comme les machines délicates], d'une maintenance préventive continue

Nous acceptons que les pressions opérationnelles dans une petite entreprise limitent le temps disponible pour cette activité cruciale, mais nous proposons quand même que c'est un investissement de temps qui en vaut bien la peine.

### Δ Prises de décisions

#### OBJECTIF

- Aiguiser la qualité des prises de décisions par l'examen des pratiques dans l'utilisation d'instruments et approches appropriés aux individus et groupes.

Le critère primordial de la gestion efficace est la capacité de prendre les décisions qui sont opportunes et de haute qualité. Nous avons trouvé que la pression des autres affaires conduit souvent une direction préoccupée à traiter les symptômes des problèmes avant de diagnostiquer les racines fondamentales. Cela peut être économique à court terme en matière de temps, mais pas à long terme si le problème est récurrent.

Nous allons offrir des techniques diagnostiques pour aider dans ce processus, et l'occasion de les pratiquer en situation hypothétique, par petits groupes.

### Δ Forum des problèmes

#### OBJECTIF

- Mettre en pratique les techniques et approches examinées pendant le programme.

Pour cette séance, chaque participant sera invité à identifier les problèmes qui existent dans son travail, ou dans son entreprise, et à les développer dans les limites de la confidentialité commerciale.

Nous allons donc grouper les problèmes et sélectionner quelques uns, qui sont d'intérêt général.

Les participants seront divisés en sous-groupe de travail, et utiliseront les techniques et approches examinées pendant les séances antérieures, pour les appliquer aux problèmes spécifiques. Les conclusions des sous-groupes seront discutées en séance plénière.

## POURSUITE DU PROGRAMME

### OBJECTIF

- Etablir un lien entre la formation en salle et la réalité de la gestion en pratique au sein des entreprises représentées.

Cette activité est tout à fait optionnelle et demande évidemment l'accord de la Direction Générale de l'Entreprise. L'équipe de formateurs et leurs collègues techniques sont disponibles sur invitation pour faire une visite diagnostique afin de pouvoir discuter tout problème spécifique qui existe et qui correspond aux domaines de compétences représentées.

Il faut souligner que le but de cette visite est diagnostique plutôt que prescriptif.

Les frais de cette intervention sont inclus dans la participation financière au programme.

### EQUIPE DE FORMATION ET D'INTERVENTION

Le programme sera développé, dirigé et animé par l'équipe suivante :

- DEVELOPPEMENT ET DIRECTION DU PROGRAMME

Monsieur Michael GUSTAVUS-JONES  
EXPERT O.N.U.D.I.

- ANIMATION DU PROGRAMME

Madame Gilberte RALAMBOSON  
ECONOMISTE S.E.R.D.I.

Monsieur Michael GUSTAVUS-JONES  
EXPERT O.N.U.D.I.  
Projet "P.M.I."

Monsieur Jean Ludovic CHEREAU  
EXPERT O.N.U.D.I.  
Projet "P.M.I."

Madame Marie Victoire RAZOELIARINIVO  
INGENIEUR S.E.R.D.I.

Selon la composition du groupe, d'autres animateurs spécialistes dans les sous-secteurs du P.M.I. peuvent être ajoutés

• EQUIPE D'INTERVENTION POUR LES VISITES DIAGNOSTIQUES

L'équipe d'intervention sera composée par l'équipe d'animation, supportée par d'autres spécialistes, si approprié.

• LOCAL

Le premier programme se déroulera à Antananarivo, le local précis sera précisé plus tard.

• HORAIRE

De 14.00 H à 18.00 H, chaque jeudi à partir du ..... 1987, pour 11 semaines.