

LE MANAGER



Cas d'entreprise
M2H, électro-concurrentielle
par Noureddine Cherkaoui

La chronique du manager
Manager face à la crise
par Mouhcine Ayouche

M2H, électro-concurrentielle

En 2000, Mountassir Salhi, fondateur et directeur général de Magic House Hold, M2H, réalise, en manager atypique, une étude de marché en partant de l'enquête sur la consommation des ménages du Haut commissariat au plan et des statistiques de l'Office de changes relatives à l'importation des produits électroménagers. Menant ses recherches sur une période de dix ans, il aboutit aux conclusions suivantes : tout d'abord, la population marocaine dont l'âge se situe entre 10 et 35 ans est estimée à 47% et représente un potentiel de ménages très important pour les années à venir ; ces derniers adopteront de plus en plus un style de vie moderne, compte tenu de leur niveau d'instruction, et de leur pouvoir d'achat relativement plus élevé qu'au passé. Ensuite, l'amélioration des conditions de vie grâce à l'électrification et à l'approvisionnement en eau potable des zones rurales est un levier important pour l'introduction des équipements ménagers dans ces milieux.

Par ailleurs, l'évolution de l'environnement local et international, qui fragilise les avantages concurrentiels et modifie les comportements des consommateurs, peut constituer une belle opportunité de s'introduire dans un secteur considéré par certains spécialistes comme à forte croissance pour les trente prochaines années, et ce

Comment une entreprise marocaine d'électroménager obtient-elle l'exclusivité d'une grande marque italienne ? Après Arganoil¹, voici une seconde expérience originale de PME, qui a su s'imposer dans un contexte difficile. Quels choix financiers, logistiques et commerciaux ? Quelle flexibilité organisationnelle ? Quand une PME travaille comme une grande...



contrairement à certains pays avancés. Dans ces derniers en effet, les taux d'équipement sont beaucoup plus élevés, suite aux évolutions massives de la période des trente glorieuses (1945-1974) et ces marchés saturent actuellement. Autrement dit, si dans certains marchés, les produits de l'électroménager, toutes gammes confondues, se limitent à un besoin en premiers équipements et à un taux de renouvellement qui ne connaît plus les croissances des années 1960 - 1970, le marché

marocain offre aujourd'hui et dans le futur des perspectives de développement en surface, en volume et en valeur.

En quatrième lieu, le consommateur marocain se caractérise par une grande volonté de profiter des évolutions technologiques et par une forte sensibilité aux référentiels de la société de consommation qui prône le confort et une bonne qualité de vie si on ajoute à cela, la reconstitution d'une petite et d'une moyenne bourgeoisies, laminées par les effets négatifs de la crise des années 1970 et du programme d'ajustement structurel de 1983, le potentiel du secteur peut sembler porteur.

A partir de ces quatre variables, on peut constater l'importance des facteurs qui influencent les décisions d'achat des consommateurs marocains. En fait, les besoins, les désirs, les attentes, les attitudes et les motivations individuelles et collectives se transforment et invitent les entreprises à en tenir compte,

pour ne pas rester en marge des processus de transformation de la société marocaine. On peut alors se demander dans quelle mesure le comportement d'achat évolue et modifie l'offre des entreprises.

L'offre concurrente et le choix de Delonghi comme partenaire

Selon certaines estimations des opérateurs du secteur, le recoupement et les estimations avec les statistiques de l'Office des changes et des données tendanciennes, la marque Moulinex représentait la marque leader dans les années 1970 - 1980 avec 55% de parts de marché du petit électroménager. Sur le marché marocain à cette époque, le poids de cette marque faisait d'elle une marque générique qui poussait le consommateur à demander «un moulinex» pour parler du mixeur par exemple. Siera et Whirlpool se positionnaient en challengers et les autres marques, telles que Seb, Fagor, Braun ou Krups ... se partageaient de petites parts de marché avec des performances variables fondées, soit sur des politiques de prix élevés, une bonne image de marque et une stratégie d'écroulement, soit sur des politiques de bon rapport qualité - prix.

Dans un marché dominé par les produits d'entrée de gamme et «d'entrée de gamme plus», le moyen et le haut de gamme brillant par leur absence sur le marché marocain, le gérant de M2H s'est demandé s'il pouvait investir ce segment du haut

de gamme ? Et dans l'affirmative, avec quels produits et pour quelle cible ?

La marque Delonghi, très présente en Europe, quasi inexistante au Maroc, disposait déjà d'un très bon capital image de marque ainsi que d'un bon positionnement sur d'autres marchés (américains du Nord et du Sud, asiatique, russe et australien).

Second constat : sa principale cible comportait des segments constitués d'une clientèle à revenus moyens ou élevés : pouvait-on adopter le même positionnement au Maroc ? Oui, mais avec une nuance. Si on se réfère à l'enquête publiée par La Vie éco sur les styles de vie, démontrant que le four micro-ondes arrive en sixième position avec 59% dans les équipements ménagers de la cible qui intéresse également M2H et que l'aspirateur est en neuvième position avec 50%, il y avait bel et bien une opportunité à saisir par l'entreprise. En outre, les motivations telles que se sentir bien chez soi, ou avoir des articles qui

raison que le fondateur de M2H est parti d'une idée forte qui constitue un élément distinctif de sa stratégie de produit et de prix : offrir un produit qui peut être bien perçu par le consommateur et qui se positionne à un niveau plus élevé de gamme par rapport à la concurrence, avec un prix seulement supérieur de 5 à 10%.

Restait donc à convaincre les



En vendant directement à des acheteurs ou à des importateurs étrangers, on limite les intermédiaires et donc les coûts.

améliorent le confort du couple ou du ménage constituent de nouvelles tendances en 2008, contrairement à 2000 où la sensibilité au prix était plus déterminante. C'est pour cette

raison que le fondateur de M2H est parti d'une idée forte qui constitue un élément distinctif de sa stratégie de produit et de prix : offrir un produit qui peut être bien perçu par le consommateur et qui se positionne à un niveau plus élevé de gamme par rapport à la concurrence, avec un prix seulement supérieur de 5 à 10%. Restait donc à convaincre les dirigeants de Delonghi. Pour apprécier cette variable, il faut revenir au profil du fondateur et manager de M2H (lire encadré). Retenons surtout que Mountassir Salhi était ►►

Un manager atypique face à une multinationale.

Titulaire d'un diplôme juridique de la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'Université Hassan II de Casablanca, Mountassir Salhi a connu une première expérience de dix ans dans un cabinet d'affaires au barreau de Casablanca, avant d'intégrer en qualité de conseiller juridique, un grand groupe marocain qui opère dans les secteurs de l'assurance, de l'industrie et de la banque. Il s'est alors tourné vers l'industrie où il a enrichi son expérience, avant d'entamer un nouveau challenge dans le négoce financier international en zone franche de Tanger, en qualité de senior-manager, dans un groupe étranger.

M2H, électro-concurrentielle

décidé à entreprendre pour son compte. A la suite de contacts directs, de visites de prospection, sans faire appel aux réseaux locaux et étrangers - ce qui constitue une seconde originalité du projet - un accord a été passé avec Delonghi. Cet aspect mérite d'être noté, ne serait-ce que pour contester la mentalité dominante chez un nombre important de créateurs d'entreprise au Maroc qui disent : « Sans réseaux locaux et étrangers, et sans soutien administratif, il est impossible de faire des affaires au Maroc ».

Face aux décideurs de Delonghi, le patron de M2H a demandé dès le début une exclusivité. Les multinationales qui classent le Maroc parmi les pays moyennement stables et moyennement risqués préfèrent adopter une stratégie prudente. Leurs dirigeants considèrent que leur stratégie vis-à-vis des pays à risque moyen ou élevé doit être fondée sur les piliers suivants :

La première démarche au niveau de la définition de leur politique d'exportation consiste à partir de motivations opportunistes, liées à la disponibilité d'une capacité de production excédentaire par rapport aux besoins de leur marché local, à répartir le risque entre le marché local et les marchés étrangers, et à réaliser une expansion de leur entreprise dans le cadre d'une politique de croissance internationale. La stratégie opportuniste d'exportation est provoquée par une commande extérieure ou par une proposition ponctuelle qui pousse l'entreprise étrangère à ne pas constituer dans le pays client un réseau commercial ou de production. De la même façon, elle ne cherche pas à créer une image de marque de son produit dans des marchés étrangers qualifiés de secondaires. C'est le moyen le plus simple de pénétrer

un marché étranger. En vendant directement à des acheteurs ou à des importateurs étrangers, on limite les intermédiaires et donc les coûts. La multinationale ne constitue pas de stocks importants dans le pays d'accueil, accorde très peu de crédits clients et rapatrie ses fonds le plus rapidement possible.

Selon le dirigeant de M2H, Delonghi a d'abord mis en place avec son partenaire marocain un système de représentation et n'a accepté que dans une seconde phase le principe de la représentation exclusive pour le petit électroménager, sachant que pour certains articles comme les climatiseurs professionnels

pas subi les contraintes des relations avec les partenaires étrangers, d'où les avantages que son partenaire lui accorde et qui ont expliqué ses facteurs clés de succès.

Evolution historique, diagnostic et positionnement.

Créée sous la forme d'une SARL, avec un capital initial de 400 000DH réparti à raison de 50% pour le groupe Salhi et 50% pour Food Group Trading, M2H a multiplié ce capital par 4 suite à des augmentations successives, soit 1,6 MDH en juillet 2008. L'année 2001, première année d'activité, a entraîné

Le dirigeant laisse le métier de la logistique commerciale et de la distribution à une entreprise spécialisée.

par exemple, la marque dispose déjà d'un revendeur au Maroc. Voilà qui confirme la volonté de certains groupes mondiaux de faire confiance à leurs partenaires locaux pour élargir leur politique d'exportation, mettre en place une équipe commerciale ou, quand ils vont s'installer dans le pays client, créer leur propre filiale commerciale. Selon certaines caractéristiques des marchés, les stratégies des multinationales donnent lieu à une stratégie de standardisation ou à une stratégie d'adaptation ou une combinaison des deux au niveau des différentes variables d'action, telles que les stratégies de prix, le choix des produits, des formes de distribution (franchise, filiale commerciale, succursale, représentation exclusive ou multi - cartes, accords avec des centrales d'achats ou des groupements de clients...). M2H a dès le début inspiré confiance et n'a

la réalisation d'un chiffre d'affaires de 1,2 MDH, lequel a pu atteindre 12,5MDH, fin décembre 2007, soit dix fois le chiffre d'affaires réalisé sept ans auparavant.

La stratégie de M2H comporte deux phases. La première, qui concerne les quatre premiers exercices, déficitaires d'ailleurs, a consisté à développer l'entreprise d'une part, et développer la marque Delonghi sur le marché marocain d'autre part. Le second volet de la stratégie avait pour objectifs, de faciliter la perception de la marque par la clientèle cible, de la faire connaître un peu plus et de faciliter son référencement auprès des distributeurs et des centrales d'achat des grandes et moyennes surfaces. 2005 a été l'année du seuil de rentabilité et du démarrage de la croissance et de l'élargissement des activités de l'entreprise sur les plans des produits et de la couver-

ture territoriale, stratégie poursuivie jusqu'à 2008.

Financement et compétition

Le financement des activités sur la base des fonds propres et des premières lignes de crédit d'une banque de la place, a permis la location d'un grand local, qui constitue l'aire principale de stockage, et regroupe aussi les bureaux de son siège social. Pour les produits saisonniers et de campagnes promotionnelles, importés en grandes quantités, la direction a opté pour l'externalisation auprès d'une entreprise logistique qui s'occupe aussi des transports et des livraisons. Ce choix s'explique par la volonté du dirigeant de faire son métier, et de laisser celui de la logistique commerciale, du transport et de la distribution à une entreprise spécialisée. L'avantage de cette formule est lié au fait de ne pas plomber la trésorerie de l'entreprise par des amortissements d'un parc roulant, des charges de personnel, d'entretien et de maintenance du



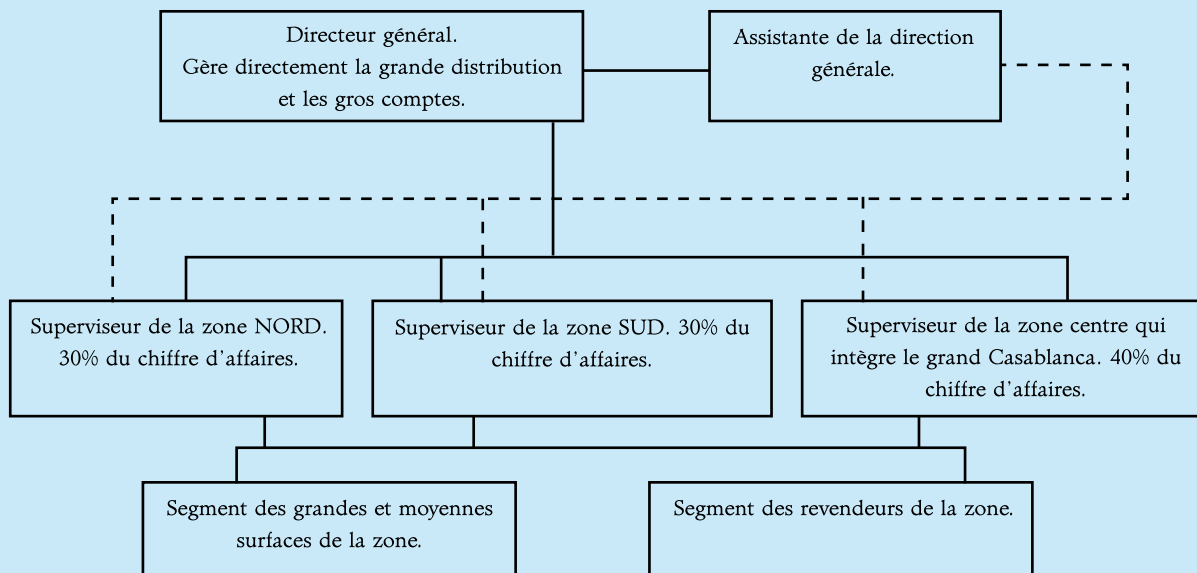
matériel de transport et de logistique commerciale, et de concentrer l'attention de l'entreprise sur le développement commercial, l'augmentation du chiffre d'affaires et l'amélioration de la marge.

Sur le plan de l'importation des marchandises, M2H a choisi dès le début de recourir aux lettres de crédit documentaire, et à un crédit fournisseur de 120 jours pour les achats. A partir de 2005, M2H a bénéficié d'un crédit fournisseur, ce qui constitue un second signe de confiance de DeLonghi et met l'entreprise un peu plus à l'aise

en ce qui concerne son fonds de roulement.

A notre connaissance, aucun homme d'affaires au Maroc ne tient le même discours que le DG de M2H. A un moment où les patrons disent que les banquiers sont frileux et ne financent pas suffisamment l'économie, celui-ci affirme : «Mes banquiers suivent». A un moment où tout le monde se plaint du coût de l'argent, il dit avec sérénité que les 4% de son chiffre d'affaires consacrés à ses charges financières sont normaux par rapport à une activité comme la sienne, même si ▶▶

Organigramme



M2H, électro-concurrentielle

ces charges peuvent peser lourd et être difficiles à supporter, compte tenu de son chiffre d'affaires. Autrement dit, ce manager ne fait pas supporter la responsabilité de ses charges financières à ses banquiers, mais à son chiffre d'affaires. Ce dernier doit être géré avec une grande précision pour dégager un résultat d'exploitation ou un résultat net «acceptable», qui reste dans les tranches moyennes de ce genre d'activité, compte tenu de la rude concurrence et des exigences des grandes et moyennes surfaces en matière de gestion «des discounts». Si les banquiers et Delonghi suivent M2H, c'est du fait de la conduite irréprochable de l'entreprise, de sa solvabilité permanente qui a toujours permis le respect des engagements, d'un chiffre d'affaires en croissance normale, d'une rentabilité assurée, autant d'indicateurs d'une gestion saine et d'une bonne gouvernance.

Tout ceci doit être lu à l'aune de la lutte concurrentielle, intense dans ce secteur, avec l'arrivée massive sur le marché marocain de différentes marques qui s'affrontent jusqu'à ce jour. Les droits de douane, de plus en plus à la baisse avec les accords de libre-échange, font passer certains produits au taux de 0%, en situent la majorité dans la tranche de 2,5% à 22,5%, et laissent très peu de produits dans la tranche à 50%. Selon le responsable de M2H, le démantèlement douanier stimule la consommation de certains produits étrangers, entraîne la diversification de l'offre, garantit les bons rapports qualité/prix et par conséquent une compétition saine et de plus en plus

formelle. Cependant, le dirigeant de l'entreprise déplore les obstacles qui limitent le développement des industries du domaine de l'électroménager, encore incapables actuellement «d'assurer leur mise à niveau» et «d'atteindre un taille critique». En Chine par exemple, toutes les grandes marques font appel à la sous-traitance ou, à la co-traitance.

Produit - prix - marché

Le consommateur est de plus en plus exigeant sur la qualité, les fonctions, le style, le design et le prix du produit. Les modes de vie et de consommation influencent directement son acte d'achat. En fait, les articles du petit électroménager appartiennent à la catégorie des biens durables ou semi-durables qui font que le consommateur refuse de s'en séparer rapidement, en raison de l'investissement qu'ils représentent, et qu'il souhaite les utiliser sur une période supérieure à quatre ans. Néanmoins, le comportement du consommateur se modifie.

Le produit électroménager, toutes catégories confondues, répond toujours à un aspect utilitaire. Cependant, des fonctions essentielles d'esthétisme, de design pour les produits visibles hors des cuisines ou des salles de bain, de valeur affective, en rapport direct avec le goût et la personnalité du consommateur, en font un produit de mode et parfois de distinction sociale, lié à des critères fluctuants et subjectifs. Si par exemple la friteuse, le four à micro-ondes, le mixeur, le malaxeur, les robots de cuisine...

ne sont pas toujours visibles, le chauffage, le climatiseur fixe qu'on appelle «split» ou mobile, les machines à café, le déshumidificateur ... sont des produits de salon ou de séjour. De ce fait, l'article objet de consommation courante devient un produit qui prend peu à peu un statut social d'ennoblissement des espaces ménagers d'accueil.

Il s'est passé au Maroc le même phénomène qu'en Europe entre 1960 et 1980 : le premier mouvement a été de penser que l'électroménager allait entraîner une réduction du temps consacré aux travaux domestiques. Une étude européenne des années 90 a cependant démontré que le temps consacré au nettoyage et au rangement des articles, que la sophistication des préparations, ont induit un temps plus long. A cela s'ajoutent les coûts de plus en plus exorbitants d'entretien et de maintenance.



Au Maroc, l'introduction de produits standardisés, simples d'utilisation, en raison des contraintes de gestion du temps des couples modernes, entraîne un engouement pour tout ce qui est ameublement et équipements domestiques et ce, pour une trentaine d'années encore. Aussi ces produits rencontrent-ils un marché réel et porteur au Maroc,

Les produits simples d'utilisation répondent aux contraintes de gestion du temps des couples modernes.

contrairement aux pays industriellement avancés. De plus, la distribution connaît une évolution rapide, entraînant celle de l'importation et la production. Dans ce domaine, le marché marocain semble s'orienter dans le même sens que les marchés européens durant les années des trente glorieuses, (1945 - 1973), et même au-delà.

Ces éléments poussent M2H à envisager d'élargir son offre, dans sa stratégie de 2008-2012, notamment avec les machines à café de haute gamme et les produits encastrables, fours, tables de cuisson, hottes de cuisine, splits de climatisation... Avec les nouveaux produits lancés en 2008, M2H passe des 50 références qu'elle a pu développer sur le marché marocain depuis le début de ses activités à 80, avec une part de marché qui va se situer entre 8% et 11%. C'est dans ce cadre que l'entreprise s'engage dans une stratégie globale orientée vers les axes suivants :

◆ D'abord une stratégie de modernisation de l'outil commercial, du système de gestion et de service, même si cette stratégie peut s'avérer coûteuse, vu les investissements qu'elle va générer notamment en recrutement et en formation des équipes commerciales.

◆ Ensuite une volonté de s'inscrire dans la stratégie d'expansion de Delonghi qui dispose de ses propres usines en Chine, contrairement aux concurrents qui se limitent à sous-traiter ; en fait, ce choix s'explique par un facteur commun qui concerne la productivité élevée et le faible coût de la main d'œuvre, mais son avantage différentiel se situe dans la supervision des processus industriels, en vue de continuer à assurer le même niveau de qualité des produits. Cette stratégie permet de garantir la croissance internationale de la multinationale

et de ses différents partenaires et vise par conséquent à améliorer les performances dans les différentes branches du groupe.

◆ Il s'agit en troisième lieu d'une extension géographique de l'activité de Delonghi à travers M2H au Maroc, dans la mesure où le groupe veut continuer à se positionner d'une façon remarquable à l'international, permettant ainsi de développer sa puissance internationale et de créer des synergies et des effets de complémentarité entre les filiales et les partenaires du groupe, ce qui facilite la circulation des biens et des services entre les entités de groupe.



◆ Enfin, la stratégie de diversification : M2H souhaite minimiser l'exposition aux risques et rechercher l'efficacité opérationnelle, mais aussi améliorer sa performance sur le territoire marocain par la satisfaction de demandes très variées. Cette stratégie n'occulte pas la différenciation, d'où la recherche de moyens qui permettent de se distinguer, étant donné la banalisation de certains produits. La différenciation va passer par de petits détails, ou ce qu'on appelle un plus produit, pour laisser une impression positive chez le client.

Ces deux derniers points vont continuer à jouer sur le terrain de la qualité, et sur celui de l'image de l'entreprise, pour justement la renforcer et exercer une plus grande attractivité sur la clientèle. Seulement ils exigent énormément

d'efforts, d'imagination et de créativité, et peuvent entraîner dans certains cas énormément de charges. La rentabilisation n'est pas toujours évidente, surtout que l'entreprise veut, avec un maintien à un niveau supérieur de qualité par rapport aux concurrents, continuer à se positionner dans des tranches de prix supérieures de 5% à 10% maximum aux prix des concurrents directs, d'où l'intérêt du système de veille stratégique et concurrentielle que monsieur Salhi essaie de développer, en particulier en relation avec les nouveaux recrutements.

Le couple distribution - communication

La distribution a été organisée par zones géographiques. Cette solution intéresse les entreprises, dont la gamme de produits est restreinte, mais dont l'implantation est très large et concerne plusieurs zones géographiques. Elle peut aussi être adoptée par des firmes multinationales. La répartition des compétences se fait en fonction des territoires et des régions de commercialisation mais, là encore, des services spécialisés ou des personnes ressources en position de staff peuvent répondre à des problèmes communs : publicité, études, recherche et développement de produits nouveaux (voir organigramme). Cette organisation très flexible est souvent adoptée par les entreprises qui proposent une même ligne de produits à une clientèle composite. Ainsi, du fait des particularités des deux cibles des intermédiaires du commerce, il faut les distinguer au niveau de la politique de distribution.

Pour les grandes et moyennes surfaces, c'est le directeur de M2H qui négocie le référencement, les contrats avec les centrales d'achat, les procédures de la coopération commerciale, les budgets et les remises de fin d'année. C'est lui éga- ►►

M2H, électro-concurrentielle

lement qui décide des «opérations spots de promotion» organisées ponctuellement et en fonction des saisons. A titre d'exemple, les campagnes du mois de ramadan sur les mixeurs ou les robots de cuisine, d'hiver orientées vers les articles de chauffage ou de déshumidification, ou d'été qui concernent le matériel de climatisation... Ces opérations permettent de négocier avec Delonghi des quantités pouvant atteindre 1000 à 1200 pièces d'une même référence, avec un impact positif sur le prix.

Le crédit client pour les grandes et moyennes surfaces est de 90 jours. M2H est référencée auprès de 17 unités de Marjane, 6 d'Acima, 7 de Makro - Metro, 7 d'Assouak assalam, 2 de Monsieur Bricolage et 1 de Weldom.

Quant à la clientèle des revendeurs, 50 au 01/07/2008, elle est gérée selon les procédures classiques des affaires commerciales, avec un schéma simple qui intègre la prospection, la réception des commandes, les livraisons, la facturation et le recouvrement.

Certaines opérations promotionnelles sont programmées et organisées avec les revendeurs selon leurs propres politiques commerciales ou des politiques commerciales négociées au préalable avec M2H.

Des remises quantitatives peuvent leur être accordées en fonction du chiffre d'affaires réalisé et ils disposent d'un crédit client de 60 jours. La spécificité de chaque clientèle exige une sélectivité de l'action de marketing. On a donc recours à des techniques particulières, adaptées au niveau de chacun des segments. Les relations fonctionnelles entre l'assistante de direction générale et les superviseurs, et entre les superviseurs eux-mêmes, s'inscrit dans la volonté de faciliter la coordination,

la communication et la réactivité des équipes de l'entreprise.

La communication de M2H est composée d'un ensemble de signaux émis à destination de ses partenaires dans le but de leur transmettre des informations susceptibles de modifier leur comportement dans un sens souhaitable. A des objectifs

commerciaux exprimés en termes de vente s'adjoignent des objectifs plus qualitatifs, exprimés en termes de notoriété ou d'image.

Le choix de la politique de communication de l'entreprise a demandé de déterminer outre des objectifs, la composition du mix - communication. La publicité y est un élément secondaire : l'entreprise a recours d'une façon très ponctuelle à des affichages 4 m sur 3, sur les grands axes des grandes villes et principalement à Casablanca. D'autres moyens sont à la disposition de l'entreprise : la promotion des ventes déjà signalée et surtout le marketing direct.

Les niveaux de la communication du marketing direct concernent la communication de produit d'abord, qui cherche essentiellement à présenter aux consommateurs les caractéristiques intrinsèques des articles proposés par M2H et les services qui leur sont liés (livraison à domicile, surtout pour les collectivités ou les entreprises, entretien et maintenance). La communication de marque ensuite, qui valorise plutôt les images et les symboles qui sont rattachés à Delonghi. Elle s'intéresse aux aspects subjectifs du

comportement du consommateur, notamment la classe ou la distinction. La communication d'entreprise, elle, a pour but de décrire de façon objective les caractéristiques physiques, socio-économiques et financières de M2H ainsi que sa politique. Elle s'adresse principalement à Delonghi, aux banquiers, aux partenaires de la distribution

La promotion, indexée à la communication, fait augmenter rapidement mais temporairement les ventes

et au personnel. Le DG en fait une question d'honneur, liée à ses valeurs qui prônent «la crédibilité, la transparence, la bonne gouvernance et la confiance». La communication institutionnelle enfin met l'accent sur le système de valeurs de l'entreprise. Elle est destinée aux individus appréhendés en tant que membres d'une société et appartenant à l'organisation, «la nécessaire implication et participation des ressources humaines» étant considérée comme un pilier essentiel du succès de la structure.

La promotion des ventes, intégrée dans la politique de communication, consiste à donner un avantage supplémentaire provisoire à un produit, dans le but d'obtenir une augmentation rapide mais temporaire des ventes. Elle est menée à différents niveaux, auprès des intermédiaires de distribution, GMS et revendeurs et aussi indirectement auprès des consommateurs, à travers les structures de distribution. Cette action a pour but de faire vendre, et comme elle est dirigée vers le réseau de distribution, de mettre le produit en avant. C'est ce que les praticiens appellent «les actions push».

Le dirigeant de l'entreprise considère que l'élément clé de sa communication reste le marketing direct, composé d'un ensemble de moyens de communication directs, individuels, interactifs pour déclencher de la part des distributeurs une action immédiate de valorisation des produits.

Dans la conception de l'entreprise, le marketing direct est simultanément une technique de communication et de distribution. Il s'agit d'une démarche qui se caractérise en premier lieu par l'utilisation d'une base de données actualisée des distributeurs, permettant d'établir des contacts personnels et différenciés entre l'entreprise et ses clients potentiels et de faciliter par conséquent le référencement des articles ; ensuite, il s'agit de l'emploi de techniques de traitement des données, pour cibler les personnes ressources pour les prises de décision au niveau des GMS, afin d'assurer une meilleure productivité aux actions commerciales ; et en troisième lieu du recours à des techniques de promotion et de communication pour susciter une réponse immédiate, en fournissant à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise.

Les raisons du choix du marketing direct sont liées aux différents avantages qui expliquent son utilisation par l'équipe commerciale de M2H et son développement dans la stratégie de communication de l'entreprise. C'est un moyen qui permet d'assurer un nombre de contacts ciblés, plus nombreux et moins coûteux que les autres moyens de communication. Il fournit aux prospects les moyens de transmettre leur réponse, assure une réponse plus rapide de leur part que la plupart des autres moyens de communication. Enfin, la mesure des remontées des réponses rend plus facile le contrôle de son efficacité.

De ce fait, la force de vente de l'entreprise a la responsabilité majeure de maîtriser les données du marché par le biais de contacts directs et réguliers, et de rester vigilante par rapport aux données qui changent rapidement, du fait de la complexité croissante de l'environnement. Elle a ainsi un rôle de «reporting» des données externes vers la direction générale.

La démarche choisie par l'entreprise doit aussi contribuer à la nécessité interne d'une direction



dynamique de l'équipe commerciale, basée sur la délégation des responsabilités et sur la direction participative par objectifs. Elle permet d'assurer la cohérence des actions engagées par l'entreprise et d'organiser l'emploi des ressources utilisées. C'est un outil d'aide à la décision dans le domaine des actions relatives au marché, mais c'est aussi un instrument de contrôle de gestion.

En conclusion, Mountassir Salhi insiste sur la nécessité de suivre au quotidien les flux des produits et les communications aussi bien en interne qu'avec ses partenaires de la distribution, responsabilité pour laquelle il rencontre quelques problèmes, notamment en matière de recrutement de personnes compé-

tentes, dynamiques et suffisamment impliquées.

A ce niveau, il fait assumer la responsabilité au système de formation qui ne permet pas au jour d'aujourd'hui de mettre à la disposition des entreprises comme la sienne les profils requis en termes de savoirs, de savoir-faire et surtout de savoir-être.

Il affirme également, que dans les prochaines années, toute entreprise comme la sienne doit tenir compte de l'ensemble des contraintes du système d'environnement et de son propre système d'entreprise, pour réaliser ses objectifs spécifiques au moyen de nouvelles actions planifiées et capables d'affronter les risques inhérents aux accords de libre-échange.

C'est pour cette raison que sa future stratégie s'orientera vers l'amélioration de «l'ensemble des relations fonctionnelles» qu'il a pu tisser entre son entreprise, le fabricant, les GMS, les distributeurs, quelle que soit leur taille, et naturellement en fin de course, le consommateur ; le maintien d'une bonne «interaction entre ses partenaires et sa firme» ; la définition de nouveaux objectifs permettant de déterminer des programmes commerciaux à même de susciter certains comportements nouveaux chez les acheteurs, sachant que l'environnement est de plus en plus orienté par un consommateur exigeant et versatile, soumis aux contraintes économiques, juridiques, sociales, culturelles, scientifiques et technologiques.

Enfin, il faut rester sensible aux principales mutations de la consommation des articles de l'électroménager, qui est fortement influencée par les modes de vie et les conceptions nouvelles de l'habitat et de l'équipement domestique, tributaires de nombreux critères démographiques, sociologiques, culturels et économiques. ■

Manager face à la crise

Par ces temps de crise toujours renouvelée et jamais la même, où les certitudes d'hier se transforment en doutes d'aujourd'hui et angoisses pour demain ; par ces temps où le libéralisme ne l'est plus tellement et le socialisme pas tout à fait mort ou enterré, où la main du marché se fait encore plus invisible et laisse place à celle omniprésente des Etats providences du système financier national et international ; par ces temps où des banques parmi les plus prestigieuses baissent le rideau et font appel à l'argent public pour sauvegarder ce qui peut encore l'être, sans pour autant oublier d'assurer des parachutes dorés à leurs dirigeants, pourtant causes de la déconfiture ; par ces temps de chaos généralisé sur les places financières et dont l'arrivée dans l'économie réelle se fait déjà sentir, le management et le manager ne peuvent pas ne pas être au centre du débat.

Si la crise actuelle, qui n'a pas encore livré toute sa quintessence, a une vertu, c'est bien celle de mettre à nu la vanité de nombreux discours du et sur le management. De grands dirigeants de mastodontes économiques et financiers se targuent à longueur de discours de leur méthode, de leur savoir-faire et savoir-être, projettent les résultats obtenus sur tous les supports disponibles et continuent à promettre monts et merveilles à l'entreprise, à la communauté, à la société et à l'humanité entière, grâce à leur omniscience managériale.

Au vu de ce qui se passe aujourd'hui, c'est bel et bien ces façons de faire, d'administrer les choses

Il y a belle lurette que les théoriciens ont signalé que le taylorisme, qui a fait la gloire de la période industrielle, était fini comme mode de gestion. Sommes-nous entrés dans le post-taylorisme pour de bon ?

et de manager les hommes qu'il faut interpellier. Il y a belle lurette que les théoriciens ont signalé que le taylorisme, qui a fait la gloire de la période industrielle, était fini comme mode de gestion. Sommes-nous entrés dans le post-taylorisme pour de bon ?

Edgar Morin a publié son excellente "Introduction à la pensée complexe" depuis presque vingt ans et tous les gourous du management en ont fait et continuent à en faire des gorges chaudes. Combien de leaders d'institutions financières, actuellement au bord de la faillite, ont pu développer une telle pensée avant et face à la crise, au lieu de se contenter de crier au feu et d'ameuter le pompier étatique pour l'éteindre ?

En fait, nous continuons à observer les types de leadership et de management signalés par Philippe Manson dans "Manager humaniste"

qui, somme toute, ne sortent guère de «l'ordinaire» :

Du mercenaire qui s'est fixé un unique objectif, s'enrichir, qui n'a pas d'état d'âme et développe un comportement de prédateur sur les marchés et de tyran pour les hommes, qui vend et se vend au plus offrant, à l'entrepreneur charismatique vivant une véritable obsession du leadership, qui se veut un modèle d'innovation technologique, commerciale et de management, très exigeant avec lui-même et intolérant pour les moyennement bons et les contestataires, en passant par le technocrate sans passion ni rêves (inodore et incolore), plein de certitudes, aveugle devant le changement et qui ne perçoit, ni ne prend en compte l'émotionnel chez les individus et les groupes, il est rare de voir à l'œuvre, au poste de commandement, l'homme honnête, l'humaniste, qui a des convictions mais pas de préjugés, dont le libre arbitre est respectueux de la liberté des autres, qui développe bon sens et raison, sait rester lucide, trouve le bon équilibre entre confiance et vigilance et se préoccupe plus de son devoir de responsabilité que de ses droits.

C'est avec de telles croyances et convictions managériales, mises en œuvre au quotidien, que nous pourrions mettre réellement l'homme au centre de nos préoccupations, non seulement comme agent de l'entreprise, mais encore comme client, épargnant, investisseur, consommateur, citoyen, bref, comme être humain dans toutes ses dimensions, pour nous épargner de nous réveiller, de plus en plus fréquemment, lors de «l'apparition» de nouvelles crises. ■