



UNIVERSITE DE TOAMASINA
🌀🌀🌀🌀 * 🌀🌀🌀🌀
FACULTE DE DROIT, DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION
DEPARTEMENT DE GESTION
🌀🌀🌀🌀 * 🌀🌀🌀🌀

MÉMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MAÎTRISE
ES SCIENCES DE GESTION
🌀🌀🌀🌀🌀🌀🌀🌀

**AMÉLIORATION DE LA QUALITE DE SERVICES
REPONDANT AUX EXIGENCES DE LA CLIENTÈLE
(CAS : AGENCE STAR- TOLIARA)**

Présenté et soutenu par :

Lala Paul Davidson RAKOTOARISON

Option : Informatique/ Organisation

Promotion : 2006-2007

Sous la direction de :

Encadreur Enseignant :

Monsieur Henri ANDRIAMARO-
RAOELISON,
Enseignant-chercheur à l'Université
de Toamasina

Encadreur Professionnel :

Monsieur Alain Claude
RANDRIANAVALONA,
Directeur Administratif Adjoint
de l'Agence Star Toliara

ANNEE 2009

Date de soutenance : 12 Septembre 2009

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

INTRODUCTION GENERALE -----7

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DES BRASSERIES STAR
DE MADAGASCAR, L'AGENCE STAR DE TOLIARA ET LES BASES
THEORIQUES DE L' ETUDE**

CHAPITRE I : Généralités sur les Brasseries Star de Madagascar -----12

Section 1 : Historique de la Star -----13

Section 2 : Identification de la Star -----15

Section 3 : Objectifs et activités de la Star -----17

CHAPITRE II : L'Agence Star de Toliara -----25

Section 1 : Environnement Economique de l' Agence -----25

Section 2 : Environnement Organisationnel de l' Agence -----26

CHAPITRE III : Les bases théoriques de la recherche -----37

Section 1 : Les concepts de base -----37

Section 2 : Généralités sur la Gestion de la Qualité de services - -----42

Section 3 : Le Système de Gestion de Qualité -----51

**DEUXIEME PARTIE: MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION
DE LA QUALITE DE SERVICES**

CHAPITRE I : Analyse organisationnelle des centres de production de service --61

Section 1 : Analyse descriptive et ordonnancement des tâches des centres de
production -----61

Section 2 : Analyse de la circulation des documents -----70

Section 3 : Facteurs causes de non-satisfaction des clients -----0

CHAPITRE II : Evaluation des centres de production de services -----81

Section 1 : Evaluation des équipes administratives -----81

Section 2 : Evaluation des équipes commerciales -----84

CHAPITRE III : La mise en place des méthodes d'amélioration de qualité de services -----87

Section 1 : Amélioration des ressources liées à la production de services -----87

Section 2 : Amélioration de rapprochement client -----90

CONCLUSION GENERALE -----95

BIBLIOGRAPHIE -----98

ANNEXES -----100

LISTE DES SCHEMAS -----106

LISTE DES TABLEAUX -----107

TABLE DES MATIERES -----108

REMERCIEMENTS

Il nous semble difficile d'élaborer cet ouvrage sans la collaboration et le soutien de plusieurs personnes qui nous ont beaucoup aidées tant sur le plan intellectuel que sur le plan matériel et financier.

Ainsi, nous aimerions bien adresser notre profonde gratitude à ces personnes, en particulier :

- Monsieur Le Président de l'Université de Toamasina ;
- Monsieur Le Doyen de la faculté de Droit, des sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toamasina ;
- Monsieur ANDRIAMARO-RAOELISON Henri, notre encadreur enseignant ;
- Monsieur RANDRIANAVALONA Alain Claude, notre encadreur professionnel ;
- Monsieur RAZAFINJOHANY ANDRIAMAMONJY Oëlson, Doyen de la faculté de Droit et des sciences de Gestion de l'Université de Toliara, pour leur précieux soutien sur le plan intellectuel ainsi que pour toutes les aides qu'ils ont pu nous apporter ;
- Tous nos enseignants, pour tous leurs efforts à notre réussite ;
- Tous les membres du personnel de l'Agence -Star de Toliara pour leurs aides à la collecte des données ;
- Nos parents et tous les membres de la famille pour leur soutien moral et financier ;
- Nos collègues de nous avoir dispensé ensemble leurs efforts pour la réalisation de cet ouvrage ;

Et enfin, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté assistance et conseil à la réalisation de ce mémoire.

RAKOTOARISON Lala Paul Davidson

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BBA	:	Bonbon Anglais
BGI	:	Boissons Gazeuses Internationales
BGS	:	Boissons Gazeuses Star
BO	:	Business Object
CHR	:	Cafétéria- Hôtellerie- Restauration
CS	:	Chefs d Secteur
DLUO	:	Date Limite d'Utilisation Optimale
DN	:	Distribution Numérique
DR	:	Dépôt Relais
E.V	:	Emballage Vide
FDV	:	Force de Vente
FIFO	:	First In First Out
G1	:	Détaillants Directs
GE	:	Grossiste Extérieur
GRE	:	Grenadine
MEA	:	Mise en Avant
MSA	:	Mpanijara Star Akaiky
PERT	:	Potentiel Evaluation Review Technical
PLV	:	Publicité sur le Lieu de Vente
RAF	:	Rafrâchisseur
REV	:	Reçu des Emballages Vides
SNI	:	Société Nationale d'Investissement
STAR	:	Société Tananarivienne d'Articles de Réfrigération
SWOT	:	Strength- Weakness- Opportunity- Threat
THB	:	Three Horses Beer
VD	:	Vente Directe
VL	:	Vente à Livrer

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

La formation universitaire est une formation académique qui se repose comme un terrain labouré, moulé prêt à recevoir des semences. Celle-ci ne veut pas dire forcément que le terrain est directement productif, d'où la nécessité des perfectionnements jusqu'à l'atteinte des récoltes souhaitées. C'est ainsi que les universitaires ont besoin d'être forgés par des expériences dans le cadre d'un stage du monde professionnel pour devenir praticien et pour être capable d'assumer une responsabilité.

La région Sud-ouest de Toliara s'avère propice à la consommation des boissons produites par la Star. L'environnement global s'adapte bel et bien à l'engouement de ces boissons. Le climat est du type tropical chaud, la festivité est fréquente, la jeunesse forme la majorité de la population.

L'Agence Star de Toliara est incluse dans le groupe « Bastion » qui représente les 60% du chiffre d'affaires de la Star. Cette Agence s'occupe de l'approvisionnement des clients se trouvant dans le noyau urbain local ainsi que dans la périphérie de cette ville. Même si l'Agence de Toliara est purement commerciale, elle se procure effectivement des produits provenant des usines de production pour satisfaire les besoins et les demandes des clients dans le processus d'approvisionnement et de réapprovisionnement. Les magasins de l'Agence bénéficient de la majorité des gammes de produits de la Star. Cette Agence se désengage du service au niveau des emballages vides qui sont expédiés vers les usines mères. Ce système commercial est particulièrement intéressant et délicat, d'où le choix de ce thème qui s'intitule :

« AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICES REPONDANT AUX EXIGENCES DE LA CLIENTELE »

A notre tour, aussitôt terminé avec les études académiques du second cycle durant l'année universitaire 2006-2007, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de l'Agence Star de Toliara. Ce sujet est particulièrement important étant donné qu'il met en évidence, d'une part, ses répercussions sur le résultat des activités de la société sont significatives. Parmi les missions de la Star, cette fonction de gestion de la qualité de services a pour but d'assurer son aptitude à satisfaire les besoins des clients dans le cadre de réalisation de ses objectifs.

La problématique au niveau de la correspondance entre la qualité de services et les exigences de la clientèle peut être formulée comme suit :

« Pourquoi et comment l'Agence Star de Toliara perçoit-elle la situation entre la qualité de services et les besoins de ses clients dans le cadre de sa transaction commerciale : équilibrée, déséquilibrée ? ».

A cette question fondamentale s'ajoute les questions subsidiaires suivantes :

- Est-ce que le temps pour mieux effectuer les services est bien géré ?
- Le personnel est-il compétent ?
- Est-ce que les matériels sont adéquats ?
- Le financement est-il suffisant ?

Les réponses à ces questions correspondent à nos objectifs qui ne sont autres que la participation au développement pérenne des activités socio-économiques de l'Agence Star de Toliara pour l'objectif global et, l'amélioration de la qualité de services selon les exigences de la clientèle de cette Agence pour l'objectif spécifique.

Quant à la méthodologie, elle peut être citée de la manière suivante ; nous avons effectués :

- une recherche bibliographique répondant aux besoins et à la demande de ce thème ;
- un stage tenu comme une descente sur terrain auprès de cette Agence durant trois mois ;
- un recoupement systématique et systémique sur les résultats de nos enquêtes avant de procéder à la rédaction.

En ce qui concerne la limite de ce thème, comme son intitulé l'indique, on ne parle que de la qualité de services, c'est-à-dire le personnel et ses rapports avec les clients, les produits.

Ce sujet a comme intérêt la meilleure vente des produits Star vendus par cette Agence qui amènera bien sûr à la pérennisation de ses services.

Pour mieux répondre à notre thème, ce présent mémoire est structuré autour de deux principaux axes, à savoir :

- la première partie s'intitule « PRESENTATION GENERALE DES BRASSERIES STAR DE MADAGASCAR, L'AGENCE DE TOLIARA ET LES BASES DE L'ETUDE » abordant la fiche technique, l'envergure et l'environnement de la société en général et de l'Agence de Toliara. Cette partie fait véhiculer aussi un aperçu sur les outils théoriques de la gestion de qualité de services ;
- la deuxième partie s'intitule : « MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICES ». Cette partie mène tous

les travaux d'analyse en vue d'évaluer les points forts et les points faibles de l'Agence du plan organisationnel et d'avancer toutes les perspectives nécessaires à l'amélioration de la qualité de services.

Première Partie :

**PRESENTATION GENERALE DES BRASSERIES STAR DE
MADAGASCAR,
L'AGENCE STAR DE TOLIARA
ET LES BASES DE L'ETUDE**

La Star compte parmi les sociétés les plus anciennes de Madagascar .Elle représente une grande surface financière ; son capital a évolué depuis sa création. Elle regroupe un grand nombre d'actionnaires actuellement. Parallèlement à l'évolution de son capital, ses activités évoluent aussi de temps en temps ; ses Agences sont éparpillées à travers l'île de Madagascar.

Devant une telle étude de cas, les travaux de recherche commencent toujours par une vision d'ensemble de la cible de l'étude. Alors dans la première partie comme elle est descriptive, nous allons cerner les généralités concernant cette société pour mettre en évidence sa fiche technique, sa politique générale, ses objectifs, sa structure et ses activités.

Dans cette partie, nous allons aussi parler du particularisme de l'Agence- Star de Toliara qui est une Agence commerciale pour mettre en évidence aussi bien son envergure, que son organisation et prendre connaissance des rôles de chaque poste dans l'organigramme.

Par ailleurs, les bases théoriques auxquelles nous faisons référence sont aussi à mettre en valeur dans cette première partie. Ces bases théoriques sont constituées par des disciplines se spécialisant dans le domaine de la gestion qui vont nous aider à apporter des critiques constructives sur les notions de base, les principes et les méthodes utilisées en gestion de qualité. Elles nous aideront aussi à formuler des suggestions résultant de l'analyse de la situation.

Ainsi pour mieux appréhender l'envergure de la Star, il convient d'abord de voir la société dans son ensemble. Pour ce faire, cette première partie intitulée : « PRESENTATION GENERALE DES BRASSERIES STAR DE MADAGASCAR, L'AGENCE DE TOLIARA ET LES BASES DE L'ETUDE » comportera trois (03) chapitres :

- Chapitre I : « Généralités sur les brasseries Star de Madagascar ». Ce chapitre traitera la partie fiche technique, les caractéristiques et les particularités de la Star en général, et la mise en lumière de ses activités.
- Chapitre II : « L'Agence Star de Toliara » abordera l'environnement commercial, les objectifs, les missions, l'organisation interne de l'Agence ainsi que ses techniques de vente.
- Chapitre III : « Les bases théoriques de l'étude » essaiera de mettre en évidence la comparaison entre les théories comme base de référence et leurs applications en vue de faire une analyse critique.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES BRASSERIES STAR DE MADAGASCAR

La première version de la Star fut présente à Madagascar depuis 1953. Elle a évolué en améliorant son statut, en restructurant son organisation et en diversifiant ses activités ainsi qu'en étendant sa présence à travers l'île de Madagascar. La Star figure parmi les sociétés à grande surface financière. Elle joue un rôle important dans le développement du secteur industriel et commercial malgache.

En effet, la Star exerce à la fois des activités industrielles et assure en même temps la mise en place de ses propres produits sur le marché. Ses activités industrielles se rapportent à des opérations de brassage et à la production des boissons hygiéniques ainsi qu'à la mise en bouteille des boissons sous licence. Ses activités commerciales se rapportent à la distribution des boissons Star, des boissons internationales et à la location des accessoires liés à ses activités. La présence géographique de la Star dans diverses régions de Madagascar justifie son positionnement dans son secteur d'activité.

En outre en tant que personne morale, une société est dotée d'une raison d'être qui peut lui être spécifique. Le principe, avant de cerner un sujet autour d'une personne morale, consiste à savoir son origine, sa responsabilité, son envergure et son environnement en général.

Ainsi, ce présent chapitre sera structuré en trois (03) sections pour permettre une meilleure appréciation du poids de la Star et de sa participation au développement du secteur économique :

- Section 1 : « Historique de la Star » met l'accent sur l'historique de la Star depuis sa création jusqu'à nos jours ;
- Section 2 : « Identité de la Star » présente la carte d'identification de la Star, l'évolution de son capital, ses formes physiques et juridiques ;
- Section 3 : « Objectifs et activités de la Star » présente les objectifs globaux et spécifiques visés par la Star et ses activités, tout en présentant les gammes de produits vendus par la Star ainsi que la structure organisationnelle de la Star.

SECTION 1 : HISTORIQUE DE LA STAR

Une société vit comme des êtres humains¹ : elle naît, se développe, vieillit et meurt.

La Star « Société Tananarivienne d'Articles de Réfrigération » a été créée en Septembre 1953. Depuis 1960, elle a connu un grand succès grâce au lancement d'un nouveau produit portant le nom de « THB » (Three Horses Beer).

1947 : Naissance d'une brasserie à Antsirabe, créée par la ROCHEFORTAISE, sous l'animation de Monsieur Henri LELIEVRE.

1953 : Acquisition d'une licence de mise en bouteille de Coca-cola par un groupe de promoteur indépendant dirigé par M. Miguel EYMARD.

La Star fut créée à la suite du regroupement de ces deux sociétés le 18 Septembre 1953, société au capital de 30 millions de francs. La première installation d'usine de mise en bouteille fut montée à SOANIERANA et limitée au Coca-cola et aux boissons gazeuses portant la marque de Pieck.

1956 : Une deuxième chaîne de mise en bouteille fut installée à Diégo-Suarez, pour les boissons gazeuses, ayant pour objet la satisfaction de la riche région du Nord.

1957 : Association de la ROCHEFORTAISE avec les brasseries Hollandaises M.V Biercunwerg (Hoefijzers) de Breda qui apportait une assistance technique en affectant à Madagascar des techniciens, et donnait un clan nouveau à la création de la fameuse « THB ».

1958 : Un brasseur élabore différentes recettes de bière et le fait testé dans chaque région de Madagascar, il retire alors ceux qui rassemblent plus aux Malagasy et lui donne le nom « Three Horses Beer » connu sous le nom de THB.

1959 : Installation d'une petite chaîne de mise en bouteille à titre d'essai à Toliara. Cette chaîne fut fermée en 1961 en raison de sa non- rentabilité.

1960 : La Star a fait un grand bond en avant à travers le développement de ses réseaux de distribution à travers l'île. Des agences commerciales furent mises en place partout.

Suite au regroupement juridique des activités boissons de la ROCHEFORTAISE (Brasseries et Boissons gazeuses) et de la Star (Coca-cola et autres boissons gazeuses), le capital est passé à 30 millions de MGA.

1966 : Première participation de l'Etat au capital de la Star par le biais de la S.N.I (Société Nationale d'Investissement) en prenant 11.7% des actions.

¹ Modeste RANDRIAMANANTENA, Cours P.O.E.D, 4^{ème} Année Gestion : Info/Orga, Université de Toamasina, 2006-2007

- 1968 :** Le 24 juin, inauguration de la Brasserie de Diégo-Suarez dont la construction a été entreprise en 1956.
- 1969 :** Création de la SAGIM (ex-SODISTAR) dont la vocation première était la prise en charge du réseau commercial de la Star. Finalement, elle a orienté ses activités sur la gestion immobilière.
- 1969-1970 :** Investissement nouveau à Antsirabe pour porter la production à 120.000 hl de bière par an.
- 20 mars 1970 :** Rachat par la Star des actions détenues par Breda et fin du contrat d'assistance technique.
- 1971 :** Nouvelle installation de l'agence à Andranomahery, ouverte à titre d'extension des locaux d SOANIERANA.
Signature d'un contrat de Licence avec la géante brasserie alsacienne KRONENBOURG.
Inauguration du siège social d'Andranomahery, route de Mahajanga.
- 1975 :** L'Etat malagasy prend une part importante à 35.4% du capital.
- 1976 :** Regroupement à Tanjombato de la production des boissons gazeuses d'Antananarivo dont une partie avait été encore faite dans l'ancienne unité de SOANIERANA.
Une nouvelle brasserie est construite à Antsirabe pour un potentiel de 300.000 hl de bière par an.
- 1977 :** Installation à Toamasina d'une chaîne de mise en bouteille dont la date de mise en circulation fut le 10 janvier 1978.
- 20 Septembre 1977 :** Cession par la ROCHEFORTAISE de la majorité du capital de la Star à l'Etat Malagasy mais elle maintient 25% des actions.
- 23 janvier 1978 :** Création de la compagnie générale de service informatique « KAJY MIRINDRA ».
- 1980 :** Création d'une nouvelle canetière ayant une capacité de 380.000 à 400.000 hl par an à Antsirabe, à titre d'extension.
Travaux de construction d'une brasserie neuve à Toliara.
- 1984 :** Création de la SAVIO, filiale conjointe de Star et de MELVINO. Promotion de la culture de vignobles pour la fabrication de vins (Fihaonana).
- 1985 :** La Star prend une nouvelle dénomination sous le nom de la « Brasserie Star de Madagascar ».
- Juin 1987 :** désengagement de l'Etat.

1989 : La Brasserie Star de Madagascar devient une société anonyme à part entière conformément au décret n°89-164 du 13 juin 1989.

1990 : Lancement de nouveau produit dont les Fresh, les Soda Fruits (Citron, Ananas).

1993 : Fermeture de la partie industrielle de l'Agence Star de Toliara.

2004 : La brasserie d'Antsirabe s'équipe d'une micro brasserie expérimentée de nouvelles recettes. On y trouve tout d'un brasseur normal mais en taille réduite.

2004 à nos jours : La Star tient sa position de leader sur le marché des boissons. Elle ne cesse d'explorer et de rechercher des stratégies en vue d'étendre ses activités et de dominer le marché.

SECTION 2 : IDENTIFICATION DE LA STAR

La Société Tananarivienne d'Articles de Réfrigération connue sous le sigle « STAR », concentre actuellement ses activités dans le domaine de la production, de la mise en bouteille et de la distribution des boissons de différentes natures. Elle a son siège social à Andranomahery –Antananarivo.

Cette société privée est dirigée par un Conseil d'Administration. Diverses Agences ont été implantées dans plusieurs localités pour assurer sa représentation et la distribution de ses produits à travers l'île de Madagascar. Pour en savoir plus sur son identité, la présente section traite :

- de la carte d'identification de la Star pour définir son inscription au registre du commerce et son adresse ;
- de l'évolution de son capital depuis sa création à nos jours ;
- et des formes de la société : sa forme physique et sa forme juridique.

§-1 Carte d'identité de la Star

Une société est considérée comme un individu. Elle est détentrice d'une carte d'identité qui indique sa raison d'être vis-à-vis de l'Administration nationale. Cette dernière peut être présentée comme suit :

Raison sociale : Les Brasseries Star de Madagascar

Siège social : ANDRANOMAHERY, Rue Dr RASETA Joseph, Antananarivo 101

Forme juridique : Société Anonyme (S.A)

Capital Social : MGA 4.290.000.000

Activités : Production et Commercialisation de boissons

Téléphone : +261.20.22.277.11 ;

+261.20.22.692.07 ;

+261.20.22.692.11 ;

B.P : 3.806

FAX : +261.20.22.346.92

NIF : 105.006.705

STAT : 51233.51.1965.0.00004

§-2 Evolution du capital de la Star

La Star est une société anonyme au capital de MGA 4.290.000.000. Elle était initialement constituée avec un capital de MGA 6.000.000, qui était divisé en 6.000 actions de MGA 1.000. L'Assemblée Générale Extraordinaire (A.G.E) du 26 février 1966 a porté une modification sur le capital à MGA 15.000.000 de plus par incorporation et l'élévation de la valeur nominale de MGA 1.000 à 1.500 dont la date de jouissance a été le 01 janvier 1966.

De 04 juin 1975, l'A.G.E a aussi porté une modification sur le capital de MGA 45.000.000 divisé en 30.000 actions de MGA 1500. Actuellement, le capital de la Star s'élève à MGA 4.290.000.000 divisé en 715.000 actions de MGA 6.000.

§-3 Forme de la société

Dans sa forme physique, la Star est à la fois une société industrielle et commerciale car elle s'occupe de la production et de la distribution de ses produits et des diverses boissons qu'elle a elle-même importées. Plusieurs Agences sont installées dans presque tous les coins de l'île : de l'extrême -nord à l'extrême- sud de Madagascar. Au niveau national, la Star est classée dans la catégorie des grandes entreprises avec un effectif d'environ 1.460 salariés y compris le personnel des Agences.

Dans sa forme juridique, le décret n°89-164 du 13 juin 1989 stipule que la Star est devenue une société anonyme à part entière. Ainsi, cette société dotée d'un Conseil d'Administration (C.A) est présidée actuellement par Monsieur Henri FRAISE. Les membres sont les suivants :

M. Henri FRAISE, M. Georges FRAISE, M. Ralph FRAISE, M. Jean François de COMARMOND, M. Pierre MAUREL, un représentant de la SAGIMEX, un représentant de l'Assurance ARO, un représentant de la SONAPAR et des représentants de l'Etat des petits porteurs.

En outre, la Star est une société privée avec une présence importante du groupe FRAISE dans son capital. Elle est actuellement sous la direction générale de Monsieur

Thierry BOUTEIL qui a pris fin du mois d'Octobre 2008 et succédé par Monsieur Francis BATISTA depuis janvier 2009.

SECTION 3 : OBJECTIFS ET ACTIVITES DE LA STAR

Une entreprise à but lucratif, est appelée à fournir des biens et des services destinés à satisfaire les besoins du marché. Les produits des ventes de ces biens et ces services constituent des recettes d'exploitation pour couvrir ses engagements.

La pratique actuelle de la gestion de la Star est axée sur le management par objectif. La réalisation de ses activités concourt vers l'atteinte de ses objectifs, dont les objectifs globaux et spécifiques ou opérationnels. Les objectifs globaux sont découpés en objectifs spécifiques pour faciliter leur réalisation. La présente section est structurée en trois (03) pour mieux connaître les objectifs et les activités de la Star :

- les objectifs globaux de la Star ;
- les objectifs spécifiques qui en découlent ;
- les activités de la Star.

§-1 Objectifs globaux de la Star

La Star a pour but de :

- produire et distribuer des boissons gazéifiées ou non, alcoolisées ou non. La vente et la location des accessoires servant directement ou indirectement à la distribution de tous ses produits favorisant son développement.
- optimiser son profit par la progression du chiffre d'affaires, la consolidation de sa position dominante sur le marché et l'amélioration de la rentabilité par les gains de productivité.

§-2 Objectifs spécifiques

De ces objectifs globaux découlent plusieurs objectifs spécifiques ou opérationnels. D'autres objectifs vont servir d'extension sur le plan sectoriel et en terme « mix-produit ». Alors le découpage de ses objectifs globaux est réalisé par :

- le développement de la consommation en bière, en boissons gazeuses et autres produits du groupe par la mise en place d'une équipe commerciale efficace.
- la conquête du marché national par l'implantation de plusieurs Agences à travers l'île qui est actuellement atteint.

§-3 Activités

Pour la réalisation efficace de ses objectifs, la Star entreprend plusieurs activités en partant de l'usine de production jusqu'à la mise en place de ses produits sur le marché. Elles se résument en trois (03) branches distinctes, à savoir :

- ***Une activité –mère (ou principale)*** : production, mise en bouteille et distribution des boissons alcoolisées, gazéifiées et hygiéniques ;
- ***Une activité annexe*** : vente et location des accessoires nécessaires à la distribution de ses produits. La Star vend aussi des barres de glaces par le biais de ses Agences.
- ***Une activité d'appui*** : location de ses appartements autres que le logement du personnel à des particuliers ou à des organismes.

La Star vend plusieurs gammes de produits qui existent presque toutes les Agences. Ces gammes peuvent être résumées dans le tableau suivant.

Il est à noter bien que les barres de glaces ne sont pas stockées. Elles sont produites et livrées sur commandes aux MSA (Mpaninjara Star Akaiky).

Tableau n° I : Les gammes de produits vendus par la Star

CLASSE	PRODUITS	CONTENANCES EN CL
BIERES	-THB Pilsener	65 - 33
	-THB canette	33
	-THB Fresh Panaché	65 - 33
	-THB Fresh Pomme	65
	-THB Fresh Menthe	65
	-THB Fresh Framboise	65
	-THB Lite	65
	-Queen's	65
	-Gold	33
	-Heineken	33
BGI	-FANTA Orange	150-100-30
	-FANTA Cassis	150-100-30
	-Coca-cola	150-100-30
	-Coca-cola canette	33
	-Spirite	150-100-30
BGS	-Limonade BBA	150-100-30
	-Limonade GRE	100-30
	-Caprice	150-100-30
	-Tonic	150-100-30
	-Sirop Menthe	100-30
	-Sirop GRE	100-30
EAUX MINERALES	-Eau Vive	150-50
	-Cristal	150-50
	-La Source	100-50

Source : Carnet de prise de commandes, Agence de Toliara, Décembre 2008

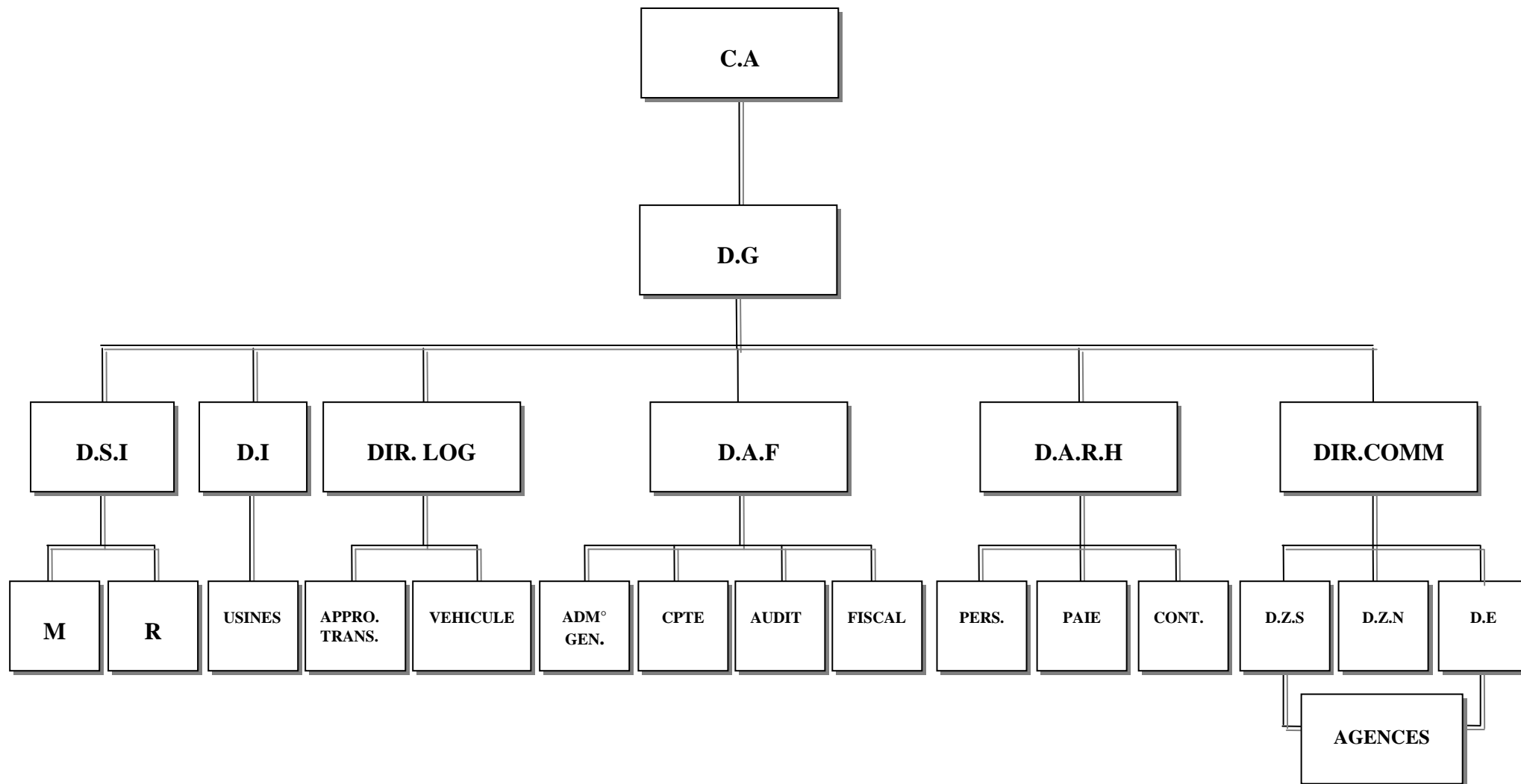
Ces produits sont subdivisés en quatre grands segments dont le segment de Bières, le segment des Boissons Gazeuses Internationales (BGI), le segment des Boissons Gazeuses Star (BGS) et le segment des Eaux Minérales. Ils sont différenciés par leur nature pour satisfaire les besoins du marché cible. Ces boissons sont visibles dans toutes les Agences et les points de ventes de la Star.

§-4 Organisation générale de la Star

En principe, la structure organisationnelle d'une entreprise doit être souple en fonction des objectifs visés par cette entreprise. C'est une des forces qui lui permet d'atteindre ses objectifs.

La structure de la Star est actuellement modifiée pour être adaptée à l'environnement et à la stratégie actuelle de la société. Cette structure est présentée par un organigramme en bannière ci-après :

Schéma n°1 : Organigramme Général de la Star



Source : Document interne de l'Agence Star de Toliara, décembre 2008

Légende :

ADM° GEN. : Administration Générale

C.A : Conseil d'Administration

CONT : Contentieux

CPTE : Comptabilité

D.G : Direction Générale

D.I : Direction Industrielle

DAF : Direction Administrative et Financière

DARH : Direction Adjointe Ressources Humaines

DE : Direction Etoile

DIR COMM : Direction Commerciale

DIR LOG : Direction Logistique

DSI : Direction Système Informatique

DZN : Direction Zone Nord

DZS : Direction Zone Sud

M : Maintenance

PERS. : Personnel

R : Réseaux

Dix sept (17) Agences a été mises en place par la Star à travers l'île de Madagascar. Elles sont classées par catégories dans le tableau suivant :

Tableau n° II : Répartition par catégorie des Agences de la Star

CATEGORIES	CODES	AGENCES
HORS CATEGORIES	01	Tanjombato
	09	Toamasina
	11	Andranomahery
A	04	Toliara
	07	Mahajanga
	12	Antsirabe
	13	Antsiranana
B	05	Fianarantsoa
	06	Ihosal
	08	Manakara
	16	Ambilobe
	17	Antsohihy
	19	Sambava
	21	Nosy-Be
	23	Morondava
	24	Tolagnaro
	25	Ambatondrazaka

Source: Document interne de l'Agence, décembre 2008

Ces 17 Agences sont actuellement opérationnelles à Madagascar pour dominer le marché national. Elles se distinguent en deux (02) catégories professionnelles :

- certaines Agences disposent d'une usine de brassage ;
- et d'autres ne se préoccupent que de la distribution comme l'Agence 04.

Cette présentation nous a permis de mieux connaître la Société Star, sa vie depuis sa création jusqu'à nos jours, ainsi que sa structure et son fonctionnement. Après avoir identifié la société, nous avons rappelé les objectifs, les activités et l'organisation générale de la Star. Elle est classée parmi les sociétés privées les plus anciennes et de grande envergure à Madagascar. Cela nous permet de donner une appréciation sur les limites des résultats engendrés par notre étude.

La connaissance de ces différents éléments nous donne aussi une approche plus pointue de notre démarche. En effet, il est nécessaire de parler la particularité de l'Agence Star Toliara, situé dans la région Sud-ouest de notre île, qui constitue nos travaux d'analyse.

CHAPITRE II : L'AGENCE STAR DE TOLIARA

La Star est la société qui nous intéresse beaucoup pour effectuer notre travail de recherche orienté vers l'analyse organisationnelle interne de l'Agence et la qualité de services répondant aux exigences de la clientèle.

L'Agence Star de Toliara est incluse dans le groupe « bastion » qui représente les 60% du chiffre d'affaires global de la Star. Cette Agence assure l'approvisionnement des clients demeurant en ville, en périphérie ainsi qu'à l'extérieur de la ville de Toliara.

Antérieurement, une petite chaîne de mise en bouteille était installée à Toliara à titre d'essai. Mais, en raison de sa non rentabilité, cette chaîne fut fermée en 1961. Cette Agence est alors devenue une Agence purement commerciale. Elle se procure des produits en provenance des usines de production pour satisfaire ses besoins en approvisionnement et en réapprovisionnement. La majorité des gammes de produits de la Star sont vendues aux magasins de l'Agence. Sa politique de vente s'appuie sur les directives de la Direction Commerciale de son siège. En matière de déconsignation, l'Agence ne mobilise pas les emballages vides restitués par ses clients. Ces emballages vides sont destinés à être expédiés vers les usines –mères. Pour donner une appréciation plus précise de la gestion de cette Agence, le présent chapitre est subdivisé en deux sections :

- Section 1 : « Environnement économique de l'Agence » se focalise à la localisation géographique, au segment du marché et à la relation de l'Agence avec le siège ;
- Section 2 : « Environnement organisationnel de l'Agence » qui présente l'organigramme de l'Agence et l'organisation des moyens humains et matériels au sein de l'Agence.

SECTION 1 : ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE L'AGENCE

L'Agence Star de Toliara faisant partie des Agences de BASTION, est appelée à réaliser les objectifs spécifiques dans le cadre de réalisation des objectifs globaux de la Star. Ces objectifs spécifiques annuels sont retranchés par semestre, par trimestre, par mois, par semaine et même par jour aussi. Ils sont exprimés en « cols » ou en « bouteille ». Les actions commerciales pratiquées par l'Agence s'appuient sur les directives descendantes par la direction marketing c'est-à-dire l'Agence n'est qu'une exécutante.

Sur le plan financier, l'Agence est subventionnée par le siège à la hauteur de son budget de fonctionnement et de son budget d'investissement. En matière de comptabilité,

l'Agence fournit seulement des comptes de résultats d'un exercice comptable. Le bilan est centralisé à son siège social. L'Agence est aussi tenue de remonter des rapports d'activité mensuelle dit « Reporting » vers la direction zone sud de son siège.

Sur le plan géographique, l'Agence Star est installée à Toliara- ville, à Betania- centre. Pour maîtriser le marché œuvré par ses activités, deux grands segments du marché sont ciblés par l'Agence tels que :

- les secteurs ville et périphérie;
- les secteurs extérieurs.

SECTION 2 : ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DE L'AGENCE

Répondant aux besoins du marché, l'Agence dispose de moyens appropriés et structurés dans lesquels se combinent pour réaliser en même temps, d'une part, les objectifs globaux de la Star et d'autre part, les objectifs opérationnels de l'Agence.

Cette dernière dispose de moyens humains structurés dans son organigramme et de moyens matériels affectés dans les services qui existent pour assurer son aptitude à satisfaire les besoins du marché.

§-1 L'organigramme normalisé de l'Agence

Il est préférable de nous recommander l'utilisation de ce type d'organigramme. Il nous permet de savoir rapidement la responsabilité de chacun dans l'Agence, et surtout de visualiser les niveaux hiérarchiques existants. En plus, on y trouve aussi les liaisons entre les différents services afin de respecter l'organisation en vigueur.

Comme l'Agence est une entité pourvue d'un statut et de règles qui lui sont propres et qui relèvent du statut de la société mère, elle doit donc présenter son organigramme ci - après:

Schéma n°2 : Organigramme normalisé de l'Agence Star de Toliara

[illegible]

Source : Informations interne de l'Agence Star de Toliara, décembre 2008 et Cours Techniques d'Analyse Organisationnelle, 2006, de M.Henr ANDRIAMARO-RAOELISON

L'organigramme de l'Agence lui permet de satisfaire les besoins du marché. Il y a donc une structure flexible ou ad hoc qui constitue une équipe commerciale et une structure permanente représentée par une équipe administrative.

Cette Agence est sous la direction d'un chef d'Agence et de trois cadres collaborateurs auxquels il délègue des fonctions. Ces cadres collaborateurs sont représentés par les deux Directions Adjointes respectivement la Direction Administrative Adjointe et la Direction Commerciale Adjointe, et le Superviseur.

§-2 Description des tâches et des attributions

A- Le Chef d'Agence (Directeur d'Agence)

C'est le « grand patron » de l'Agence qui se situe au sommet de l'organigramme. Il joue quatre grands rôles¹ tels que :

- la prise de conscience de son rôle de manager coach ;
- la création d'une culture managériale commune ;
- la motivation et l'animation de son équipe ;
- la définition des plans d'actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

De cela, il dirige et oriente toutes les activités vers l'atteinte des objectifs de la Star et les objectifs spécifiques assignés à l'Agence.

B- Les composantes de la Direction Administrative Adjointe

La Direction Administrative Adjointe est composée de plusieurs responsables qui assurent les activités administratives. Cette Direction Adjointe est dirigée par un Adjoint Administratif qui collabore avec le contrôleur, la caissière, deux opérateurs de saisie et deux magasiniers.

a- Le Directeur Administratif Adjoint

Comme il est le premier responsable des tâches administratives, il est chargé de plusieurs occupations telles que :

- au niveau du magasin et de la cour de l'Agence, il doit :
 - établir les check listes par véhicules ;
 - vérifier la propreté du camion de livraison ;
 - effectuer le suivi du chargement des camions Star ;

¹Extrait de la convention nationale marketing ventes- Antananarivo 7.8.9 février 2007

- vérifier la propreté de l'Agence ;
 - assurer la gestion du personnel ;
 - effectuer le suivi du chargement des camions TIERS ;
- au sein de son bureau, il doit :
- assurer le contrôle de la journée comptable j-1 ;
 - assurer le suivi des encaissements chauffeurs ;
 - assurer le contrôle des états de stocks + régularisation j-1 ;
 - assurer la mise à jour du fichier du personnel ;
 - assurer le suivi du congé du personnel ;
 - assurer le suivi d'entretien des véhicules ;
 - assurer le suivi et le règlement des fournisseurs ;
 - assurer le compte lettrage manuel client ;
 - récupérer le solde client.

En outre, en plus des tâches journalières, il doit aussi :

- établir un état de rapprochement bancaire ;
- préparer et clore les comptes mensuels ;
- préparer et contrôler le *reporting* mensuel.

En principe, il veille à la bonne application des procédures administratives et financières.

b- Le Contrôleur

Le contrôleur joue un rôle de centralisateur des informations fournis par les postes collaborateurs tels que :

- le contrôle du serveur qui assure la communication avec la DSI ;
- le suivi des camions TIERS à envoyer par e-mail à DLOG ;
- le suivi du groupe électrique à envoyer par e-mail au service de maintenance informatique à Antananarivo ;
- la communication avec les chauffeurs : contrôle solde des clients ;
- la saisie des factures des fournisseurs ;
- la saisie du bordereau d'encaissement chauffeur + VD : rapprochement manuel ;
- la saisie des notes de dépenses : espèces, chèques, banques (BOA-BFV) ;
- l'inventaire journalier : magasins pleins à jour, magasins vides à jour ;
- l'analyse des stocks magasins pleins et vides : saisie inventaire physique sur Excel, analyse des stocks avec explication (J-1), régularisation des stocks ;

- la facturation des MSA ;
- l'entretien hebdomadaire du matériel informatique.

c- Les opérateurs de saisie

Ce sont les représentants de l'Agence à la vente directe VD. Ils se chargent de :

- la saisie des retours des emballages vides par les clients ;
- la saisie des commandes en vue d'édition de la facture VD. Celle-ci est la pièce où le bon d'enlèvement exige par les magasiniers pour la sortie des marchandises du magasin ;
- le versement des recettes de la vente directe à la caissière à chaque fin de journée par le biais d'un bordereau d'encaissement. Le montant du bordereau doit être égal tant au montant des factures éditées en VD qu'au montant liquide entre leurs mains. En cas de manque, ils sont tenus de combler.

d- La Caissière

Elle assure le suivi manuel des encaissements et des décaissements en utilisant la fiche de suivi appelée : « bordereau financier ».

Elle est chargée de sécuriser les recettes versées par les forces de ventes FDV.

Elle assure aussi la sortie des fonds destinés à faire face aux besoins de l'Agence et au virement au siège. Ces recettes font l'objet d'un versement à la banque BOA et/ou à la BFV chaque après-midi.

e- Les Magasiniers

Les magasiniers sont indépendants les uns des autres. Il y a un magasin des emballages pleins et un autre chargé des emballages vides.

Ils sont chargés de faire un suivi manuel des mouvements d'entrées et des sorties du magasin en mettant à jour une fiche de suivi magasin.

Ils organisent l'enregistrement au livre de suivi nécessaire et l'inventaire physique au jour le jour pour faire sortir la situation de stock en temps réel. Enfin, les magasiniers surveillent le magasin pendant les jours ouvrés.

f- Le Pointeur Plein

Il est en quelque sorte un aide magasinier car :

- il n'assure que le suivi des mouvements des marchandises destinées à la vente directe et des retours chauffeurs ;
- il collabore avec le magasinier pour faire sortir la situation exacte des marchandises en stocks.

g -Le Pointeur Vide

Comme pour le pointeur plein, sa responsabilité se limite à la réception des emballages vides restitués par les clients VD.

Il assure donc la tenue de la fiche de suivi des retours VD qui se combine après avec la fiche tenue par le magasinier vide pour donner la situation des stocks des emballages vides.

h- Les manœuvres

Ils se divisent en deux équipes. D'une part, les manœuvres des vides travaillent dans le magasin des emballages vides pour s'occuper du chargement, du rangement des emballages vides. D'autre part, les manœuvres des pleins travaillent dans le magasin des emballages pleins pour s'occuper du déchargement des marchandises en réception, de leur rangement à l'intérieur du magasin et de la préparation des sorties VD et VL. En plus, ils sont responsables de la propreté des magasins.

i- Les Gardiens

Ils sont responsables de la sécurité, le jour et la nuit, et de la propreté de l'enceinte de l'Agence. Pratiquement, ils assurent la production de glace vendue par l'Agence.

C- Les composantes de la Direction Commerciale Adjointe

La Direction Commerciale Adjointe est le cœur de la vente de cette Agence. Elle fait appliquer les politiques de ventes de la Star sur le marché. Les équipes de la Direction Commerciale Adjointe représentent la force de vente de l'Agence. Elles sont composées d'un chef de vente, d'un superviseur, des chefs de secteur, des chauffeurs livreurs et de leurs aides.

a- Le Chef de Vente

Le Chef de Vente fait appliquer la politique de vente de la Star.

Il contrôle les actions commerciales et donne des formations aux forces de ventes pour améliorer leur performance. En outre, il est responsable de la logistique interne de l'Agence pour gérer l'utilisation des matériels roulants en planifiant les programmes de livraison.

Il est signataire des documents relatifs à l'approvisionnement de l'Agence.

b- Le superviseur

Il est chargé de surveiller de près les MSA pour suivre les instructions nécessaires à la réalisation des objectifs en « cols » qui leurs sont assignés.

Il gère la production glaces au niveau de l'Agence en utilisant les documents « Cahier de suivi machine à glace ». Ce document doit enregistrer la capacité de production des barres de glaces journalières en kilogramme (Kg).

c- Les Chefs de Secteurs

Ce sont des vendeurs du terrain qui représentent la Star sur le marché. Leur première responsabilité est la mise en application de la politique de vente de la Star afin de faire connaître aux clients les gammes des produits vendus par l'Agence. Leur action se résume par « Une visite planifiée »¹ comme suit :

- Etape n°01 : Salutation et Recherches d'informations ;
- Etape n°02 : Situation des stocks des clients ;
- Etape n°03 : Présentation de promotion ou promotion en-cours ;
- Etape n°04 : Commande globale : prise de commande ;
- Etape n°05 : Revente : - linéaire (rangement bouteilles sur étagères)
 - M.E.A (Mise En Avant)
 - RAF (Rafraîchisseur)
- Etape n°06 : Conclusion visite.

En outre, les chefs de secteurs assurent la hiérarchisation linéaire des produits dit « Plano » et des produits en phase (THB, Coca-cola, Eau Vive).

¹ Affichage au bureau commercial de l'Agence de Toliara, décembre 2008.

d- Les chauffeurs- livreurs

Pour honorer les commandes des clients, les chauffeurs-livreurs sont prêts avec leurs camions à livrer les marchandises commandées. La présentation de la facture par les chauffeurs-livreurs au moment de la livraison déclenche le règlement du prix par les clients. Les chauffeurs –livreurs versent les recettes encaissées à la caissière. En cas de manque, ils seront tenus à la combler. Ils sont aussi responsables du ramassage des emballages vides des clients qui veulent les restituer.

e- Les aides- livreurs

Ils sont sous l'autorité directe des chauffeurs-livreurs. L'utilisation des matériels appelés « Diabes »diminue désormais leur effectif. Mais ces matériels connaissent certaines lacunes à Toliara car ils ne sont pas adaptés aux terrain non goudronnés ou non cimentés. Les aides- livreurs s'occupent du déchargement et du chargement des marchandises livrées et des emballages vides à restituer dans les camions. Ils ont l'obligation de nettoyer les camions.

D- Les autres équipes commerciales informelles

Suite à l'objectif de maîtrise du marché, la Star a créée des équipes commerciales informelles telles que les MSA, GE, DR et les G1, qui vient d'être instaurés mais qui sont masqués dans l'organigramme de l'Agence pour le renforcement des équipes commerciales formelles mais sous la Direction du Chef d'Agence et sous la supervision du Chef de Vente. Elles ont pour mission de rehausser le chiffre d'affaires de la Star grâce à la mise en place d'un entrepôt le plus près des clients, notamment des détaillants, pour affronter les concurrents de la Star. Ces équipes doivent appliquer les politiques de vente de la Star.

a- Les MSA (Mpaninjara Star Akaiky)

Ce sont les développeurs commerciaux qui assurent la redistribution des produits Star, suivant le « Contrat de Référencement » conclu entre- eux, près de leurs clients grâce à l'application des instructions selon le planning des actions marketing/communication :

- pose d'affiches selon l'ordre de priorité ;
- application de tarifs imposés par l'Agence.

En général, les MSA sont au nombre de trois (03) dans la ville de Toliara. Ils effectuent leurs achats comme des clients VD et ils ne bénéficient plus de livraison mais ils ont des traitements spéciaux. En outre, ils sont dotés de crédits financiers pour combler leurs

besoins d'approvisionnement en marchandises et se pourvoient des matériels de manutention et des matériels informatiques par la Star.

Autrement, les MSA assurent la redistribution des barres de glaces produite par l'Agence en respectant les règles de jeu. Enfin, ils ont pour tâches :

- la prise de commande ;
- la livraison des marchandises chez les consommateurs ;
- la prospection des clients et la récupération des clients.

En assurant la réalisation de leurs activités et dans le but d'atteindre leurs objectifs, ils doivent former une équipe de :

- un (01) gérant ;
- un (01) vendeur ;
- deux (02) livreurs.

b- Les Dépôts Relais (DR)

L'ouverture d'un nouveau dépôt relais dans une Agence dépendra des résultats et des actions correctrices en fonction des résultats. Elle doit être validé par la Direction de Zone Sud.

Le dépôt relais est une petite Agence de la Star qui se situe hors de la ville avec une distance d'au moins 25km. Ses principaux rôles sont de :

- permettre la couverture des clients inaccessibles à la livraison par les camions Star ;
- offrir une flexibilité de commande aux clients, donc permettre un accroissement du volume de ces clients ;
- permettre d'optimiser la livraison et de libérer la rotation supplémentaire.

En plus, leur modalité d'approvisionnement est différente de celui des MSA car leurs marchandises sont livrées et son personnel bénéficie d'une formation afin de pouvoir gérer le DR. Enfin, ils sont donc sous la surveillance des Chefs de Secteurs et le Superviseur assure leur bonne marche.

c- Les Grossistes Extérieurs (GE)

Les GE sont aussi créés pour honorer en permanence les commandes des clients des secteurs extérieurs. Ils sont différents des MSA et se trouvent dans les segments de marché loin de la ville.

d- Les Détaillants Directs (G1)

Les G1 représentent les clients détaillants qui font de la redistribution physique vers d'autres détaillants ou grossistes.

Seul le Chef d'Agence est apte à l'octroi des gratuits sur la base de deux critères suivants :

- les hausses anormales des achats (risque de coopération avec les grossistes);
- l'évaluation de la vente au détail.

§-3 Organisation des moyens matériels

Pour satisfaire les besoins du marché, l'Agence Star dispose des moyens adéquats qui sont affectés aussi bien aux équipes administratives qu'aux équipes commerciales. Ces moyens matériels se divisent en plusieurs catégories comme :

- les catégories de matériels roulants regroupant deux véhicules 4x4 à la disposition du Chef de Vente et du Chef d'Agence, cinq motos de marque HONDA 125 et une moto de marque WAVE pour les Chefs de Secteurs et le superviseur pour assurer la visite client, des camions et un TUC-TUC (Tricycle) pour assurer la livraison des marchandises, un chariot élévateur pour assurer la manutention interne du magasin et un certain nombre de diables ;
- Les catégories de matériels informatiques regroupant les ordinateurs de bureau dont deux pour les opérateurs de saisie, un pour le contrôleur, un pour l'Adjoint Administratif, un pour l'Adjoint commercial, un pour les Chefs de Secteurs, un pour le Chef d'Agence, deux imprimantes, un scanner et une photocopieuse ;
- Les catégories de matériels et mobilier de bureau, des postes téléphoniques sont pour les employés de bureau ;
- Et enfin, les catégories d'appartements dont le grand magasin des emballages pleins, le bureau de l'Agence et plusieurs logements. Concernant l'affectation de ces logements, seuls les cadres de l'Agence et les Chefs de Secteurs sont logés. Le reste des logements de la Star est loué à des tiers.

§-4 Organisation Technique

En vue d'atteindre ses objectifs, l'Agence adopte deux formes de ventes :

- la vente directe (VD) ;
- la vente livrée (VL).

A- La Vente Directe (VD)

Elle est exercée au sein de l'Agence en vue de cibler les clients qui veulent s'approvisionner directement auprès de l'Agence par le biais des opérateurs de saisie.

La livraison des marchandises est donc à la charge des clients eux-mêmes dès que les marchandises sortent du magasin.

La procédure interne ordonne les tâches de l'opérateur de saisie tant qu'il est disponible toute la matinée pour servir les clients VD, sauf cas exceptionnel. Il ne s'occupe que de la préparation et du versement des recettes sur VD à la caissière chaque après-midi.

B- La Vente Livrée (VL)

Dans ce cas, les Chefs de Secteurs jouent un rôle crucial pour la collecte des commandes des clients pendant leur visite afin d'établir le programme de livraison. La livraison est assurée par les chauffeurs-livreurs le lendemain de la commande, sauf cas exceptionnel. Les risques et frais de livraison sont à la charge de l'Agence.

Le choix de ces techniques est justifié par l'existence de deux catégories de clients :

- d'une part, les clients qui veulent s'approvisionner directement auprès de l'Agence et ceux qui sont dans des endroits difficiles d'accès par les camions ;
- d'autre part, ceux qui ont besoin d'être servis dans leur point de vente.

Nous avons cerné la gestion des ressources humaines, techniques et matérielles de l'Agence. Cette section a pour but de faire connaître l'organisation des moyens en vue d'atteindre les objectifs. Elle nous permet de faciliter notre étude.

En général, nous avons fait un état des lieux de la cible de l'étude. Cette Agence organise ses moyens humains, techniques et matériels pour atteindre ses objectifs. Alors par rapport à la gestion de qualité, l'importance de la connaissance des rôles de chacun nous permet de porter des études comparatives sur l'organisation des tâches, des relations d'autorités et les responsabilités y afférentes. La connaissance de ces moyens matériels utilisés pour la mise en œuvre des activités favorise notre étude sur l'efficacité de ces moyens par rapport à la stratégie de l'Agence.

CHAPITRE III : LES BASES THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Dans la vie d'une entreprise, les théories jouent un rôle important dans la mesure où elles sont les référentielles des managers dans l'exercice de leurs fonctions.

Les théories de management interviennent depuis la planification des activités jusqu'à leurs évaluations finales. Les managers compétents utilisent les théories à la lumière de la réalité vécue par l'entreprise.

Durant notre travail de recherche, nous avons eu besoin de plusieurs théories de management pour canaliser notre démarche, surtout dans l'analyse- diagnostic pour aboutir aux résultats souhaités. Les théories sont utilisées pour analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise surtout en matière de gestion de qualité de services.

Dans ce présent chapitre, certaines théories de management associées au domaine de qualité feront l'objet d'un rappel et de discussion. Elles s'appuient sur :

- la section 1 : « Les concepts de base », définit les notions de base concernant la qualité et les autres principes permettant de diagnostiquer la situation existante ;
- la section 2 : « Généralités sur la gestion du système de la qualité de services », explique l'importance de la qualité répondant aux exigences de la clientèle ;
- la section 3 : « Les indicateurs de qualité et les théories de contrôle », nous montre les critères d'efficacité de la qualité et les outils pour les diagnostiquer.

SECTION 1 : LES CONCEPTS DE BASE

Une des méthodes pour comprendre les concepts techniques consistent en leurs définitions.

La définition de ces concepts nous aide beaucoup à la détermination du domaine dans lequel ils sont utilisés. Cette section se consacre à la définition des différents concepts de base. Elle porte donc sur la définition de la notion générale de « Temps », de la « Qualité » et enfin de « Service ».

S-1 Le Temps

Le mot « temps » recouvre plusieurs notions qui conduisent à utiliser des outils variés pour analyser ce qui se passe et prévoir ce qu'il faudrait réaliser.

Notion du Temps	Définitions
Moment ou instant	Il s'agit de la localisation temporelle ou situation des événements par rapport à une échelle conventionnelle.
Durée ou délai	C'est le temps passé ou « volume temps » entre le début et la fin de la réalisation d'une tâche, d'un travail.
Ordre ou priorité	Contraintes dans l'enchaînement des opérations qui déterminent les relations d'antériorité.

Source : Application téléchargeable par Marie-Thérèse MIS, la gestion du temps, déc.2008

En principe, pour assurer sa meilleure utilisation au bon fonctionnement de l'entreprise, les dirigeants doivent mieux connaître les tâches prioritaires dans le but d'atteindre l'objectif fixé. L'atteinte de ces objectifs dépend alors de la bonne gestion du temps qui mène à bien une activité qui suppose l'accomplissement des tâches et la résolution des problèmes selon un ordre déterminé. Le processus de gestion du temps se déroulera dans de bonnes conditions si les règles suivantes sont respectées :

A- Détermination des objectifs

« Un bon manager pense toujours à l'avenir de son entreprise »¹ c'est-à-dire à établir de manière claire les besoins, les intérêts, les souhaits, les tâches afin d'orienter les actions à l'atteinte de ses objectifs.

L'objectif est un critère d'appréciation pour mesurer la performance d'une action ou bien un instrument d'appréciation de l'efficacité de l'exécutant. Il doit être alors :

- concret : réaliser quelque chose en un temps donné ;
- réaliste : rien ne sert d'envisager quelque chose qu'on ne pourra pas faire ;
- motivant : capable de mobiliser l'énergie du personnel ;
- mesurable : il faudra pouvoir déterminer s'il a été atteint ou non.

¹ Seth RATOVOSON, Cours de Management I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006

B- Planification des activités

La planification est l'organisation du déroulement du travail pour des périodes définies à venir. La planification vise à assurer la meilleure utilisation du temps, c'est-à-dire :

- à employer le temps disponible pour les activités les plus rentables et les plus performantes ;
- à atteindre dans le minimum de temps les objectifs fixés.

La condition d'une bonne planification du temps est d'établir en permanence une liste de toutes les tâches à accomplir (liste de contrôle) et de les regrouper selon l'échéance de réalisation (court, moyen, long terme).

C-La prise de décision

C'est l'une des tâches la plus difficile pour les dirigeants d'affecter un ordre de priorité à chacune des tâches qui se présentent. Or, les dirigeants doivent connaître et distinguer celles qui sont importantes ou urgentes. Il faut donc être perspicace pour établir les priorités. Enfin, la planification des tâches tient compte de la durée des tâches, mais aussi de son cycle personnel d'efficacité.

D- L'organisation du temps

Il est utile d'organiser son temps pour obtenir un meilleur délai de réalisation des tâches. Les dirigeants doivent être capables de bien choisir les actions les plus productives et de sensibiliser leurs collaborateurs à se concentrer sur les tâches essentielles.

E- Le suivi et le contrôle des résultats

La réalisation de l'activité doit être suivie et contrôlée. Une fois achevée, elle doit être évaluée. Il est possible d'opérer selon les étapes suivantes :

- un suivi du processus de réalisation dans le temps ;
- une mesure des écarts entre les réalisations et les prévisions grâce aux indicateurs mis en place ;
- l'utilisation d'une représentation graphique pour mesurer l'avancement des activités et fixer des seuils d'alarme ;
- un ajustement des prévisions aux réalisations à des moments déterminés à l'avance ;
- un contrôle de l'évolution des coûts ;
- une comparaison des résultats à l'objectif prévu.

§-2 La Qualité

A- Notions et définitions

Le mot « Qualité » est de plus en plus indispensable dans les entreprises quel que soit leur secteur d'appartenance. Dans cet ensemble, le terme « entreprise » désigne une organisation ou une association du secteur public ou privé. De la même façon, le terme « Client » doit être pris au sens large de « Bénéficiaire » et le terme « Produit » en tant que fourniture d'un livrable matériel ou immatériel (Service).

La qualité peut se définir, d'après la définition de l'ISO 8402-94 comme « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

A la suite d'une évolution, la norme de l'ISO 9000 :2000 définit aussi la qualité comme « une aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- ***La qualité externe :***

Elle correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou un service conforme aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi d'améliorer la part du marché. Les bénéficiaires de la qualité externes sont les clients de la société. Ce type de démarche passe ainsi par un nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

- ***La qualité interne :***

Elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de la société ou de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et le personnel de la société ou l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcroît général, auquel cas on parle de « sur- qualité ». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnement à moindre coût, mais à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

B- Utilité de la qualité

D'après la définition de la norme ISO 8402, l'environnement actuel des entreprises modernes est entre autre constitué par :

- des clients de plus en plus exigeants ;
- des besoins des services associés de plus en plus importants ;
- des concurrentes ;
- des marchés de plus en plus internationaux ;
- d'un contexte économique de plus en plus incertain.

Pour s'adapter à cette évolution, l'entreprise moderne dispose d'une arme : c'est la qualité. Cette arme exige des efforts de la part des uns et des autres dans la société pour devenir performant. La performance s'améliore progressivement afin de :

- accroître l'attractivité pour les clients ;
- réduire les coûts cachés induits par les moyens mis en œuvre et les temps passés pour la détection et le redressement des anomalies ;
- mobiliser le dynamisme et l'adhésion du personnel autour d'objectifs généralement admis comme acceptables.

Tout cela se traduit par des mesures de satisfaction des clients mais aussi des manifestations observables de fidélité dans la durée (départs des clients), d'équipement des clients et de prescription spontanée (reflétant l'image du service).

Donc, le responsable de la qualité offre à la fois un avantage commercial et financier. En un mot, « les clients heureux font les entreprises gagnantes ».

C-La recherche de la qualité

La satisfaction des clients est la première préoccupation des dirigeants d'une société. Celle-ci dépend toujours de la qualité que la société lui fournit notamment la qualité de service. Donc, pour obtenir une meilleure qualité, il faut :

- bien détecter les besoins du client et s'assurer qu'il a exprimé toutes ses exigences ;
- toujours avoir à l'esprit la capacité de l'entreprise à fournir le produit commandé à terme de coût, de performance et de délai ;
- mesurer la satisfaction des clients, analyser et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

§-3 Le Service

A- Définition

Par définition, dans le sens économique, le service se définit comme toute activité qui contribue à procurer aux individus ou à la collectivité une valeur d'usage sans passer par la vente des biens matériels.

Autrement dit, le service est aussi un résultat généré par des activités à l'interface entre le fournisseur et le client, et par des activités internes au fournisseur pour répondre aux besoins du client.

B- Utilité de Service

En terme de mercatique, lorsque les produits arrivent à maturité, leur qualité tend à se rapprocher. C'est grâce au développement des services que les entreprises cherchent actuellement à disposer d'un moyen de se différencier et d'accroître son avantage concurrentiel. En effet, après avoir bénéficié d'une croissance très favorable, les activités de service sont actuellement confrontées à :

- l'obligation d'augmenter leur efficacité et leur productivité ;
- la pression des clients qui exigent la qualité ;
- l'enregistrement d'une croissance rapide et à réaliser davantage de bénéfices.

A partir de ces différentes composantes, la bonne réponse aux problèmes posés est la mise en place d'un système de gestion de la qualité. Ce système permettra alors de fixer les objectifs et les engagements collectifs. Ces engagements seront souvent traduits par des chartes ou codes de déontologie qui permettent de crédibiliser les efforts auprès des clients.

SECTION 2 : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA QUALITE DE SERVICE

La gestion de qualité est vraiment indispensable dans le but de bien sécuriser l'image de l'entreprise et surtout sa part de marché jusqu'à l'extension des secteurs à couvrir.

Pour y parvenir, la qualité doit s'exprimer par¹ :

- la performance des équipes concernées ;
- le meilleur service par rapport aux concurrents ;
- le service après-vente mesuré par la rapidité et l'amabilité ;
- les définitions des normes.

¹ Seth RATOVOSON, Cours de Management I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006

La connaissance de cette définition ne suffit pas mais il faut la mettre en œuvre pour atteindre l'objectif. Cela nous mène à savoir ce qu'on entend par les principes de la gestion de qualité, les indicateurs de la qualité et enfin leur mesure en tant que service.

§-1 Les principes de management qualité

Ces principes nous conduisent à trouver l'itinéraire à atteindre la meilleure qualité que les clients exigent.

- **Principe 01** : Orientation Client

Les entreprises ou les sociétés dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent à leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes :

Les avantages-clés sont:

- augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché ;
- efficacité accrue dans l'utilisation des ressources pour augmenter la satisfaction du client ;
- plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Les aspects qui découlent de l'application de ce principe 01 sont :

- cerner et comprendre les besoins et les attentes du client ;
- assurer que les objectifs sont en place avec les besoins et les attentes du client ;
- exposer les besoins et les attentes du client dans la société ;
- mesurer la satisfaction des clients et agir sur les résultats ;
- gérer méthodiquement les relations avec les clients.

- **Principe 02** : Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organigramme.

Les avantages-clés sont:

- les buts et les objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motivent ;
- les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée ;

- les défauts de communication entre les différents niveaux sont réduits au minimum.

Les aspects qui découlent de l'application de ce principe 02 sont :

- prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés ;
- établir une vision claire du futur de l'organisme ;
- définir les objectifs et les cibles réalisables ;
- créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme ;
- établir la confiance et éliminer les craintes ;
- fournir au personnel les ressources et la formation nécessaire, et la liberté d'agir de manière responsable ;
- susciter, encourager et reconnaître la contribution des individus.

• **Principe 03:** Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Les avantages-clés sont :

- personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme ;
- innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme ;
- membres du personnel responsables de leurs performances individuelles ;
- personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Les aspects qui découlent de l'application de ce principe 03 sont :

- personnel qui comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme ;
- personnel qui identifie ce qui freine ses performances ;
- personnel qui accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes ;
- personnel qui évalue sa performance par rapport aux buts et aux objectifs individuels ;
- personnel qui recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience ;
- personnel qui partage librement le savoir-faire et l'expérience ;
- personnel qui débat ouvertement des problèmes et des questions.

- **Principe 04**: Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités y afférentes sont gérées comme un processus.

Les avantages-clés sont :

- coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources ;
- résultats améliorés, cohérents et prévisibles ;
- focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

Les aspects qui découlent de l'application de ce principe 04 sont :

- définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré ;
- établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités-clés ;
- analyse et mesure du potentiel des activités-clés ;
- identification des interfaces des activités-clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme ;
- focalisation sur les facteurs notamment les ressources, les méthodes et les matériels qui amélioreront les activités-clés de l'organisme ;
- évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients et les autres parties intéressées.

- **Principe 05** : Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Les avantages-clés sont :

- intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés et surtout les attentes des clients ;
- aptitude à focaliser les efforts sur les processus-clés ;
- conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Les aspects qui découlent de l'application de ce principe 05 sont :

- structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente ;
- compréhension des interdépendances entre les processus du système ;
- approches structurées avec harmonisation et intégration des processus ;
- assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter fonctionnels ;

- comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d’agir les contraintes liées aux ressources ;
- cibler et définir comment devraient s’opérer des activités particulières au sein d’un système ;
- amélioration continue du système par le biais de mesures et d’évaluations.

- **Principe 06** : Amélioration continue

Il convient que l’amélioration continue de la performance globale d’un organisme soit un objectif permanent de l’organisme.

Les avantages-clés sont :

- avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;
- alignement des activités d’amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l’organisme ;
- souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Les aspects qui découlent de l’application du principe 06 sont :

- utilisation d’une approche cohérente à l’ensemble de l’organisme en vue de l’amélioration continue des performances de l’organisme ;
- assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d’amélioration continue ;
- l’amélioration continue des services, processus et système devient un objectif de chaque individu dans l’organisme ;
- établir des buts afin d’orienter l’amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi ;
- reconnaître et prendre acte des améliorations.

- **Principe 07** : Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l’analyse des données et d’informations.

Les avantages-clés sont :

- décisions bien informées ;
- meilleure aptitude à démontrer l’efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées ;
- augmenter l’aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Les aspects qui découlent de l’application du principe 07 sont :

- garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables ;

- rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin ;
- analyser les données et les informations à l'aide des méthodes valides ;
- prise de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

- **Principe 08** : Relation mutuellement bénéfique avec les clients

Un organisme et son client sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux parties à créer de la valeur.

Les avantages-clés sont :

- aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties ;
- souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client;
- optimisation des coûts et des ressources.

Les aspects qui découlent de l'application du principe 08 sont :

- établir les relations qui équilibrent les gains à court terme et considérations à long terme ;
- mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires ;
- identifier et choisir les clients clés ;
- communication claire et ouverte ;
- partage d'information et des plans futurs ;
- établir des activités communes de développement et d'amélioration ;
- inspirer, encourager et reconnaître les améliorations ;

§-2 Les indicateurs de Qualité et de Satisfaction

En général, un indicateur c'est un outil simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés.

C'est donc un instrument de mesure. En principe, il existe trois types d'indicateurs :

- les indicateurs de gestion ;
- les indicateurs de qualité ;
- les indicateurs de satisfaction.

Dans cette section, notre étude se focalise sur les indicateurs de qualité et de satisfaction. Ces deux types d'indicateurs nous permettent de bien connaître l'évolution et le fonctionnement de la société dans une zone déterminée.

A- Les indicateurs de Qualité

Indispensables, ils informent sur le niveau qualité et son évolution.

Un indicateur de qualité doit répondre à plusieurs critères pour être efficace, il doit :

- *être pertinent* : il doit répondre à un besoin ;
- *être simple* : sa mise en œuvre et sa représentation, est compréhensible ;
- *être reproductible* : il est très souvent judicieux de suivre l'évolution d'un indicateur dans le temps pour apprécier l'efficacité des différentes actions engagées ;
- *être fiable* : pour être crédible ;
- *être rentable* : il ne doit pas occasionner de coût trop important ;
- *avoir une unité* : pour savoir de quoi on parle ;
- *avoir un objectif associé* : un bon objectif doit être ambitieux pour marquer une volonté d'amélioration.

a- Identification et sélection des indicateurs de qualité

Il est important de savoir en plus le champ où nous faisons l'étude et de bien identifier avec soin le cadre et les limites dans lesquels va s'appliquer la mesure et enfin d'identifier ce que l'on cherche à atteindre.

L'identification des indicateurs doit répondre donc aux deux questions suivantes :

Q1 : Quelles variables pour l'objectif ?

Si l'objectif est livré dans les délais, les variables possibles sont :

- l'efficacité de l'organisation du travail administratif ;
- les conformités des livraisons avec les délais annoncés.

Q2 : Que mesure sur les variables dont on suit l'évolution ?

Si la variable est l'efficacité de l'organisation du travail administratif, les caractéristiques mesurables peuvent être :

- le nombre des commandes reçues sur une période ;
- le nombre des commandes traitées sur la même période ;
- le temps moyen de traitement d'une commande.

Si la variable est la conformité des livraisons avec les délais annoncés, les caractéristiques peuvent être :

- le délai de livraison ;
- la quantité des produits retournés ou ex-tournés.

Une fois alors que l'une de ces questions apporte une réponse satisfaisante, il est important de classer les indicateurs selon :

- l'importance et la pertinence des informations (très important, important, peu important) ;
- leur fiabilité dans le temps.

b- Utilité et importance des indicateurs de qualité

L'indicateur est un outil d'amélioration qui nous stimule à atteindre l'objectif fixé. Pour sa meilleure utilité, il nous permet de :

- fournir des informations adéquates afin de pouvoir piloter correctement les actions ;
- mesurer la performance du système qualité ;
- impulser une dynamique en révélant l'écart entre le niveau de qualité à atteindre et le niveau souhaité.

Il est donc vraiment indispensable afin d'orienter les dérivés pénalisantes qui pourraient entraîner des actions correctives. Ces actions correctives alourdissent le coût sur qualité et provoque aussi une perte de temps.

c- Les personnes concernées par les indicateurs de qualité

Tout le monde est concerné par les indicateurs de qualité, de l'opérateur à l'équipe de direction même s'il est évident que l'opérateur n'a pas besoin de la même information que l'équipe de direction. Mais, il faut bien retenir qu'ils soient interdépendants et l'objectif est unique : « C'est la recherche du profit de l'entreprise ». Il est donc utilisable par tous sans la distinction du niveau hiérarchique.

1-Au niveau de l'opérateur

Il est à la portée de connaissance de tout le monde que leur tâche principale est de l'établissement de facture client. De cela, il doit connaître alors le taux de facture annulée journalière, le taux des produits retournés ou ex-tournés lors des achats effectués par les clients.

L'opérateur doit alors prendre en compte ces types d'indicateurs afin qu'il puisse suivre de près l'évolution de leur tâche par rapport à une référence de base.

2-Au niveau Commercial

L'équipe commerciale doit avoir connaissance de l'évolution des commandes obtenues journalières par rapport à l'objectif fixé et de voir de près le taux de réclamation clients quel qu'en soit leurs motifs. Ces motifs peuvent être des livraisons des produits déjà expirés ou bien des marchandises impropres, livraison des produits non- conformes à ceux dont ils ont besoins et surtout au retard de livraison.

3-Au niveau Administratif

Le responsable doit tenir compte de la motivation du personnel. Il est nécessaire de la considérer comme l'un des indicateurs de qualité car grâce à ses efforts on obtient un service de qualité répondant aux exigences de la clientèle.

4-Au niveau de la Direction

Ce qui le craint c'est l'image de la société auprès de ses clients potentiels et les coûts de non qualité.

B- Les indicateurs de satisfaction

C'est un outil qui permet de mesurer le niveau de satisfaction client par la promesse que le client a proposé initialement aux parties prenantes. En outre, il permet aussi d'aider les dirigeants à suivre de près la réalisation des actions à l'atteinte de l'objectif par rapport aux attentes exprimées lors de l'étude faite de la période précédente.

Il pourrait être obtenu par des données internes et par des données externes.

a. Les indicateurs internes

Ils servent à mesurer le niveau de satisfaction du personnel interne car le client ne peut être satisfait si le personnel ne l'est pas. Donc, il faut mieux connaître ceux qui donne la satisfaction du personnel afin qu'il puisse rendre satisfaits les clients.

Les indicateurs internes de la satisfaction peuvent être montré par :

- le taux de réclamations des clients obtenues dans une période ;
- le dépassement du délai de livraison.

Dans ce premier indicateur, la réclamation client est le premier indicateur qui indique des sources d'amélioration pour toutes les fonctions de l'entreprise. C'est une expression qui contribue à l'identification des exigences des clients. Elle est généralement due au non respect des engagements promis aux clients.

Dans le second point, « le temps c'est de l'argent ». Le délai de livraison doit être respecté par la société car les clients veulent les revendre au moment voulu afin qu'ils puissent satisfaire les consommateurs à leur tour.

b. Les indicateurs externes

Les indicateurs externes sont parfois obtenus par des enquêtes et des sondages menés auprès des clients potentiels.

Il est indispensable d'effectuer *une enquête* au niveau du marché car elle est l'une des méthodes de recherche pour en savoir plus sur la réalité du marché. Cette réalité n'est rien d'autre que le niveau de satisfaction client aux services rendus par la société.

Après cela, le promoteur d'enquête doit savoir en plus ce qui donne satisfaction aux clients et ce qui ne l'est pas.

Le *sondage* se fait sur un échantillon de clients c'est-à-dire une *enquête partielle*. Sa validité est en fonction de l'échantillon retenue du respect du plan d'échantillonnage, de la valeur des instruments utilisés et de la méthode d'exploitation des résultats. Il s'agit en effet de faire en sorte que le sondage soit significatif de ce qui se passe au niveau des clients.

SECTION 3 : LE SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

L'esprit d'amélioration de la qualité de service ou de produit est la première préoccupation des dirigeants de la société. Cette amélioration doit être continue pour une vision à long terme de l'avenir de la société. Pour y arriver, les dirigeants doivent avoir une forte connaissance de la boucle de la qualité qui permet d'identifier les besoins primordiaux des clients jusqu'à l'évaluation de leur satisfaction.

Ainsi, l'ensemble de l'organisation vise à mettre en œuvre le management de la qualité. Il est indispensable de savoir en plus ce qui compose le système et les dimensions de la qualité.

§-1 Les composantes du système de gestion de la qualité

A- Connaissance des besoins clients

En tant que fournisseur, les forces de vente de la société doivent effectuer une analyse des besoins des clients pour connaître au mieux leurs aspirations. Cette analyse doit être faite par le biais des enquêtes, des sondages. Mais ce qui est important c'est l'écoute attentive des clients.

Les forces de vente qui mènent ces enquêtes doivent :

- s'assurer qu'elles expriment ses exigences ;
- vérifier qu'elles n'ont rien oublié, préciser et poser toutes les questions techniques nécessaires car les réponses des clients doivent les aider à cerner au plus près :
 - . les performances et caractéristiques du produit ou du service recherché par les clients ;
 - . son coût et le délai de livraison ;
 - . les services associés (installation, formation, entretien) attendues par les clients.

B- Mesure des imperfections

Les imperfections ont été obtenues grâce aux enquêtes et aux analyses des besoins menés par les forces de vente auprès des clients en leur posant une série de questions.

Ces imperfections se mesurent, en général, par :

- la non-conformité ;
- le non respect du délai de livraison (retard de livraison) ;
- le gaspillage de temps (mauvaise gestion du temps) ;
- la livraison des produits impropres.

Toutes ces imperfections demandent des actions correctives si possible pour garantir une amélioration portée sur la qualité et d'éviter la mauvaise réputation de la société.

C- Garantie de sûreté

Elle doit être effectuée par le responsable afin qu'il puisse surveiller les imperfections et la diminution de fréquence des anomalies et des services en retard. Le responsable doit évaluer la performance face à ces imperfections afin qu'il puisse apporter des actions correctives nécessaire de façon à s'assurer que les objectifs de la société et les plans élaborés pour les atteindre soient respectés

Pour assurer la garantie de sûreté, le responsable doit respecter les trois étapes suivantes :

- **établissement de la qualité** : cela consiste à élaborer le plan répondant aux exigences des clients et aux normes du marché ;
- **mesure de rendement** : qui consiste à évaluer le rendement sur une base prévisionnelle de façon à ce que les écarts soient détectés à l'avance. Il est important alors de déceler les écarts aussitôt que possible ;

- **actions correctives** : qui consistent à redéfinir le plan ou à modifier, à redistribuer ou à clarifier les tâches, à expliquer plus en détail la nature des tâches et à faire appel à des techniques de leadership plus efficace.

D- Implication du personnel

La mise en place du management participatif dans la société est très importante pour les dirigeants. L'objet de ce principe c'est d'essayer de faire participer tout le personnel à l'évaluation du plan d'action surtout sur l'amélioration de la qualité service rendu aux clients.

En plus, l'implication du personnel dans la politique de qualité est aussi un paramètre pour découvrir les freins éventuels et qui aidera à la prise de décision pour la réussite ou non de cette politique. Enfin, chacun à son poste, doit considérer l'impératif de la qualité dans les tâches qu'il effectue.

S-2 Les dimensions de la qualité du service

La qualité d'un service est un résultat d'une comparaison entre le service espéré (attentes du client) et le service reçu (performance), d'après *Parasuraman et al. (1985)*.

Or, *Lewis & Boom (1993)* affirment qu'un service est de bonne qualité lorsqu'il rencontre ou dépasse les attentes des clients.

Les facteurs de la satisfaction du client rejoignent donc les dimensions de la qualité perçue. Ces dimensions de la qualité d'un service perçu peuvent s'exprimer par :

A- Le temps d'accès au service

La prise en charge du client doit être faite le plus rapidement possible afin d'obtenir ses besoins. Si cette attente dure longtemps, le client quitte l'entreprise, il cherche ailleurs d'autres fournisseurs qui peuvent lui rendre un service désirable. Donc, ces attentes ont un effet très négatif sur la qualité perçue, et le client a tendance à l'associer à un manque de respect ou d'attention. En effet, le personnel ou le responsable du service de prise en charge du client doit être toujours présent à son poste afin d'accueillir rapidement les clients et de les écouter attentivement.

B- Rapidité du service et réactivité du personnel

La production du service débute dès l'obtention des demandes des clients. Celles-ci doivent être traitées le plus promptement possible afin de les terminer à temps. Il est

nécessaire alors de rendre actif le personnel afin d'éviter le retard du traitement du client et de répondre à temps aux demandes additionnelles des clients pendant la réalisation du service.

C- Clarté des explications sur les services offerts

Les clients ont besoin de choses claires et précises. Il est important à la société de donner aux clients une brève explication sur le service qu'elle produit.

Par exemple, dans le cas de la Star, la société ne vend que dans la matinée et aucune vente ne se produit dans l'après-midi. Dans ce cas, les clients doivent connaître l'horaire de prise en charge des ventes directes afin d'éviter le retour à sec sans aucune chose obtenue.

D- Ecoute du client

Lorsque cette méthode d'écoute est bien réalisée, on arrive sans se tromper à ressortir les axes d'amélioration vers lesquels les actions doivent être amenées.

Elle permet d'aider la direction à connaître en mieux l'image de son entreprise telle qu'elle est perçue à l'extérieur, à connaître les points forts des concurrents et surtout d'identifier les points forts et les points faibles de leur société.

En outre, elle est indispensable pour affiner la compréhension des attentes du client. Par ailleurs, elle est aussi un instrument de facilitateur de la construction du plan d'entretien servant à l'étude des attentes.

E- Courtoisie et compétence du personnel

Cela est très important pour la société à forte interaction client - personnel. La compétence du personnel de front – office fait référence à son aptitude à bien présenter l'offre disponible. La prise en compte de l'uniforme marquant le nom de la société est aussi indispensable en tant que représentant de la société auprès de ses clients.

F- Qualité des équipements utilisés

Cette dimension vise tous les éléments matériels servant de support direct à la prestation (fanions, Mise en avant, stop - trottoirs,...). Ces éléments tangibles créent l'ambiance mais cela dépend de la nature des prestations.

G- Variété de l'offre

C'est un élément important de la qualité perçue de la plupart des prestations de service. Si ce service porte sur un bien, il s'agira de la variété des références vendues (fourniture des

produits avec transfert de propriété) ou louées (mise à disposition momentanée d'un équipement de fournisseur).

H- Conformité

Une fois que la demande du client est enregistrée, le personnel doit la réaliser. Le client s'attend à ce que la prestation fournie soit conforme à la demande et les produits livrés doivent correspondre à ce que le client pense acheter, les produits soient livrés en bon état et au bon moment.

§-3 Les caractéristiques du service

Les services ont des caractéristiques originales qui font que leur conception et leur mise en œuvre soient souvent très différentes de celles des biens manufacturés. Il s'agit principalement de l'intangibilité, de l'indivisibilité, de la variabilité, de la périssabilité, de la participation des clients à la production et de la relation directe entre le client et le personnel en contact.

A- L'intangibilité

Le service est intangible parce que le consommateur ne peut le sentir, ni le voir, ni le toucher, comme c'est le cas des biens matériels. Cette caractéristique rend l'appréciation des services plus difficiles pour les clients, étant donné que, celui-ci n'a que la parole du vendeur comme garantie. Elle rend également plus difficile la communication autour du service car on ne peut pas justifier aisément leur prix.

Le caractère intangible du service ouvre une grande place à la concurrence, étant donné que le service peut difficilement être breveté.

Nous devons noter que, malgré les difficultés décrites précédemment, le caractère intangible du service n'est pas une fatalité car il offre à l'entreprise diverses possibilités. À ce titre, nous pouvons citer la distribution du service, l'implantation aisée de l'entreprise dans une zone.

Le service est aussi indivisible.

B- L'indivisibilité

Le service est indivisible car il est fabriqué en même temps qu'il est consommé. Cette caractéristique signifie à la fois complémentarité et proximité physique. La simultanéité de production et de la consommation est en effet caractéristique de la plupart des services. Alors

que les biens sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même moment. La proximité physique est due au fait que le client doit être présente la plupart du temps durant la production du service. A lors que cette présence n'est pas exigée lors de la production d'un bien manufacturé.

C- Variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Cette variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part et à part entière. C'est ainsi qu'une même entreprise peut varier du tout au tout en fonction de l'Agence, du client, de l'humeur du producteur.

D- Périssabilité et participation des clients à la production de services

Cette caractéristique découle du caractère indivisible du service. Un service est donc périssable car il ne peut pas être stocké, étant donné qu'il est produit en même temps qu'il est consommé.

Lorsqu'un client se rend dans une entreprise, il joue souvent un rôle très actif car il participe à la prestation du service par, notamment, des indicateurs ou des propositions. Lorsqu'un individu vient souscrire un contrat, par exemple, le producteur ne peut monter le contrat qu'à partir des informations que lui fournit cet individu.

E- La relation directe entre le client et le personnel en contact par la production de service

Cette relation découle des caractéristiques précédentes du service. Ce contrat est d'autant plus fréquent que le service est produit partiellement ou dans son ensemble car ce personnel est en contact avec le client. Cela marque une grande différence entre l'entreprise prestataire de service et l'entreprise industrielle car l'on peut être un grand consommateur d'un bien manufacturé sans jamais connaître ses producteurs.

Toutes ces caractéristiques du service suggèrent que l'entreprise fasse très attention dans la façon dont elle exerce sa prestation de services. Le service, ne pouvant pas être essayé comme un canapé ou une voiture. Il faut que le client s'engage avant de constater s'il est satisfait ou non. De plus, le service étant intangible, le client attachera de l'importance et donnera une signification à tout ce qu'il voit : personnel, équipements et matériels, logos et prix.

L'approche théorique est très importante dans une telle étude de cas dans la mesure où elle permette une comparaison avec la situation vécue par la société. Elle joue un rôle de balise et guide notre comportement pendant les travaux de recherches. Cela pourrait avoir effet d'une nouvelle vision pour la société. Ces approches théoriques sont lissées pour être adaptées à l'environnement que nous avons vécu.

Les principes de management qualité sont nécessaires pour gérer la qualité de services. La combinaison de ces principes avec l'outil d'identification du niveau de satisfaction des clients donnera un meilleur résultat, donc une amélioration de la qualité de services. La connaissance des besoins des clients grâce à la pratique de la méthode d'écoute client, implication du personnel à la prise de décision et l'ordonnancement des tâches servent de guide à notre comportement pendant les travaux d'analyse et de formulation des recommandations.

*

*

*

Cette première partie nous présente généralement d'une part la société Star de sa naissance à nos jours, d'autre part l'Agence de Toliara qui est la cible de notre étude.

Cette dernière fait saisir toutes les données nécessaires sur son organisation en matière de ressources humaines et matérielles. Ces deux premiers chapitres font le cadre macro-économique de notre étude. Par ailleurs, nous avons emprunté toujours dans cette première partie diverses théories de management pour constituer une approche méthodologique qui vont nous servir de base, de référence et de balise pendant les travaux d'analyse. Elles présentent une importance particulière à la formulation des perspectives et d'amélioration résultant de notre recherche.

Le premier chapitre nous fait connaître l'envergure et l'environnement de la société, les dispositions générales concernant la Star.

Le deuxième chapitre cerne en particulier l'Agence Star de Toliara pour préciser l'objet de notre étude. Nous avons décrit l'environnement de cette Agence, l'organisation de ses moyens humains, matériels et techniques. Tout cela fait le cadrage macro-économique de notre étude.

Le troisième chapitre nous apporte les éléments nécessaires à diagnostiquer la situation existante dans une entreprise en matière de qualité de service. Ces éléments prennent en considération les principes généraux du management qualité afin de mener les actions correctives, d'améliorer la qualité de service. Les indicateurs de qualité et de satisfaction qui nous aident à savoir le niveau de satisfaction du client et de mesurer la performance de l'entreprise. Enfin, le système de gestion de la qualité nous explique ses composantes principales et les dimensions de la qualité de service et enfin les caractéristiques du service. Tout cela nous conduit à la réalisation de notre objectif visant l'amélioration de la qualité de services.

Deuxième Partie :

**MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION DE
LA QUALITE DE SERVICES**

Dans le monde contemporain, la qualité de services est vraiment crucial surtout dans notre cas. Cela implique que la qualité de services est l'un des éléments que l'on devrait mobiliser. La question se pose alors « La qualité de nos services répond-elle aux besoins des clients ? » ou bien « Les clients sont-ils satisfaits de nos services ? ». Ces questions nous conduisent à l'analyse des points forts et des points faibles des postes ou entités en contact avec les clients concernant les services qu'ils leur livrent.

Avant de mettre en place une organisation, l'analyse des facteurs de succès et des dysfonctionnements semblent une grande étape de notre étude. Cette analyse porte d'une part sur les forces et les faiblesses de l'Agence en matière d'organisation et d'Administration, et d'autre part sur les forces et faiblesses relatives à la vente.

Dans notre cas, les travaux d'analyse sont abordés par les éléments commerciaux et administratifs. Autrement dit, tous les entités qui sont en contact direct avec les clients et les autres partenaires à l'extérieur. Enfin, ces différentes entités subissent une évaluation à partir des résultats qu'ils ont obtenus.

Nous signalons d'ors et déjà que pendant les travaux d'analyse, les centres d'analyse sont traités séparément l'un de l'autre comme les magasiniers, les chefs de secteurs et les opérateurs de saisie. Ils sont considérés comme des centres de production de services. Ces centres ont leurs points forts et leurs points faibles que nous évaluerons jusqu'à la proposition des actions correctives.

Pour ce faire, cette deuxième partie de notre étude qui s'intitule « MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICES », est subdivisée en trois (03) chapitres :

- le premier chapitre s'intitule : « L'analyse organisationnelle des centres de production de services ». Ce chapitre considère l'analyse descriptive des centres en contact avec les clients. L'analyse s'oriente sur l'organisation ou l'ordonnancement des tâches de servuction ;
- le deuxième chapitre s'intitule : « Evaluation des centres de production de services ». ce chapitre fait apparaître les critères d'évaluation de chaque centre jusqu'à son appréciation ;
- le troisième chapitre s'intitule : « La mise en place des méthodes d'amélioration de la qualité de services ». Il nous conduit à la réorientation des actions et au renforcement des équipes à la réalisation des objectifs.

CHAPITRE I : ANALYSE ORGANISATIONNELLE DES CENTRES DE PRODUCTION DE SERVICES

Les centres de production de services sont les sources de satisfaction des clients en matière de servuction¹. Ces centres s'articulent avec la réalisation de l'objectif fixé. Ils sont interdépendants et demandent une bonne organisation pour garantir la qualité de service rendue aux clients.

L'objectif de la société c'est d'essayer de donner un maximum de satisfaction aux clients dès le service d'accueil à l'étalage des produits aux points de ventes clients. De cela, il a besoin donc d'une organisation des centres de production et l'ordonnancement des tâches afin d'atteindre l'objectif.

Chaque centre de production est doté de moyens nécessaires afin d'atteindre l'objectif de la société. Cet objectif est de rendre satisfait les clients par les services offerts par chaque centre concerné.

Pour bien éclaircir et de mieux connaître les forces et les faiblesses de chaque centre de l'Agence, le présent chapitre est structuré en trois sections :

- la section1 : « Analyse descriptive et ordonnancement des tâches », essaie de décortiquer les forces et faiblesses de chaque centre de production de services ;
- la section 2 : « Analyse de la circulation des documents », traite de la vie des documents dès leur création à leur archivage. ;
- la section 3 : « Analyse des facteurs cause de non-satisfaction des clients », renvoie les éléments qui ont besoin d'amélioration et elle les explique.

SECTION 1 : ANALYSE DESCRIPTIVE ET ORDONNANCEMENT DES TACHES DES CENTRES DE PRODUCTION

§-1 Le Magasinage

A- Magasin Plein

C'est un entrepôt où l'on peut stocker, recevoir tous les produits provenant de l'usine-mère en vue d'approvisionner les clients dans la zone de Toliara. Il est alors le cœur de la vente de l'Agence. Ce magasin bénéficie d'une organisation matérielle et administrative suivi d'un contrôle à chaque fin de la journée.

¹ Le système de **servuction** est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de qualité.

a- Organisation matérielle

1-Nature du magasin

C'est un local couvert et ayant une grande capacité qui peut contenir plusieurs milliers de cageots pleins.

2-Situation du magasin

Il se situe près des voies d'accès et dispose d'un quai très large pour faire les chargements et les déchargements

3-Aménagement et équipement intérieur

Cela concerne tous les matériels et les équipements nécessaires à l'exécution du travail pour rendre les services favorables aux clients et de même à la sécurité en cas d'incendie.

Les matériels consistent en chariots élévateurs qui sont insuffisants à la réalisation des tâches. Cela provoque des enfilements des clients en attente puisqu'il n'y a qu'un seul chariot qui est en possession de l'Agence. Du côté de la sécurité, l'emplacement de l'extincteur est très difficile à trouver en cas d'incendie car il est caché derrière des lots des produits.

Les produits entrants nécessitent un bon rangement suivant la date d'entrée en magasin et la date d'expiration dit DLUO, pour assurer une bonne rotation de stocks et d'éviter l'expiration des produits avant l'utilisation.

b- Organisation Administrative

Comme nous l'avons dit (cf.1^{ère} partie : chapitre II : section 2), elle nécessite un document d'enregistrement des entrées et des sorties qui font l'objet d'une comptabilisation.

Pour assurer la bonne gestion, le magasinier plein doit bien maîtriser l'utilisation des documents suivants :

- **Réception...Titre** : indispensable à l'enregistrement des produits entrants au magasin provenant de l'usine- mère. Il doit contenir tous les renseignements sur les transporteurs, la date de réception des produits, le numéro des véhicules et la quantité reçue afin que l'on puisse contrôler.
- **Facture d'avoir** : elle est produite par les opérateurs de saisie en deux exemplaires l'un est l'original appartenant aux clients et l'autre le duplicata qui reste au magasin. Ce duplicata est nécessaire à l'établissement d'un document de suivi appelé « Suivi vente à livraison » en cas de vente à livrer et « Suivi vente directe » en cas de vente à domicile ;

- **Recu retour chauffeur** : indispensable à l'enregistrement des produits retournés par les clients pour diverses raisons. Ces raisons peuvent être :
 - le retard de la livraison ;
 - le non- conformité des produits livrés ;
 - la livraison des produits impropres ;
 - les problèmes de trésorerie de la part des clients ;
 - la livraison anticipée.
- **Le Suivi Vente Livraison** : enregistre tous les produits sortis du magasin ;
- **Le Suivi Vente Directe** : enregistre tous les produits sortis mais effectués par les clients auprès de l'Agence.

c- Le contrôle par l'inventaire

Il est nécessaire d'effectuer un inventaire afin que l'on puisse connaître la valeur des produits en stock. Son importance est de tenir à jour et d'ajuster la situation. Autrement dit, assurer l'identité des stocks théoriques aux stocks réels du magasin parce que l'erreur d'inventaire conduit à une sous- évaluation ou sur- évaluation des stocks. Donc, cela va fausser l'analyse des écarts qui en résulte et une fausse prise de décision opérationnelle.

En somme, le magasin plein est la source de toute activité de l'Agence. Il nécessite donc un personnel compétent et ayant une bonne connaissance de la gestion de stock et de logistique. L'absence de ces critères relève des problèmes qui sont la mauvaise optimisation du coût de stockage, le mauvais rangement des produits par gamme. Ces problèmes internes peuvent susciter d'autres problèmes qui sont en relation avec les clients tels que :

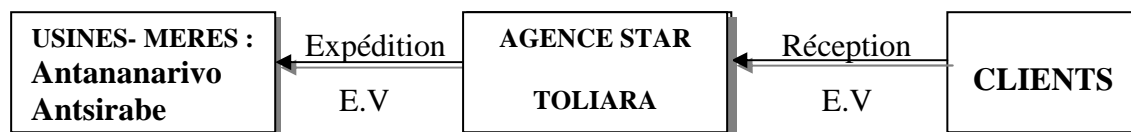
- le retard de la livraison à cause de la mauvaise gestion du temps ou bien de l'absence de planification ;
- la livraison des produits non- conforme à la commande ;
- la livraison des produits impropres (bouteille vide, boissons sans gaz,...).

B- Magasin Vide

Il est séparé du magasin plein. Sa principale activité est de :

- recevoir les emballages vides retournés par les clients ;
- expédier les emballages vides à l'usine- mère d'Antsirabe en ce qui concerne les boissons alcooliques et à Antananarivo pour les boissons hygiéniques.

Ce mouvement peut se présenter sous forme de flux :



Ce magasin dispose d'une organisation indépendante aussi bien dans sa description locale que dans son organisation administrative.

a- Description locale

1- Nature du magasin

C'est un simple parc à ciel ouvert. Les emballages vides sont mis sous le soleil et ils ne bénéficient d'aucune protection car les dirigeants pensent que les emballages vides n'ont pas besoin d'abri car ils sont résistants.

2- Situation du magasin

Comme il est à ciel ouvert, il est évidemment près de voies d'accès pour faciliter les chargements des emballages vides à expédier vers les usines- mères. Mais le bureau du responsable se situe dans un coin au fond de la cour. Il est alors difficile de suivre de près les mouvements des emballages vides.

Il est à noter que toutes les bouteilles brisées au moment des chargements sont à la charge du transporteur selon le contrat conclu entre- eux.

Ce magasin n'utilise plus des équipements de manutention mais plutôt des hommes travaillant à mains nus. Il emploie des dockers pour effectuer les chargements des emballages vides et ils ne doivent pas excéder 03 personnes par véhicule.

b- Organisation Administrative

C'est le pointeur responsable qui établit les documents nécessaires pour assurer la comptabilisation des entrées et des sorties du magasin. Les documents très utiles dans ce magasin sont :

- le livre de suivi magasin vide ;
- le livre de suivi vente directe ;
- les reçus retour livraison des clients ;
- les reçus retour livraison des chauffeurs- livreurs.

1- Le livre de suivi magasin vide

Ce livre récapitule tous les mouvements retours chauffeurs, les retours vente directe, les expéditions et les casses en vue de faire sortir les stocks finaux du jour.

2- Le livre de suivi vente directe

Ce livre ne contient que le nombre des emballages vides retournés par les clients.

3- Les reçus pour retour livraison

3.1 Par les clients

Ce sont les reçus obtenus par les clients qui s'approvisionnent directement auprès de l'Agence. Ce reçu doit se faire en trois exemplaires :

- un (01), de couleur blanche est gardé par le client ;
- un (01), de couleur jaune appartient au contrôleur ;
- un (01), de couleur verte, reste au magasinier à titre de pièce justificative.

3.2 Par les chauffeurs- livreurs

Ce sont les reçus obtenus par les clients qui bénéficient des livraisons à leur point de vente par le biais des chauffeurs. Ce reçu est traité comme celui du premier.

En somme, le magasin vide est suivi d'un contrôle inventaire à chaque fin de la journée en assurant bien l'équilibre entre les stocks physiques et les stocks théoriques.

Problèmes :

- Incapacité du pointeur responsable de suivre de près les mouvements des emballages vides entraînant des manquants ;
- Imprudence sur la confusion des emballages rendus ;
- Ecart entre le REV RECAP chauffeurs livreurs et celui établi par le pointeur.

§-2 Les Opérateurs de Saisie

Ce sont les représentants de la société auprès des clients effectuant des ventes directes. Ils sont en mesure de répondre aux besoins des clients et doivent bien maîtriser leurs tâches, c'est-à-dire ils doivent être disponibles à tout moment pour servir tous les clients arrivant à l'Agence et désirant faire des achats. Ils ne doivent pas s'absenter de leur poste pour éviter l'enfilement des clients et leur mécontentement.

En principe, en tant que représentants de l'Agence, les opérateurs de saisie doivent être habillés de l'uniforme de la Star avant toute prise de fonction.

Ils doivent être propres et bien présentés. En plus, les opérateurs sont censés avoir une large connaissance de leur monde de travail pour éviter des paniques en quelque sorte.

Ils doivent avoir des connaissances en informatique (bureautique). Ensuite, les tâches des opérateurs de saisie ne s'arrêtent pas là. Ils assurent aussi différentes fonctions telles que :

- la vente au comptoir ;
- le traitement des factures ;
- et l'assistance technique.

Cela veut dire alors qu'ils sont aptes à donner des conseils aux clients, par exemple, les pièces à fournir pour les nouveaux clients, l'explication des procédures à suivre pour la restitution des emballages vides avant qu'ils n'effectuent de nouveaux achats.

Sur le plan commercial, juste derrière le comptoir, il y a une étagère qui représente toutes les gammes de produits disponibles à la vente. Cette étagère normalement doit être complète et ne doit jamais être dépourvue de bouteilles pour pouvoir montrer aux clients que la Star est capable de leur fournir différentes gammes de produits à tout moment, que ce soit des boissons hygiéniques, alcooliques, gazeuses ou minérales.

Sur le plan administratif, les opérateurs de saisie ont pour tâche d'établir la facture d'avoir client, d'éditer le bordereau de chargement, le titre de transport et la prise en charge des réclamations des clients. Mais, le problème se pose maintenant au niveau du traitement du titre de transport qui est très complexe. En outre, le circuit de traitement est trop long.

D'autre part, il nous faut aussi prendre en considération l'horaire de travail des opérateurs de saisie. Le travail est dur, le temps de travail ne respecte pas, dit-on, le code du travail. Cela provoque alors de stress qui est l'un des facteurs qui les empêchent à exécuter efficacement leur tâche. Cet horaire du travail se déroule comme suit :

- dans la matinée, ils commencent à 6h 30mn et terminent à 12h 00mn plus tôt ;
- dans l'après-midi ; ils commencent à 15h 00mn et finissent à 21h 00mn au plus tôt, plus précisément jusqu'à ce que les bons de commandes relevés par les chefs de secteurs soient bien traités.

En réalité, les bons de commandes n'arrivent qu'à partir de 18h 00mn et les opérateurs de saisie commencent à les traiter seulement à cette heure là. L'horaire de travail peut dépasser largement ce qui a été prévu au départ. Face à cette situation, ils ne bénéficient ni de transport, ni d'indemnités d'heures supplémentaires.

Enfin, les opérateurs de saisie rencontrent des difficultés à exécuter leurs tâches car ils ne se sentent pas à l'aise à cause de la monotonie du travail, du manque de formation par rapport à leur travail, et la non proportionnalité des gains obtenus aux efforts fournis. Par conséquent, les opérateurs de saisie n'arrivent pas à servir, à répondre en mieux aux attentes des clients. Alors ces derniers sont mécontents.

§-3 Les Chefs de Secteur

Ce sont les hommes de terrain qui représentent la société auprès des clients. En terme de marketing, ces hommes sont appelés « Les forces de vente externe ».

Leur rôle principal c'est de transformer tous les points de vente dans la rue sans exception en potentiels clients acheteurs de produits qu'ils vendent au nom de la société Star. L'exécution de cette tâche leur demande une bonne organisation afin de la réaliser à temps et dans le but d'atteindre l'objectif fixé. L'organisation à l'exécution de leur tâche commence par une préparation à la veille, le contrôle du matin se termine par une visite planifiée.

➤ Préparation à la veille

A la veille de la visite, les chefs de secteur préparent déjà le matériel et les équipements nécessaires au cours de la visite du lendemain afin d'accomplir aisément leur tâche. Ce matériel est constitué par :

- des checks affiches ;
- un ciseau ;
- des bandeaux linéaires ;
- des clous de semence ;
- un marteau ;
- un rouleau de fil de pêche ;
- une boîte de colle ;
- une cartouche de punaises.

➤ Contrôle matin

Avant de partir pour la visite, les chefs de secteur doivent vérifier :

- la situation à jour concernant la DN (Distribution Numérique) et le volume en cols¹ ;
- le check visite : la liste des clients à visiter dans le secteur du jour
- la mise à jour du livre de vente ;
- la mise à jour du rétro- planning ;

¹ nombre de bouteilles à atteindre.

En plus, il est nécessaire de vérifier aussi s'il y a des outils de visibilité dans leur sac. Ces derniers sont les compléments mais sont très importants. Aussi doit-on les amener à chaque visite de clients. Ces outils alors comprennent :

- à l'extérieur :

- la plaque THB- STAR- EAU VIVE ;
- des affiches complètes (mises en ordre de priorité selon le rétro- planning) ;
- les stop- trottoirs ;
- des fanions ;
- des enseignes lumineuses pour les CHR.

- à l'intérieur :

- des affiches ;
- des bandeaux linéaires ;
- des MEA THB – EAU VIVE – FANTA ;
- des mobiles ;
- des éclatés.

Il est indispensable pour tous les chefs de secteur de bien organiser leurs tâches avant de partir en visite.

➤ **La visite planifiée**

Planifier c'est mettre en ordre toutes les actions nécessaires à la réalisation d'une visite parfaitement bonne. Cette visite se déroule alors comme suit :

1^{ère} étape : Salutation et recherche d'informations

Les chefs de secteur sont des hommes courtois et ayant un sens relationnel très poussé. Mais leur faiblesse se trouve au niveau de la recherche d'informations. Ils leur manquent des techniques pour obtenir les informations nécessaires et récentes auprès des clients potentiels. En réalité, ils ne demandent plus la position des produits Star au niveau du marché par rapport à celle des concurrents.

2^{ème} étape : Situation des stocks du client.

Les chefs de secteur négligent cette étape car la majorité des clients ne les laissent visiter leur magasin de stockage car ils ne connaissent pas son importance. En outre, les chefs de secteur n'arrivent pas à convaincre les clients sur les avantages de ce mode de travail. Il leur manque donc le sens de la négociation. Ils n'ont aucune formation en la matière.

Le principe de cette étape est d'aider les clients à utiliser une méthode de gestion de stocks telle que la FIFO (First- In First- Out) en vue d'assurer une bonne rotation des stocks à

s'adapter à un bon système de rangement des produits par lots et la séparation des pleins et des vides pour faciliter l'inventaire et la passation de commande.

3^{ème} étape : Présentation des promotions ou opération en- cours

C'est l'une des techniques opérationnelles à faire connaître aux consommateurs l'existence d'un produit ou d'accélérer la vente à des conditions intéressantes. Elle vise à stimuler les réseaux de vente.

4^{ème} étape : Commande globale

La commande client est passée en fonction de la situation de stock et grâce à l'ingénierie de négociation de la part des chefs de secteur.

La commande globale est l'ensemble des commandes clients obtenues au cours de la visite et qui doit être enregistré dans le carnet de prise de commande.

En réalité, le nombre de commande ne correspond pas au nombre des clients qui doivent être visités. C'est-à-dire, il y a des clients qui ne passent pas des commandes ou des clients qui ne sont pas visités. En effet, le nombre des commandes obtenues diminue et le chiffre d'affaires réalisé par chaque chef de secteur diminue aussi.

5^{ème} étape : Revente

C'est une action nécessaire effectuée après la vente. Tous les clients de la Star doivent en bénéficier.

La revente c'est une action de convaincre les clients que la Star dispose des matériels et des équipements nécessaires qui pourraient les aider à la vente et le service de maintenance. De plus, essayer de parler aux clients que vendre les produits Star procure beaucoup d'avantages et de rendement avec un minimum de temps.

Dans le cas réel, les chefs de secteur accomplissent toutes les actions de revente en utilisant les matériels et les équipements disponibles ainsi que des services à la revente.

Mais le problème se révèle au moment de la réalisation de l'action car ils n'écoutent pas bien les clients. Par exemple : les clients veulent tout effectuer aujourd'hui, les services ne s'y rendent qu'après 2 ou 3 jours au minimum. C'est le non-respect des techniques de base.

6^{ème} étape : Conclusion visite

Tous les chefs de secteur doivent remonter les informations obtenues au cours de la visite. Celles-ci peuvent être le positionnement de la société au niveau du marché face à la concurrence, la situation des clients, les effets apportés par les services à la revente et enfin le nombre des commandes obtenues. Ces informations doivent se faire au jour le jour afin que l'on puisse déclencher des actions correctives en cas d'échec.

En outre, les chefs de secteur exécutent leurs tâches sans tenir compte des techniques de base d'un vendeur. Cette technique lui donnera une large connaissance du développement des bonnes aptitudes à la vente, à la présentation chez les clients des avantages qu'ils procurent.

Suite à cela, les clients ne connaissent pas les avantages que la Star leur confère. Ils sont trop bavards, ils ne parlent plus d'autres choses. Ils oublient donc leur rôle : ***Vendre c'est donner.***

En tant qu'homme du terrain, les chefs de secteur ont un contact permanent avec les clients. Ils sont là pour négocier avec eux. Cette négociation peut être menée autour des propositions faites par les clients ou par eux-mêmes. C'est pour cette raison qu'ils doivent disposer, dans l'exercice de leur travail, d'un minimum d'autonomie de décision et d'une marge de manœuvre. Ils ont aussi intérêt à savoir écouter leurs interlocuteurs pour détecter les besoins, et être en phase avec eux afin de mieux répondre à leurs attentes. De plus, leur rôle n'est donc plus celui d'un simple négociateur mais aussi d'un assistant conseil qui soutient les clients et les oriente dans leur prise de décision. En plus, ils ont pour rôle de faire remonter les informations au fur et à mesure de leurs apparitions. Ces informations doivent être fiables, mises à jour, décodables et opérationnelles pour pouvoir être exploitée par la société.

Les chefs de secteur rencontrent des problèmes autres que l'incapacité et l'incompétence telle que le manque de motivation. Il n'y a pas un feed-back assez rapide de la part de la Star par rapport à leur travail de terrain. Cette dernière se justifie par la non proportionnalité des gains obtenus par rapport aux efforts qu'ils fournissent. De cela, ils veulent un feed-back rapide sur les résultats de leurs actions.

SECTION 2 : ANALYSE DE LA CIRCULATION DES DOCUMENTS

Tous les mouvements des entrées et des sorties des produits dans les magasins plus les commandes reçues par les chefs de secteurs forment les sources de données de base. Ces données nécessitent donc un enregistrement qui fait naître un document. En principe, les documents paraissent suivant la nature de vente effectuée que ce soit à livrer ou directe.

§-1 La vente à Livrer (VL)

Dans ce cas, les documents nécessaires sont :

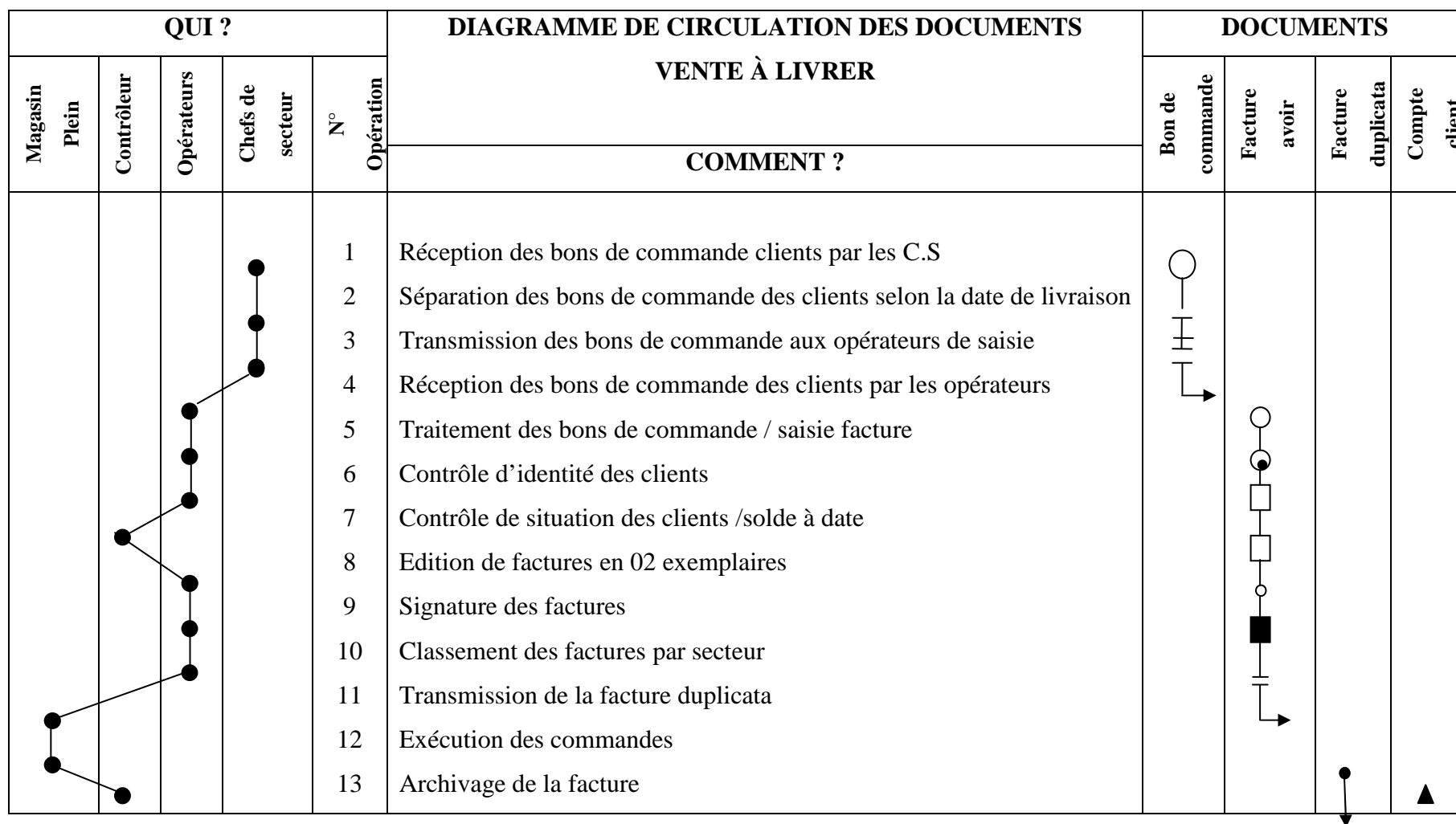
- les bons de commandes : reçus par les chefs de secteurs lors de leur visite ;
- les factures : établies par les opérateurs de saisie ;

- les comptes clients : qui font l'enregistrement de tous les mouvements clients. Ces documents circulent dans les différents services et leur traitement se fait pas à pas comme suit :

- **Opération n°01** : réception des bons de commande des clients de la part des chefs de secteurs;
- **Opération n°02** : séparation des bons de commande des clients selon la date de livraison ;
- **Opération n°03** : transmission des bons de commande aux opérateurs de saisie ;
- **Opération n°04** : réception des bons de commande par les opérateurs ;
- **Opération n°05** : traitement des bons de commande / saisie des factures ;
- **Opération n°06** : contrôle d'identité des clients ;
- **Opération n°07** : contrôle de situation des clients/ solde à date ;
- **Opération n°08** : édition de factures en 02 exemplaires ;
- **Opération n°09** : signature des factures ;
- **Opération n°10** : classement des factures par secteur ;
- **Opération n°11** : transmission de la facture duplicata ;
- **Opération n°12** : exécution des commandes ;
- **Opération n°13** : archivage de la facture duplicata.

On peut représenter ces opérations par le diagramme de circulation des documents ci-après :

Schéma n°3 : Diagramme de circulation des documents, Vente à livrer



Source : Henri ANDRIAMARO-RAOELISON, Cours Techniques d'Analyse Organisationnelle (T.A.O), 3^{ème} Année Gestion, Info- Orga, Université de Toamasina, 2005-2006,.

§-2 La Vente Directe (VD)

Dans ce cas, c'est la vente directe. Les documents nécessaires sont :

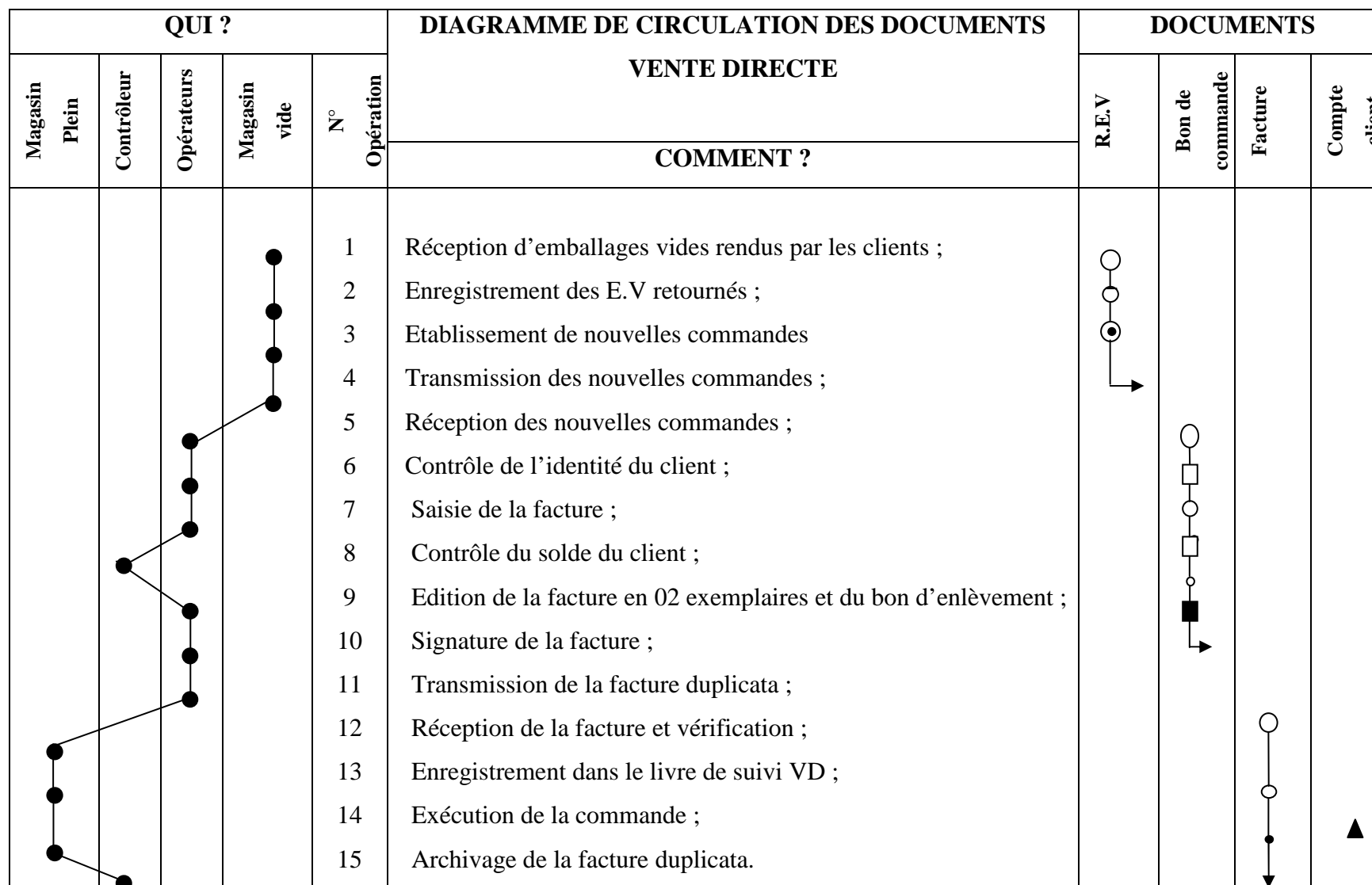
- R.E.V : obtenus par les clients chez le magasinier vide ;
- Bon de commande : apporté par les clients directs ;
- Factures : établies par les opérateurs ;
- Compte client : Solde à date du client chez le contrôleur.

Ces documents se traitent comme dans le cas de V.L mais il y a toujours des distinctions dans les différents services où ils doivent circuler.

- **Opération n°01** : Réception d'emballages vides rendus par les clients ;
- **Opération n°02** : Enregistrement des E.V retournés ;
- **Opération n°03** : Etablissement de nouvelles commandes
- **Opération n°04** : Transmission des nouvelles commandes ;
- **Opération n°05** : Réception des nouvelles commandes ;
- **Opération n°06** : Contrôle de l'identité du client ;
- **Opération n°07** : Saisie de la facture ;
- **Opération n°08** : Contrôle du solde du client ;
- **Opération n°09** : Edition de la facture en 02 exemplaires et du bon d'enlèvement ;
- **Opération n°10** : Signature de la facture ;
- **Opération n°11** : Transmission de la facture duplicata ;
- **Opération n°12** : Réception de la facture et vérification ;
- **Opération n°13** : Enregistrement dans le livre de suivi VD ;
- **Opération n°14** : Exécution de la commande ;
- **Opération n°15** : Archivage de la facture duplicata.

On peut représenter ces opérations par le diagramme de circulation des documents ci-après :

Schéma n°4 : Diagramme de circulation des documents, Vente directe



Source : Henri ANDRIAMARO-RAOELISON, Cours Techniques d'Analyse Organisationnelle (T.A.O), 3^{ème} Année Gestion, Info-Orga, Université de Toamasina, 2005-2006,.

SECTION 3 : LES FACTEURS CAUSES DE NON-SATISFACTION DES CLIENTS

La non-satisfaction est équivalente à la mauvaise qualité du service rendu aux clients. Cela veut dire que les services rendus aux clients ne répondent plus aux besoins que les clients attendent. Or, en matière commerciale, selon l'adage marketing « Les clients sont rois », il faut les respecter et leur donner une meilleure qualité de service. Mais avant tout, on est obligé de connaître d'abord les sources de non-satisfaction des clients.

Dans le cas présent, les causes se présentent par :

- la mauvaise gestion du temps ;
- le manque de motivation du personnel ;
- la non- conformité des produits livrés.

§-1 La gestion du temps

D'après Peter Durker, « Le temps est le capital le plus rare, et si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre ».

La gestion du temps est l'un des facteurs le plus important pour atteindre l'objectif fixé en mettant en ordre les tâches nécessaires selon l'ordre de priorité. Tout le monde doit connaître l'emploi de son temps afin de savoir :

- ce que l'on fait ;
- ce que l'on a à faire ;
- et comment on le fait.

L'habileté à mieux gérer son temps soi-même favorise l'accomplissement des tâches et la résolution des problèmes à temps.

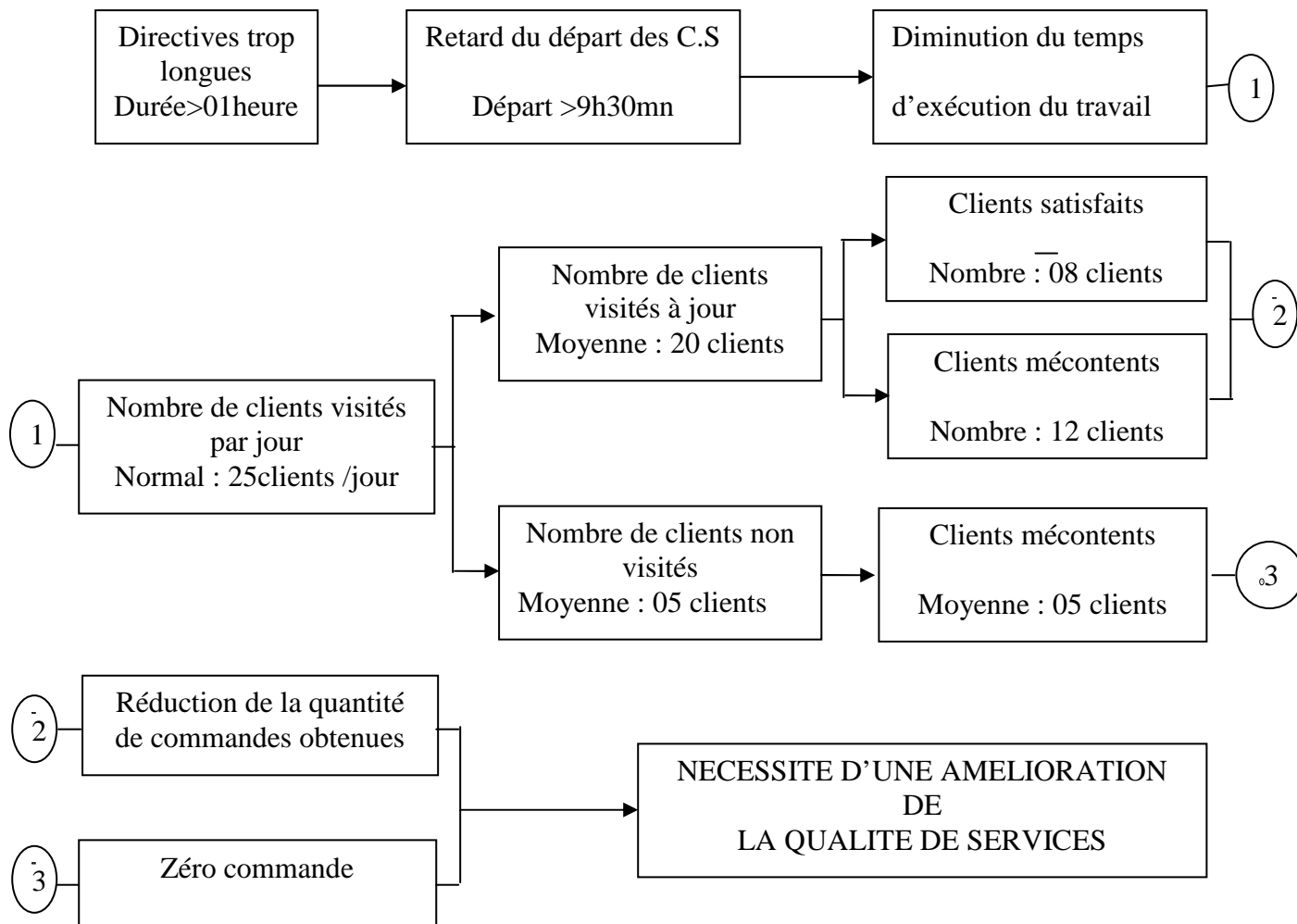
Cas n°01 : Les directives trop longues

Les directives sont indispensables au sein d'une société comme la nôtre. Mais à présent, elles prennent beaucoup de temps qui vont risquer de réduire le temps pour l'exécution des tâches. Cette diminution du temps provoque la non- réalisation des objectifs telle que la non- satisfaction des clients. Une partie des clients seulement a bénéficié d'une visite et l'autre n'en n'ont pas car le temps est insuffisant. En principe, les chefs de secteurs doivent visiter 25 clients par jour mais ils n'arrivent qu'à visiter 20 seulement. L'objectif n'est pas atteint. Ce dernier se produit par le retard du départ de visite des chefs de secteur car ils ont quitté l'Agence en retard d'une heure au temps normal. On peut considérer que cela donne une faveur aux concurrents de pénétrer les clients avant l'arrivée des chefs de secteur. Par conséquent, les chefs de secteur ne font plus parfaitement leurs tâches, ils ne font que la prise de commande et les autres tâches ont été négligées. Donc, le nombre de commande

obtenu a été partagé avec les concurrents et les services rendus ne donnent plus de satisfaction aux clients.

Pour mieux comprendre cela, on va le représenter par un petit croquis afin de visualiser d'un seul coup d'œil la situation existante de l'Agence :

Schéma n°5 : Processus causal du non satisfaction client



Source : Recherche personnelle lors de la visite, octobre 2008.

Les clients qui n'ont pas été visités sont mécontents. Or, on sait bien qu'« un client satisfait le dit à deux personnes, et qu'un client mécontent le dit à huit personnes »¹.

Alors, les clients insatisfaits commencent à chercher d'autres fournisseurs pour répondre à leurs attentes, à leurs besoins et surtout à la qualité de services. On peut donc dégager que le personnel de l'Agence n'ayant plus le sens d'organisation même ses dirigeants n'arrivent pas à bien maîtriser leur temps. En plus, ils ne respectent pas les procédures régnant dans l'Agence comme « La journée – type d'un vendeur » et la « Visite planifiée ».

¹ Edmé ZAFALIE, Cours de Relations Publiques, 3^{ème} Année Gestion : Info/ Orga, Université de Toamasina 2005-2006.

Pour y remédier, les dirigeants et leur personnel ont besoin de formation sur la bonne gestion du temps afin de savoir bien organiser son travail aussi bien interne qu'externe en répondant à la qualité de services que cherche les clients.

Cas n°02 : Le retard de livraison

Toutes les commandes obtenues par les chefs de secteur au cours de leur visite ont besoin d'une livraison à temps bien définie.

A leur retour, les chefs de secteur de l'Agence regroupent les commandes obtenues. Ils ont classé les commandes par ordre de priorité suivant la date de livraison mentionnée dans le bon de commande. Après cela, les chefs de secteur les transmettront aux opérateurs afin de préparer les bordereaux de chargement.

La direction administrative adjointe prépare toutes les tâches administratives nécessaires afin de planifier l'attribution des camions en connaissant leur capacité de tonnage et l'état du camion qui doit faire la livraison. Ces tâches demandent une bonne planification dès la préparation de la commande au magasin jusqu'au départ du camion de l'Agence afin de réduire le temps d'exécution du travail. Il est recommandé au responsable que les marchandises soient prêtes à la porte du magasin avant l'arrivée du camion chargé du chargement. Les manutentionnaires et les dockers doivent effectuer le plus rapidement possible leur travail. Durant ce chargement, les chauffeurs- livreurs doivent contrôler leur véhicule en évitant la panne qui pourrait venir sur la route surtout ceux qui font la livraison à l'extérieur de la ville. La zéro panne¹ est l'une des caractéristiques qui détermine la qualité de service.

Les chauffeurs- livreurs font l'étude de leur trajet pour gagner du temps d'exécution en cherchant le chemin le plus court²

Si la livraison est en retard, il y a risque de retour de marchandises qui pourrait entraîner une annulation des commandes. Cette annulation représente un coût caché pour la société car cela est la cause de la diminution des ventes. En critiquant à fond, l'annulation des commandes est égale à la perte de temps du traitement des factures, perte de papier, et des marchandises retournées. En outre, cette annulation est l'une des mesures de la qualité d'action commerciale

¹ Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, Principes de gestion d'entreprise, page 4.

² Dessy RAKOTONDRATSIMA, Cours de R.O, 3^{ème} Année Gestion : Info/ Orga, Université de Toamasina 2006

qui se calcule par la formule¹ suivante :

$$\boxed{QAC = NCR / NCA}$$

QAC : Qualité d'Action Commerciale

NCA : Nombre des Commandes Annulées

NCR : Nombre des Commandes Reçues

Commentaire :

- Si la $QAC < 1$, le nombre de commande annulée est supérieur à celles reçues. La qualité est insatisfaisante pour les clients qui sont poussés à chercher d'autres fournisseurs ;
- Si la $QAC > 1$, le nombre de commande reçue est supérieur par rapport à celles annulées. La qualité est satisfaisante, les clients reçoivent les services qu'ils attendent et ils continuent à passer leurs commandes.

§-2 Motivation du personnel

Par définition, « *La motivation est l'art de gestion qui implique la création et le maintien d'un environnement susceptible de faciliter le rendement des individus travaillant ensemble à la réalisation d'un objectif collectif* ». ²

Elle est l'une des préoccupations principales des dirigeants pour que son personnel puisse exercer sa tâche comme il veut dans les conditions d'atteindre l'objectif collectif. Alors que personne n'arrive à atteindre l'objectif si les conditions de travail en vigueur ne répondent pas aux besoins du personnel. En effet, les dirigeants doivent reconnaître les raisons qui freinent le personnel à travailler telles que :

- la non proportionnalité des gains obtenus par rapport aux efforts fournis par le personnel ;
- l'absence d'une dotation du personnel ;
- enfin, le manque de formation du personnel.

Ces freins évoqués ci-dessus empêchent le personnel à bien exercer sa tâche.

En effet, on va les voir un à un pour que les dirigeants soient conscients des causes de la non réalisation de l'objectif qui conduit jusqu'à la non satisfaction des clients.

¹ Principes de gestion d'entreprise, Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, page 22

² Seth RATOVOSON, Cours de Management I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006

Cas n°01 : La non proportionnalité des Gains / Efforts

Il est vrai que le personnel perçoit des récompenses chaque fois qu'il fait un travail dur. Cette récompense est reconnue sous le nom de « Vatsy ». Le personnel sent alors que le « Vatsy » qu'il a perçu ne suffit pas car cela ne correspond pas aux efforts qu'il a fournis. Par exemple, dans le cas des équipes administratives, l'équipe travaille depuis 07h du matin jusqu'à 22h du soir sans tenir compte du sexe. La durée du travail est presque doublée au temps de travail normal déclaré dans le code du travail malagasy. Cela veut dire que, le personnel doit bénéficier d'une indemnité d'heures supplémentaires et du transport pour ceux qui travaillent le soir. Par conséquent, le personnel est stressé, il commet souvent des erreurs sur la facturation, l'édition des bordereaux de chargement, le manque de concentration sur le lieu du travail. Tout cela peut provoquer alors la non-satisfaction des clients.

Cas n°02 : L'absence d'une dotation du personnel

L'évaluation du personnel consiste à juger la compétence du personnel dans l'exécution de son travail afin de lui faire bénéficier d'une promotion.

Cette évaluation dépend en général de :

- la réalisation de l'objectif ou bien du rendement ;
- la connaissance des points forts et des points faibles afin de pouvoir orienter leurs efforts ;
- l'étude de son comportement.

Ici, dans l'Agence de Toliara, les dirigeants n'évaluent leur personnel que par le rendement réalisé. Ils ne considèrent plus le travail effectué, c'est-à-dire ils pratiquent *le style autoritaire centré sur la tâche*. C'est pour cela alors que l'évaluation et la promotion sont lentes. En effet, le personnel reste dans le même poste pendant plusieurs années. Le travail devient routinier et il n'a plus aucune motivation dans l'exécution de ses tâches.

Cas n°03 : Le manque de formation

Le personnel de l'équipe administrative a rencontré des difficultés dans l'exécution de ses tâches. La source de ces difficultés est due à la non maîtrise du processus.

D'ailleurs, l'équipe a besoin d'un recyclage surtout en matière informatique qui est toute négligée.

Exemples :

- l'erreur de saisie lors de l'identification du magasin de sorties des marchandises F1 et F2 ;

- la difficulté sur l'édition du titre de transport surtout sur l'étape de conversion ;

De plus, la méconnaissance de l'organisation régnant dans la société infecte la mauvaise exécution des ordres surtout pour les équipes de F1. Plus précisément, l'équipe administrative ne maîtrise pas bien leurs rôles. En effet, elle se sent démotivée.

§-3 La non-conformité et la livraison des produits impropres

La non conformité c'est la non satisfaction d'une exigence. Une fois que la commande a été prise et enregistrée, l'équipe doit la préparer et vérifier s'il y a des manques. Ce qui est important c'est de connaître ce que les clients cherchent et de livrer ce qu'ils attendent dans un bref délai. La livraison des produits conforme à la commande du client est la première préoccupation que l'équipe concernée doit respecter pour rendre heureux les clients car les clients heureux font les entreprises gagnantes.

En outre, il y a aussi de livraison des produits déjà expirées ou bien impropres. Cela est très dangereux car l'entreprise est considérée vendre des produits impropres à la consommation qui risquent de donner une mauvaise réputation à l'entreprise et à détruire son image. Tout cela se produit alors par la faute de l'incapacité au rangement par lot de gamme des produits selon la date d'entrée des produits en magasin c'est-à-dire le non respect de DLUO.

Notre analyse a essayé de diagnostiquer tous les centres de production de services en contact direct avec les clients. Cette analyse nous montre tous les points forts et les points faibles de chaque centre. Dans le chapitre suivant, notre étude tentera d'évaluer les résultats escomptés de chaque centre et de les apprécier. Ensuite, cette évaluation se basant sur la théorie de la qualité de services répond aux exigences des clients.

Le développement de notre étude sera axé sur tous les critères d'évaluation et des éléments d'appréciation convenables à chaque critère correspondant au centre de production.

CHAPITRE II : EVALUATION DES CENTRES DE PRODUCTION DE SERVICE

Enumérer les avantages et les faiblesses de chaque centre ne suffit pas pour fixer le choix et apporter les changements positifs dans la vie de la société. Chaque résultat obtenu doit passer un test pour évaluer, voire balancer ses effets négatifs et ses effets positifs avant sa mise en œuvre.

Affronter un changement n'est pas chose facile, les succès ou portés positives des nouvelles idées ne sont pas automatiques. Cela dépend surtout de l'étude des critères d'évaluation.

Rappelons que les activités, les processus, les produits ou entités et les décisions à prendre dans une telle entreprise doivent répondre à trois impératifs à savoir :

- la compétitivité : contribue-t-elle à une offre de services performants pour les clients ? ;
- la rentabilité : crée-t-elle plus de valeur qu'elle n'en détruit ? ;
- la pérennité : ces facteurs de succès d'aujourd'hui seront-ils ceux de demain ? ;

Afin d'apprécier ces résultats, nous allons mettre en évidence dans ce présent chapitre l'évaluation de chaque équipe qui constitue les centres de production de services sous deux sections suivantes :

- La section 1 : Evaluation des équipes administratives ;
- La section 2 : Evaluation des équipes commerciales.

SECTION 1 : EVALUATION DES EQUIPES ADMINISTRATIVES

§-1 Les critères d'évaluation

Avant d'évaluer les équipes administratives, il est indispensable alors de mettre en évidence les critères suivants :

A- Efficacité

L'objectif de la société n'est pas seulement la quantité vendue mais aussi la recherche de la qualité de service répondant aux exigences des clients qui leur donnent satisfaction.

En principe, ce critère ne valorise que les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. L'objectif fixé par la société est souvent atteint mais le problème se pose sur le niveau de satisfaction des clients. Il s'agit alors pour la société de mesurer le niveau de satisfaction des clients et de détecter leurs attentes.

B- Efficience

Ce critère met en valeur la comparaison entre les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre.

La société est riche en matériels et équipements nécessaires à la réalisation des activités administratives. Le nombre des ordinateurs est proportionnel à celui des utilisateurs, les logiciels utilisés sont fournis par le siège et suivent la technologie moderne.

L'analyse de ce critère essaie de valoriser le rapport « coût / réalisation ». Le rapport de ces deux valeurs montre l'inefficacité des équipes car les coûts dépensés sont très élevés mais les résultats obtenus sont faibles. Le problème se révèle alors sur l'incapacité du personnel administratif à utiliser les moyens à sa disposition.

C- Impact

Les deux premiers critères sont imparfaits. Ils peuvent donner des impacts négatifs sur l'environnement interne et à l'externe. Le grand problème pour la société c'est ses impacts à l'externe parce que l'environnement externe comporte plusieurs entités mais ce qui nous concerne ce sont les clients.

Les impacts de la non- réalisation de ces deux critères sont :

- l'augmentation du taux de réclamations des clients ;
- la mauvaise image de la société sur le marché ;
- le risque de recul des clients ;
- les clients deviennent mixtes.

Ces impacts sont une marque de la non- satisfaction des clients.

D- Viabilité

On ne peut pas survivre longtemps face à ces situations. Mais heureusement, la société n'a pas de concurrence sur le marché dans son secteur d'activité.

La société donc ayant une chance de succès à terme qui a besoin d'une amélioration rapide pour pouvoir garder les clients et récupérer ceux qui sont partis.

L'environnement au sein des équipes administratives est favorable et elles coopèrent à la réalisation des objectifs fixés. Mais à défaut de leur niveau d'intelligence et la non maîtrise de leurs tâches et des moyens à leur disposition, elles n'arrivent plus à donner une satisfaction maximale à leurs clients.

E- Stratégie d'intervention

Toutes les actions menées par les équipes administratives ont été conçues par ceux du siège. Ici, l'Agence n'a pour fonction que d'exécuter les stratégies imposées par le siège. Elles sont applicables et correspondent bien à l'environnement existant mais insuffisamment parfait. Ces stratégies aident les équipes commerciales à atteindre les objectifs communs. Ces stratégies sont :

- effectuer la vente directe ;
- le télé- vendeur qui vend et prend les commandes par téléphone ;
- la démonstration des produits existant et disponible à la vente sur l'étagère décorée par les équipements commerciaux.

F- Satisfaction des clients

On ne peut pas mesurer le niveau de satisfaction des clients sans leur écoute. Ce qui est nécessaire alors c'est d'essayer de consacrer un temps d'écoute des clients pour mieux connaître leur sentiment face aux services rendus. L'obtention de leurs avis est l'un des clés nécessaires pour pouvoir réorienter ou renforcer les stratégies d'intervention afin de les rendre heureux.

Au niveau de cette équipe, elle reçoit souvent les réclamations des clients sur la facturation des commandes. Tant qu'il y a des réclamations, il y a des clients non- satisfaits. Donc, les services rendus aux clients ne répondent plus à leurs besoins, à leurs attentes.

§-2 L'appréciation par rapport aux critères

Avant d'apprécier une équipe, il est indispensable de mettre en valeur l'analyse des critères nécessaires. Ceux- ci servent à mieux connaître la valeur de l'équipe face à l'exécution d'une tâche et à l'orienter vers ceux qui sont faibles.

Cette appréciation peut se présenter sous forme de tableau pour en faciliter la compréhension.

Tableau n° III : Tableau d'appréciation. Equipe Administrative

Critères	EQUIPE ADMINISTRATIVE			
	Accueil	Assistants techniques	Facturation	Préparation commande
Efficienc	3	2	2	3
Efficacité	3	3	2	3
Impact	4	3	2	3
Viabilité	2	2	3	4
Stratégie	2	2	1	3
Satisfaction client	3	3	4	3

Echelle d'appréciation : 1 à 4 (1 : Très bien, 2 : Bien, 3 : Assez- bien, 4 : Faible)

Source : Recherche et conception personnelle, Avril 2009

SECTION 2 : EVALUATION DES EQUIPES COMMERCIALES

S-1 Les critères d'évaluation

L'évaluation des équipes commerciales est une opération qui permet au responsable de vente de pratiquer un audit de ses ressources afin d'analyser la qualité de sa mise en place et de sa gestion. Elle permet également de savoir si cette organisation commerciale est toujours adaptée aux marchés. Cette évaluation se fait à partir des résultats obtenus par l'étude des critères suivants :

A- Efficience

L'équipe commerciale bénéficie de matériels et d'équipements nécessaires à la réalisation de ses tâches. Il est normal d'atteindre l'objectif fixé car les résultats obtenus lors de ses actions sont acceptables vu les moyens qu'elle utilise. Cet objectif est quantitatif mais non qualitatif. Ce qui nous intéresse c'est au niveau du système de servuction. Ce système essaie de nous faire connaître le niveau de satisfaction du client suite au service rendu par cette équipe.

B- Efficacité

L'objectif n'est toujours pas atteint c'est-à-dire que le résultat obtenu par cette équipe commerciale est toujours insuffisant. L'écart entre ces deux valeurs mesure l'inefficacité de cette équipe.

Celle-ci se produit suite à une mauvaise organisation et à la négligence de l'efficacité des hommes, qui se présente par l'équation¹ suivante :

$$Eh = M * C * c$$

Eh : Efficacité humaine

M : Motivation

C : Compétence

c : Culture

C- Impact

Même si l'équipe possède des matériels et des équipements, si l'équation de l'efficacité humaine n'est pas respectée par le responsable, les résultats obtenus par cette équipe ne donnent plus de satisfaction à la partie prenante. Le non- respect de cette équation provoque de mauvais impacts même au niveau des équipes.

Les chefs de secteur demandent une démission car ils ne se sentent plus motivés. Le taux de « Turnover » augmente car l'équation n'est pas respectée et les services rendus aux clients sont automatiquement insatisfaisants.

D- Viabilité

Cette tâche est très dure. Elle est réservée à celui qui est prêt à souffrir car les gains obtenus ne correspondent pas aux efforts fournis.

L'équipe commerciale, pour exécuter ses tâches, a bénéficié de matériels pour pouvoir augmenter sa chance de succès même si elle n'est pas motivée par le système de rémunération pratiqué par la société.

E- Stratégie d'intervention

Les stratégies utilisées par cette équipe ont été conçues par la Direction Marketing du siège d'Antananarivo et les équipes d'Agence comme Toliara ne sont plus que des exécutantes. La stratégie la plus utilisée par cette société c'est la pratique du PLV (Publicité sur le Lieu de Vente), soutenues par les actions auxiliaires telles que la visite planifiée et la pratique des techniques de base. La combinaison de ces stratégies donne une force à cette équipe pour la réalisation de ses tâches.

¹ A. ZEYL et A.DAYAN« *Force de vente : direction- organisation- gestion* », 2^{ème} édition, Editions organisations, Paris, 1999; page 20

F- Satisfaction client

Il est nécessaire de faire un sondage auprès des clients pour connaître au mieux leur niveau de satisfaction.

Les stratégies, les actions commerciales menées par cette équipe sont presque adéquates mais ce qui pose un grand problème c'est au niveau de la livraison qui ne respecte pas la date demandée par le client. Le retard de livraison est la cause principale de l'insatisfaction du client alors que les autres causes sont tolérables.

En somme, cette équipe est bien armée grâce à la possession d'outils et d'équipements adéquats pour l'exécution de leur tâche. Elle pourrait augmenter les résultats mais le non-respect de l'équation humaine est la seule cause qui l'empêche d'atteindre l'objectif.

§-2 Appréciation par rapport aux critères

C'est une sorte d'estimation de valeur d'une équipe pour connaître au mieux les points qui ont besoin d'amélioration. Elle pourrait donc se présenter sous forme de tableau d'appréciation de valeur.

Tableau n°IV : Tableau d'appréciation. Equipe Commerciale

CRITERES	EQUIPE COMMERCIALE				
	PLV	Visite	Livraison	Prospection	Négociation
Efficience	1	2	2	2	3
Efficacité	2	2	3	3	3
Impact	2	1	3	3	4
Viabilité	3	2	2	3	3
Stratégies	1	2	2	3	3
Satisfaction clients	1	2	3	3	3

Echelle d'appréciation : 1 à 4 (1 : Très bien, 2 : Bien, 3 : Assez- bien, 4 : Faible)

Source : Recherche et conception personnelle, Avril 2009

L'Agence peut également procéder par une notation par des dirigeants de connaître ses équipes, de leur personnalité, de leur niveau de motivation, de leur niveau d'intégration dans l'équipe et de leur capacité à satisfaire les clients.

Suite à cette évaluation, notre travail se propose à donner des suggestions pour résoudre et faire sortir l'agence de ses problèmes.

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous proposerons des solutions adéquates grâce aux différentes méthodes de gestion de la qualité de services.

CHAPITRE III : MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION DE QUALITE DE SERVICES

Dans la vie d'une entreprise, les objectifs sont structurés par des activités dont la réalisation dépend des moyens disposés par l'entreprise. Les informations véhiculées par l'organisation sont alors les bases de toutes actions visant à améliorer les performances d'une équipe ou de l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, les activités de recherche et d'analyse nous conduisent à la formulation des recommandations qui visent à améliorer les activités de l'entreprise.

En outre, les idées nouvelles présentent une grande importance dans la mesure où elles initient le changement sur les activités et les comportements des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.

Suivant le thème de notre recherche, les solutions ainsi proposées seront exprimées sous forme de décision. Cette tâche consiste à donner des propositions d'amélioration sur quelques activités administratives et commerciales puis à la mise en place d'un nouveau système de servuction visant à satisfaire les clients.

Ce présent chapitre comporte deux sections pour faciliter la détermination des solutions adéquates :

- Section 1 : « L'amélioration des ressources » apporte des méthodes d'amélioration de gestion du personnel en contact avec les clients et l'ordonnancement des supports physiques nécessaires à la production de services ;

- Section 2 : « L'amélioration de rapprochement clients » qui nous met auprès des clients de temps à temps grâce à l'optimisation du temps en vue d'assurer la livraison à temps, l'anticipation d'heure de visite client et la mise en place de méthode d'écoute client.

SECTION 1 : AMELIORATION DES RESSOURCES LIEES A LA PRODUCTION DE SERVICES

Dans la plupart des cas, les responsables sont bornés dans les tâches routinières et vu leur lourdeur, ils n'arrivent pas à explorer une nouvelle vision de leurs fonctions.

Pour ces personnes et pour l'entreprise, le passage d'un tiers en stage dans leur secteur est très important pour lui apporter des suggestions, des idées nouvelles, même si elles sont inimaginables. Ces idées portent sur le redéploiement du personnel en contact avec les clients et l'ordonnancement des supports physiques nécessaires.

§-1 Redéploiement du personnel

En vue de rendre une meilleure qualité de services aux clients, le Directeur d'Agence doit comprendre et connaître les faiblesses et les avantages de leur personnel afin qu'il puisse l'intégrer à la réalisation de l'objectif commun. Comme nous avons analysé les faiblesses du personnel surtout les équipes administratives, ces dernières sont dépourvues d'une formation, de recyclage et d'assistance. Car cela peut freiner le développement de leurs performances. Chacun d'eux doit bénéficier alors d'une formation pour les nouveaux, et de recyclage pour les anciens, conformément à leur fonction telle que la formation pratique en informatique, la notion du travail en équipe, la manière d'accueillir la clientèle.

La formation permet donc à chacun de compléter ses connaissances et d'améliorer ses compétences. Lorsqu'ils sont bien formés, cela leur assure un moyen de développement personnel.

A cela, on peut allouer trois types de formation aux équipes de l'Agence :

- **L'apprentissage** : qui consiste pour les équipes de magasin à apprendre comment utiliser avec efficacité les moyens matériels à leur disposition ;
- **La formation continue** : qui consiste à faire connaître et à faire adapter les opérateurs de saisie au progrès technologique, à exploiter leur base de données, ainsi qu'à l'évolution des procédures administratives adoptées par l'entreprise ;
- **Une formation de perfectionnement** : qui consiste à améliorer les performances actuelles des membres de l'organisation.

C'est donc le reflet de la fonction de Direction dans une telle société. Diriger les gens c'est motiver, communiquer et former. Alors, pour celui qui s'occupe de cette fonction, cette solution s'avère adéquate.

En outre, la formation ne suffit pas mais il faut aussi motiver le personnel. Pour HERZBERG, il se pose la question : Comment motiver les collaborateurs ou le personnel ?

Les dirigeants de la société doivent avoir la capacité de connaître ce qui donne des satisfactions et de l'insatisfaction à ses collaborateurs afin qu'ils puissent donner une satisfaction à la clientèle. HERZBERG propose les solutions suivantes pour motiver les collaborateurs qui se présentent en deux facteurs :

- **Facteurs d'hygiène** : Ce facteur se focalise sur la bonne santé des relations humaines dans l'entreprise. Il s'agit des relations entre les supérieurs et les subordonnés, des avantages sociaux et proportionnalité des gains obtenus par rapport aux efforts fournis. En outre, les dirigeants de la société doivent mettre en

évidence le système de rémunération qui doit être stimulant, cohérent, simple et objectif.

- **Facteurs moteurs :** il s'agit de possibilité de carrière, de la responsabilité, de la bonne appréciation de la performance, du sentiment de pouvoir se réaliser et surtout du contenu même de la tâche.

L'intégration de ces deux facteurs pour motiver, encourager les collaborateurs et les employés est nécessaire pour les dirigeants de la société afin qu'ils puissent exercer parfaitement leurs tâches. Donc, les dirigeants doivent mettre en valeur cette solution pour pouvoir motiver les collaborateurs car une fois que les collaborateurs sont satisfaits, il est fort probable que les clients le soient aussi.

§-2 Ordonnancement des supports physiques

Les supports physiques correspondent à l'ensemble des éléments nécessaires à la production de services aux clients. Il peut s'agir des moyens de transport, des systèmes informatiques, bref de toute la logistique nécessaire pour produire un service.

D'après l'analyse précédente, on a constaté que les moyens matériels utilisés par l'Agence sont adéquats mais insuffisant et manque d'entretien.

L'ordonnancement de ces moyens matériels et leur entretien sont nécessaires pour renforcer leur adéquation.

Au niveau du magasin, il est nécessaire d'augmenter le nombre de matériels pour assurer la rapidité du transport interne et le traitement des données de base. Il faudrait donc :

- deux (02) diables au minimum pour chacune des sections du magasin pour assurer la manutention interne ;
- deux (02) chariots élévateurs pour le rangement, le chargement et le déchargement ;
- et enfin, un (01) ordinateur de bureau pour assurer le traitement de réception des emballages pleins, des transferts et l'expédition.

Pour maintenir la performance et rendre efficace l'utilisation de ces matériels surtout les chariots élévateurs, il est fortement recommandé au responsable administratif de suivre le planning d'entretien périodique qui doit se faire toutes les 250 heures. Cette alternative évite les temps morts lors de la panne de la machine car cela entraîne un retard de chargement pour la livraison de commandes des clients. Perdre une minute représente un coût caché pour l'entreprise.

Concernant les chauffeurs- livreurs, les moyens mis à leur disposition pour effectuer la livraison sont suffisants mais ils ont besoin d'entretien périodique. L'absence de cet entretien est la cause des pannes des véhicules roulants qui retardent la livraison des marchandises des clients.

Pour faire surgir tous les problèmes matériels, il est conseillé au responsable administratif d'établir un planning d'entretien de ces matériels afin de pouvoir suivre de près l'état de santé des matériels et recommander aux utilisateurs de ces matériels de remplir tous les jours la fiche de suivi matériel. Si cela se réalise, il n'y a plus de risque de panne des matériels et les tâches seront effectuées au bon moment, les clients seront satisfaits et le taux de réclamation causé par le retard de livraison diminuera. D'où, on atteint les fameux zéros olympiques de la qualité : zéro défaut, zéro délai, zéro panne.

SECTION 2 : AMELIORATION DE RAPPROCHEMENT CLIENT

§-1 L'optimisation de la gestion du temps

En décidant de s'avancer dans l'amélioration continue, l'organisation doit tenir compte de la valeur du temps. Toute réalisation des tâches, quel que soit leur objectif, dépend toujours de meilleure utilisation du temps et surtout de le savoir bien gérer. La perte de temps est due essentiellement à des défauts de comportement ou d'organisation personnelle comme dans notre cas : « Temps gaspillé à la réunion tous les jours ».

Suite à notre passage, il est indispensable de proposer à la Direction de l'Agence de diminuer la durée des réunions journalières en adaptant le BRAINSTORMING. Cette méthode peut impliquer le personnel concerné pour faire des recherches collectives afin de trouver des solutions à terme et efficaces. Cette méthode ne prend pas beaucoup de temps car elle ne dure pas plus d'une heure au maximum. En effet, on peut anticiper le départ des chefs de secteur pour la visite des clients. Et une fois que cela est respecté, on peut croire que les chefs de secteur arrivent tôt chez les clients et pourraient augmenter ou atteindre l'objectif du nombre des clients visités par jour. En plus, ils pourraient avoir aussi le temps de faire une prospection client et de savoir le niveau de satisfaction des clients.

En outre, la livraison des commandes nécessite une bonne gestion du temps qui débute par la planification des activités préparatoires en respectant les délais d'exécution et la hiérarchisation des actions par ordre de priorité.

La réalisation de ces opérations est très difficile si le responsable ne pratique pas l'une des méthodes de l'optimisation de la gestion du temps.

Il est donc recommandé au responsable de mettre en œuvre la méthode NERAC¹ qui signifie :

N: Noter les tâches à accomplir et les échéances.

E: Estimer leur durée.

R: Réserver une marge de sécurité

A: Arbitrer les priorités

C: Contrôler et éventuellement rectifier

Pour rendre cette méthode opérationnelle, il est indispensable de la présenter sous forme de tableau :

Tableau n°V : Fiche de priorité

FICHE DE PRIORITE				Semaine du...../...../ au /.....		
ACTIVITES	DUREE PREVUE	IMPORTANT	URGENT	DECISION	DATE	CONTROLE
ACTION 1	X	X	X	X	X	X
ACTION 2	X	X	X	X	X	X
.....
ACTION N	X	X	X	X	X	X

Source : Cheminement des actions de développement, 1992

Cette représentation prend une double nécessité :

- elle rend facile la pratique de la méthode et sa compréhension ;
- elle aide les commerciaux à atteindre l'objectif fixé en temps voulu.

La société ne cesse plus de chercher des informations récentes de la part des clients concernant leurs besoins et leurs remarques sur les services de la société, le positionnement de l'entreprise au niveau du marché. L'obtention de ces informations aide la société à la prise de décision et à la réorientation des axes de développement. Ainsi, le responsable doit mettre en valeur les relations clients- fournisseurs par l'intégration d'une méthode d'écoute client.

§-2 Ecoute client

C'est une méthode très importante pour détecter et mieux analyser les attentes clients et le positionnement de la société sur le marché. La pratique de cette méthode est indispensable pour les équipes constitutives de la société.

¹ Henri ANDRIAMARO-RAOELISON, Cours T.A.O, 3^{ème} Année Gestion : Info/ Orga, Université de Toamasina, 2005-2006

Le responsable de recrutement doit mettre en évidence le critère d'avoir une forte capacité d'écoute car un proverbe chinois dit : « Vaut mieux écouter que parler ». La capacité d'écouter son interlocuteur est la source d'obtention d'informations.

Celles-ci peuvent être superflues mais il faut bien sélectionner celles qui apparaissent nécessaires à la prise de décision. Les informations sélectionnées et récentes doivent être remontées devant les équipes au moment de la réunion journalière en vue de les examiner et d'avancer l'élaboration du programme des relations publiques. L'importance d'avoir des informations est vérifiée par l'adage marketing : « Ceux qui détiennent les informations, détiennent le pouvoir et ceux qui les exploitent, détiennent la puissance ».

En outre, les clients sont des co- producteurs du service. La qualité de ce service a été conçue sur la base des remarques définies par les clients. Ces derniers aident les hommes du terrain à savoir plus sur ce qui se passe sur le marché et dans leurs besoins. Ces remarques que les clients avancent peuvent les aider à amener des actions correctives nécessaires. De cela, on peut dire que les clients participent à l'élaboration de la qualité du service.

Pour l'avenir de la société, il est fortement recommandé au responsable de former les équipes sur la notion d'écoute- client. Ecouter c'est « Accepter et savoir diriger ce que l'on entend » et ensuite « Construire » à travers d'actions d'amélioration.

En résumé, ce dernier chapitre intitulé « La mise en place des méthodes d'amélioration de la qualité de services » essaie de proposer des solutions pour remédier aux faiblesses mises en exergue dans le premier chapitre. La première section se focalise sur l'amélioration des ressources nécessaires tandis que la deuxième section vise à améliorer la manière d'approcher les clients par la pratique des méthodes bien sélectionnées.

L'habileté à équilibrer ces deux améliorations nous donne une meilleure solution pour atteindre l'objectif de notre étude : « La satisfaction client ».

*

*

*

Bref, cette dernière partie fait apparaître les forces et les faiblesses de chaque centre de production de services en contact direct avec les clients que ce soit directement ou indirectement en matière de servuction. Cette analyse a été axée sur les facteurs causes de non- satisfaction clients créée par les centres de production. Au cours de cette analyse, nous avons souligné les problèmes rencontrés par les équipes de l'Agence. Ensuite, les travaux qui procurent des problèmes ont besoin d'une évaluation afin de trouver des solutions cohérentes. Cette évaluation se fait suivant les critères nécessaires pour mieux connaître la performance des équipes à la réalisation de l'objectif. Celui- ci est à la fois quantitatif et qualitatif. Suite à cette évaluation, on peut constater qu'il y a des actions qui ont besoin d'amélioration qu'elles soient administratives ou commerciales.

Les variantes énumérées dans le dernier chapitre permettent un choix pour l'entreprise. Elles constituent les solutions possibles qui permettent d'affronter les problèmes sur la qualité de service. Ces solutions ont été concentrées d'une part dans les équipes administratives pour apporter des remèdes efficaces pour la motivation du personnel en parlant la théorie de HERZBERG et l'ordonnancement des supports physiques. D'autres part dans les équipes commerciales, elles ont pour but de réduire le temps passé durant la réunion journalière en pratiquant la méthode BRAINSTORMING, de planifier leurs tâches en utilisant la méthode NERAC¹ et enfin de rendre efficace les commerciaux en matière d'écoute- client. Il paraît que ces solutions s'avèrent adéquates et arrivent à répondre aux exigences de la clientèle.

¹ cf. Page 91

CONCLUSION

GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

La STAR « Société Tananarivienne d'Articles de Réfrigération » ou encore appelée « Les Brasseries Star de Madagascar » depuis 1985, est une société de grande envergure et en pleine expansion depuis sa création jusqu'à ce jour, si on se réfère à toutes les installations éparpillées dans toute l'île et à l'accroissement incessant de son chiffre d'affaires. C'est une société privée qui est dirigée par un conseil d'administration et qui regroupe plusieurs actionnaires dont le groupe Henri FRAISE qui détient la majorité des parts sociales. En effet, la Star a été créée par une compagnie étrangère en 1947, nous nommons La ROCHEFORTAISE. Depuis, d'autres brasseries s'y sont associées qui ont permis une amélioration du chiffre d'affaires mais aussi une amélioration au niveau de la production et une expansion tangible. L'Etat malagasy sur le sol duquel les Brasseries Star sont installées, s'y est investi avec une part non négligeable de 35.4% du capital. Mais il s'est désengagé complètement de la Star depuis 1987 qui donne aux Brasseries de Star son statut de société anonyme.

La Star, sous sa forme actuelle, à plusieurs activités, comme la production, la mise en bouteille et à la distribution des boissons de différentes natures.

L'Agence de Toliara, qui est l'une des 17 Agences éparpillées dans toute l'île, et dans laquelle nous avons eu la chance d'effectuer un stage pratique de trois (03) mois, s'est spécialisée dans la vente et distribution de ces boissons en réalisant les 60% du chiffre d'affaires de la Star. Ce qui signifie que les boissons distribuées par la Star font bon marché aux clients qui sont avides d'un liquide énergétique, rafraîchissant et s'achète par la bourse ménagère de la majorité de la population locale. On sait que la région Sud-Ouest de Madagascar se trouve dans un climat tropical chaud, la festivité est fréquente dans une zone aussi peuplée. La consommation de ces produits est ainsi favorisée.

Le personnel de l'Agence Star de Toliara est une équipe très chaleureuse et professionnelle. Nous y avons été bien accueillis et des documents de toutes sortes ont été mis à notre disposition. Donc notre étude est basée non seulement sur l'aspect théorique de ces données, mais aussi sur l'aspect pratique de l'ensemble des organisations mis en place par l'équipe de l'Agence Star de Toliara pour parfaire leur travail. En effet, les bases théoriques ont fait l'arbitrage de notre comportement durant les travaux d'analyse. Ces bases théoriques se rapportent aux outils de gestion de la qualité et aux principes de management, d'où notre

intervention. Nous nous sommes permis d'apporter notre savoir-faire dans le but de prendre part dans le développement de la société, par des critiques positives.

En effet, malgré le professionnalisme de l'ensemble du personnel, nous avons pu découvrir des failles dans la qualité de service qui pourraient être des causes de la non satisfaction des clients. Plusieurs points ont été évoqués dans la dernière partie du premier chapitre de notre travail comme l'insuffisance du personnel qui force ce dernier à effectuer des heures supplémentaires non payés, l'absence d'une formation continue des personnels qui pourraient améliorer les services données, les réclamations des clients par rapport au retard de livraison et à la livraison des produits non- conformes ou impropres. Ces derniers points rongent et détériorent l'image de marque de cette société. A vrai dire, on assiste à une faute d'incapacité au rangement par lot de gamme des produits en fonction de leur date d'entrée en magasin ou bien de DLUO. En outre, nous avons déterminé aussi d'autre problème au niveau du personnel. Ce problème souffre du non proportionnalité des gains et des efforts, qui est au détriment de ce dernier, c'est-à-dire le personnel. En plus, ce dernier vit dans un style autoritaire centré sur la tâche. Une partie de ces problèmes vient du fait que certains personnels ne sauraient pas faire la différence entre la priorité et l'urgence d'autant plus qu'il y a une grande manque au niveau du matériel utilisé.

Nous ne sommes pas restés les bras croisés vis-à-vis de ces critiques et ces opportunités. Dans le but d'élargir le niveau des activités et d'atteindre les objectifs de l'entreprise, ces travaux d'analyse nous conduisent à la formulation des suggestions aussi bien dans le domaine administratif que dans le domaine commercial. Comme le personnel se trouve au centre de l'amélioration de cette qualité, l'offre de formation est vivement conseillée pour que cette entité soit à la hauteur de leurs services et l'application de la théorie de Herzberg aussi pour motiver le personnel. L'octroi des moyens de transports, d'outils informatiques facilite le rapprochement entre ce personnel et ses clients. L'optimisation de gestion du temps par la méthode NERAC, pour effectuer les services, est aussi un dû tout en écoutant les desiderata des clients à servir.

L'évaluation de ces centres de production de services met en lumière les actions efficaces et les actions inutiles, et a pour but d'éliminer les actions inutiles et de proposer un choix pour l'entreprise parmi les solutions que nous avons avancé.

Les écarts qui se produisent au niveau du système de servuction seraient atténués, la performance et l'efficace souhaitée seraient atteintes lors d'une bonne application de ces solutions. La décision, pourtant, appartient aux décideurs de l'Agence et cette décision

enclencherait un changement positif dans la vie de l'Agence et des brasseries Star de Madagascar.

Cependant, ce problème d'amélioration ne se limitera pas seulement à la qualité de services, mais aussi au problème majeur de la conservation des clients satisfaits. Cela nous amène donc à poser la question : « Quelle stratégie appliquer pour conserver un client satisfait ? »

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES GENERAUX :

- 1^{ère}- BEAU DOUX (E.), CROMBRUGGHE (G.), DOUX CHAMPS (F.), GUENEAU (M.C), NIEUWKERK (M.), « *Cheminements des actions de développement* », Editions L'harmattan, Paris, 1992, 327 pages.
- 2^{ème}- BRETON (M.), DUPONT (M-A), PAREY (C.), « *Gestion Administrative* », Tome 2 : Organiser, Edition FOUCHER, Paris, 1998.
- 3^{ème}- CAVAGNOL (A.), ROULLE (P.), « *Les outils organisationnels* », Ellipses Editions Marketing S.A, 2000, 327 pages.
- 4^{ème}- CHANDLER D. Alfred, Jr, « *Stratégies et structures de l'entreprise* », Les Editions Organisations, Paris, 1972 et 1989, 543 pages.
- 5^{ème}- DARMON (R.), « *Pilotage dynamique de la force de vente* », Collection les références, Village mondial, Paris, 2001, 384 pages.
- 6^{ème}- DARMON (R.), « *Management des ressources humaines des forces de vente* », Economica, Paris, 1993, 246 pages.
- 7^{ème}- DIRIDOLLOU (B.) et VINCENT (C.), « *Le client au cœur de l'organisation : Le management par les processus* », Les éditions d'organisations, Paris, 1998, 537 pages.
- 8^{ème}- GUEDJ Norbert, « *Contrôle de gestion : Pour améliorer la performance de l'entreprise* », Editions Organisations, 3^{ème} Edition, Paris, 2000, 710 pages.
- 9^{ème}-HERZBERG I, « *Le travail et la nature de l'homme* », Entreprise moderne d'éditions, Paris., 1987, 357 pages.
- 10^{ème}-MUCCHIELLI Roger, « *L'interview de groupe* », 6^{ème} édition, Connaissance du problème, Editions ESF, 157 pages.
- 11^{ème}-MULLIEZ Gérard, « *La dynamique des clients : Une révolution des services* », Nouveaux Horizons, Edition Maxima, Paris, 1994, 336 pages.
- 12^{ème}-RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse, « *Principes de gestion d'entreprise* », Edition CECOR, 1992, 32 pages.
- 13^{ème}-WHITELEY Richard et HESSAN (D.), « *Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients* », Nouveaux Horizons, Edition Maxima, Paris, 1997, 383 pages.
- 14^{ème}-ZEYL (A.), DAYAN (A.), « *Force de vente : direction- organisation- gestion* »,

2^{ème} édition, Editions organisations, Paris, 1999, 313 pages.

II- COURS UNIVERSITAIRES :

- 1^{ère}- ANDRIAMARO-RAOELISON Henri, Cours de «*Techniques d'Analyse Organisationnelle* », 3^{ème} Année Gestion : Info/Orga, Université de Toamasina, 2005-2006.
- 2^{ème}-HORACE Gatien, Cours de « *Management II* », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2006- 2007.
- 3^{ème}-RANDRIAMANATENA Modeste, Cours de « *Organisation d'Entreprise* », 2^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.
- 4^{ème}-RANDRIAMANATENA Modeste, Cours de«*P.O.E.D*», 4^{ème} Année Gestion : Info/Orga Université de Toamasina, 2006-2007.
- 5^{ème}-RATOVOSON Seth, Cours de « *Management I* », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
- 6^{ème}-ZAFALIE Edmé, Cours de « *Relations Publiques* », 3^{ème} Année Gestion : Info/Orga, Université de Toamasina, 2005- 2006.

III- SITE WEB :

www.editions-organisations.com

www.marketeam.org

www.boutique-formation.afnor.org

www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-004

[www.netpme.fr/organisation-management/811 evaluer-ameliorer-satisfaction-client.html](http://www.netpme.fr/organisation-management/811%20evaluer-ameliorer-satisfaction-client.html)

www.manager-go.com/satisfaction-client.htm

[www.slideshare.net/mehdi 0386/ la-qualite-dans-le-marketing-des-services](http://www.slideshare.net/mehdi0386/la-qualite-dans-le-marketing-des-services)

ANNEXES

Annexe I : Fiche retours chauffeurs

BRASSERIES **STAR** * **MADAGASCAR**

RETOUR CHAUFFEUR N° :

Natures : - Problème Trésorerie
- Produits non-conformes
- Produits impropres
- PDV Fermé

Date :

Code client	Nom et prénom	N°Facture	Date facture	Secteur	Retour			Classes	Observations
					Code	Quantité			
						Cgt	Cond	Cals	

LE CHAUFFEUR LIVREUR

Le Client

Le pointeur

Annexe II : Modèle des Bons de Sorties sans factures

BRASSERIES **STAR** * **MADAGASCAR**

Raison sociale client :

Code client :

Date :

Code articles	Désignation articles	Quantité conditionnement	Quantité en cols	Observations
	TOTAL			

Le contrôleur

Le chef de secteur

Le client

Le Magasinier

Annexe III : Fiche d'entretien rafraîchisseur

FICHE D'ENTRETIEN RAFRAICHISSEUR

Client :

Code :

Adresse :

Type rafraîchisseur :

N°Série :

Date	Heure	Nom Technicien	Travaux effectués	Observations	Signature client	Signature Technicien	Visa CS ou CV

Annexe IV : Suivi manuel des emballages vides du magasin F2

BRASSERIES  **MADAGASCAR**

INTITULE :.....

DATE :.....

AGENCE :.....

CHAUFFEUR :.....

CLIENT :.....

LIBELLES	PRODUIT																		
	CODE	901	902	907	915	933	942	921	931	932	941		983R	983J	984	985R	985J	987R	987J
	PARFUM																		
	CAGEOT																		
	COL /CG																		
Stocks initiaux/ Stocks matins																			
Retours chauffeurs (REV)																			
Retours VD																			
Transfert de magasin F1→ F2																			
Transfert de magasin F2→ F1																			
Expéditions																			
Sortie VD																			
Casse Livraison (CALI)																			
Casse Magasin (CAMA)																			
Stock final/ Stock soir (1)																			
Stock inventaire (2)																			
Ecart (1) - (2)																			

Annexe V : Suivi manuel des emballages pleins du magasin F1

BRASSERIES (STAR)* MADAGASCAR

INTITULE :.....

DATE :.....

AGENCE :.....

CHAUFFEUR :.....

CLIENT :.....

[illegible]

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°1 : Organigramme général de la Star -----	21
Schéma n°2 : Organigramme normalisé de l'Agence Star de Toliara -----	27
Schéma n°3 : Diagramme de circulation des documents. Vente à Livrer -----	72
Schéma n°4 : Diagramme de circulation des documents. Vente Directe -----	74
Schéma n°5 : Processus causal du non satisfaction client -----	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° I : Gammes des produits vendus par la Star -----	19
Tableau n° II : Répartition par catégorie des Agences de la Star -----	23
Tableau n° III: Tableau d'appréciation. Equipe Administrative -----	84
Tableau n° IV: Tableau d'appréciation. Equipe Commerciale-----	86
Tableau n° V : Fiche de priorité -----	91

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

INTRODUCTION GENERALE -----7

**PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE DES BRASSERIES STAR DE
MADAGASCAR, L'AGENCE STAR DE TOLIARA ET LES BASES DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : Généralités sur les brasseries Star de Madagascar -----12

Section 1 : Historique de la Star -----13

Section 2 : Identification de la Star -----15

§-1 Carte d'identité de la Star -----15

§-2 Evolution du capital de la Star -----16

§-3 Forme de la société -----16

Section 3 : Objectifs et activités de la Star -----17

§-1 Objectifs globaux de la Star -----17

§-2 Objectifs spécifiques -----17

§-3 Activités -----18

§-4 Organisation générale de la Star -----20

CHAPITRE II : L'Agence Star de Toliara -----25

Section 1 : Environnement économique de l'Agence -----25

Section 2 : Environnement organisationnel de l'Agence -----26

§-1 Organigramme normalisé de l'Agence -----26

§-2 Description des tâches et des attributions -----28

A- Le Chef d'Agence (Directeur d'Agence) -----28

B- Les composantes de la Direction Administrative Adjointe -----28

a-. Le Directeur Administratif Adjoint -----28

b-. Le Contrôleur -----29

c- Les opérateurs de saisie -----30

d- La Caissière -----30

e- Les Magasiniers -----30

f- Le Pointeur Plein -----31

g- Le Pointeur Vide -----31

h- Les manœuvres -----31

i- Les Gardiens-----	31
C- Les composantes de la Direction Commerciale Adjointe-----	31
a- Le Chef de Vente-----	32
b- Le superviseur -----	32
c- Les Chefs de Secteurs -----	32
d- Les chauffeurs- livreurs -----	33
e- Les aides- livreurs -----	33
D- Les autres équipes commerciales informelles -----	33
a- Les MSA (Mpaninjara Star Akaiky)-----	33
b- Les Dépôts Relais (DR) -----	34
c- Les Grossistes Extérieurs (GE)-----	34
d- Les Détaillants Directs (G1)-----	35
§-3 Organisation des moyens matériels -----	35
§-4 Organisation Technique -----	35
A- La Vente Directe (VD) -----	36
B- La Vente Livrée (VL) -----	36
CHAPITRE III : Les bases théoriques de la recherche-----	37
Section 1 : Les concepts de base -----	37
§-1 Le Temps-----	37
§-2 La Qualité -----	40
§-3 Le Service-----	42
Section 2 : Généralités sur la gestion de la qualité de services -----	42
§-1 Les principes de management qualité-----	43
§-2 Les indicateurs de Qualité et de Satisfaction -----	47
A- Les indicateurs de Qualité-----	48
a- Identification et sélection des indicateurs de qualité -----	48
b- Utilité et importance des indicateurs de qualité-----	49
c- Les personnes concernées par les indicateurs de qualité -----	49
B- Les indicateurs de satisfaction -----	50
a- Les indicateurs internes -----	50
b- Les indicateurs externes -----	51
Section 3 : Le système de gestion de la qualité -----	51
§-1 Les composantes du système de gestion de la qualité -----	51
A- Connaissance des besoins clients -----	51

B- Mesure des imperfections -----	52
C- Garantie de sûreté-----	52
D- Implication du personnel -----	53
§-2 Les dimensions de la qualité du service -----	53
A- Le temps d'accès au service-----	53
B- Rapidité du service et réactivité du personnel -----	53
C- Clarté des explications sur les services offerts-----	54
D- Ecoute du client -----	54
F- Courtoisie et compétence du personnel -----	54
G- Qualité des équipements utilisés -----	54
H- Variété de l'offre -----	54
I- Conformité -----	55
§.3. Les caractéristiques du service -----	55
A- L'intangibilité -----	55
B- L'indivisibilité-----	55
C- Variabilité-----	56
D- Périssabilité et participation des clients à la production de services -----	56
E- La relation directe entre le client et le personnel en contact par la production de service -----	56

DEUXIEME PARTIE: MISE EN PLACE DES METHODES D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICES

CHAPITRE I : Analyse organisationnelle des centres de production de services -61

Section 1 : Analyse descriptive et ordonnancement des tâches des centres de production -----	61
§.1. Le Magasinage-----	61
A-. Magasin Plein -----	61
a-.Organisation matérielle-----	62
b- Organisation Administrative-----	62
c- Le contrôle par l'inventaire -----	63
B- Magasin Vide-----	63
a- Description locale -----	64
b- Organisation Administrative-----	64
§.2. Les Opérateurs de Saisie -----	65

§-3. Les Chefs de Secteurs -----	67
Section 2 : Analyse de la circulation des documents-----	70
§-1 La vente à Livrer (VL) -----	70
§-2 La Vente Directe (VD)-----	73
Section 3 : Les facteurs causes de non-satisfaction des clients -----	0
§-1 La gestion du temps -----	75
§-1 La Motivation du personnel -----	78
§-3 La non-conformité et la livraison de produits impropres-----	80
CHAPITRE II : Evaluation des centres de production de services -----	81
Section 1 : Evaluation des équipes administratives -----	81
§.1. Les critères d'évaluation -----	81
A- Efficacité -----	81
B- Efficience -----	81
C-Impact-----	81
D- Viabilité-----	81
E- Stratégie d'intervention-----	81
F- Satisfaction client -----	81
§-2 L'appréciation par rapport aux critères -----	83
Section 2 : Evaluation des équipes commerciales -----	84
§-1 Les critères d'évaluation-----	84
A- Efficience-----	81
B- Efficacité-----	81
C-Impact-----	81
D- Viabilité-----	81
E- Stratégie d'intervention-----	81
F-Satisfaction client-----	84
§.2. Appréciation par rapport aux critères -----	86
CHAPITRE III : Mise en place des méthodes d'amélioration de la qualité de services -----	87
Section 1 : Amélioration des ressources liées à la production de services -----	87
§.1. Redéploiement du personnel -----	88
§-2 Ordonnancement de supports physiques-----	89
Section 2 : Amélioration de rapprochement client -----	90
§-1 L'optimisation de gestion du temps-----	90

§-2 Ecoute client-----	91
CONCLUSION GENERALE -----	95
BIBLIOGRAPHIE -----	98
ANNEXES-----	100
LISTE DES SCHEMAS-----	106
LISTE DES TABLEAUX-----	107