

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR	: Association Française de Normalisation
CSP	: Catégorie Socio-Professionnels
FFOM	: Force Faiblesse Opportunité Menace
ISO	: International Standard of Organisation
MADAUTO	: Madagascar Automobile
PME	: Petites et Moyennes Entreprises

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES.....	1
CHAPITRE I : ZONE D'ETUDE/ENTREPRISE MADAUTO	7
I.2- Activités de l'organisation	8
I.3. Service et département	9
II.1. Collecte de données secondaires.....	10
II.2. Collecte de données primaires.....	11
Trois étapes constituent la recherche de données primaires, à savoir la recherche et l'observation des faits ; l'entretien ainsi que l'enquête. Voyons une à une ces trois éléments :	11
II.3. Mise en forme et traitement de données.....	15
CHAPITRE III : APPROCHE THEORIQUE	17
III.1. La gestion qualité La qualité est une notion simple mais difficile à définir. Les auteurs on chacun leur façon de définir et de voir le concept de la qualité. D'où la complexité de la compréhension.....	17
III.1.3. Les principes de management de qualité	19
III.2. La référence normative et certification.....	22
III.3. De la qualité à la satisfaction de la clientèle	23
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS.....	26
CHAPITRE I : LES COMPOSANTS DU SYSTEME DE LA GESTION QUALITE	27
I.1. Connaissance des besoins des clients.....	27
I.2. Mesure de satisfaction	27
I.3. Garantie de sûreté.....	31
CHAPITRE II : POLITIQUES ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION QUALITE	32
II.1. Formation du personnel.....	32
II.2. Le respect de la charte qualité.....	33
II.3. Diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise.....	35
CHAPITRE III : LA NORMALISATION DES ACTIVITES.....	36
III.1. La Conformité.....	36
III.2. Les actions correctives.....	36
III.3. Les principes de management de qualité de Madagascar Automobile	36

TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATION.....	25
CHAPITRE I : DISCUSSION SUR LES RESULTATS OBTENUS	41
I.2. Les stratégies de mise en œuvre.....	42
I.3. La normalisation.....	47
CHAPITRE II : DISCUSSION SUR LA PORTEE DE L'ETUDE.....	49
II.1. Portée de l'étude par rapport aux résultats attendus	49
II.2. Portée de l'étude par rapport à l'environnement externe de l'entreprise	51
II.3. Portée de l'étude par rapport aux autres cas observés dans la bibliographie	55
CHAPITRE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	57
III.1. Solution sur les politiques adaptées.....	57
III.2. Solution sur l'amélioration des activités	58
III.3. Stratégie d'adaptation des propositions	59
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	vi
WEBOGRAPHIE.....	vi
ANNEXES.....	vii
ANNEXE III : Organigramme de MadautoSource : Madauto, Octobre 2012	xi
TABLE DES MATIERES	13

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Etape de l'histoire de MADAUTO	7
Tableau n° 2 : Chronogramme des activités	28
Tableau n° 3: Résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients	28
Tableau n° 4 : Critère de satisfaction par rapport à la marque des produits	28
Tableau n° 5 : Critère de satisfaction par rapport à la qualité de service	28
Tableau n° 6 : Jugement de la qualité de servie	30
Tableau n° 7 : Avantage de la formation du personnel	42
Tableau n° 8 : Avantage du respect de la charte qualité	43
Tableau n° 9 : Faiblesses Madagascar Automobile	46
Tableau n° 10: Chute du marché automobile	54

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution géopolitique et le libre échange économique, font tourner les pays en voie de développement vers l'extérieur. L'économie malgache participe de ce fait, à cette ouverture et élargit son marché et son champ d'action. Ainsi, tout change. L'entreprise ne se focalise plus sur un seul et unique client ou fournisseur, mais se contente de la diversité des opérateurs. Cette situation permet aux entreprises malgaches de réduire les risques et les aléas de s'envoler dans une relation internationale.

L'entreprise est considérée comme l'un des acteurs économiques, participant à la production des biens et des services pour d'autres acteurs. Elle dégage en même temps des profits, en retour des prestations offertes. De ce fait, l'entreprise a intérêt de bien assurer ses responsabilités pour arriver à la satisfaction de ces acteurs. Bien que les acteurs aient besoin de l'existence de l'entreprise, pour combler ses manques, l'entreprise a, à son tour, besoin de sa clientèle pour survivre. Autrement dit, l'entreprise et les clients sont deux variables complémentaires.

L'entreprise est également un ensemble de système interactif. Elle se trouve au niveau d'un environnement flexible et turbulent qui, nécessite d'être connu et maîtrisé. Tout changement conjoncturel et structurel de l'environnement peuvent avoir un impact non désiré et non négligeable sur les objectifs fixés selon le degré de vulnérabilité des actions à entreprendre. Il peut aussi, par contre procurer des avantages inespérés et momentanés. L'environnement de l'entreprise se présente sous deux angles : tout d'abord, l'environnement interne ; il constitue les composants matériels et immatériels de l'entreprise. Ensuite, l'environnement externe, qui est à son tour composé de micro environnement (clients, fournisseurs ; bailleurs,...) ; et de macro environnement connu sous le nom de l'environnement PESTEL (environnement politique ; environnement économique ; environnement social ; technologique ; écologique et légal ou encore juridique). La capacité d'adaptation à l'environnement permet à l'entité de s'évoluer et de bien structurer ses activités.

Par ailleurs, la structure d'une entreprise est fait d'un certain nombre de paramètre, de grandeurs gestionnelles, tels que le temps ; les matériels et les financements ; ce qui nécessite une organisation dans le temps et dans l'espace. La qualité est de premier ordre d'importance, si l'on veut pérenniser les activités d'une unité commerciale donnée. La

qualité a une charte, qui doit être respectée. La question qui se pose est alors, « **comment assurer le respect de la charte qualité au sein de service commercial et après vente?** ».

Cette problématique se repose sur l'importance de la branche commerciale au sein de l'entreprise d'un ; et de deux, sur le respect des engagements de l'entreprise envers sa clientèle, par l'intermédiaire du personnel en contact. Toute personne en contact avec les consommateurs leur doit du respect et de bienveillance. Tous ces principes nous amènent à choisir *la gestion de la qualité* comme le thème de notre étude.

Gérer la qualité au sein de l'entreprise, n'est pas une action récente. Son histoire s'inscrit dans celle du management. Les civilisations se sont donc d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des produits au sein des sociétés. En 1924, Walther Shewhart a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Pendant la deuxième guerre mondiale, William Edward Deming a utilisé ces méthodes pour la fabrication de munition et d'autres produits d'importance stratégique. Divers états américains ont mis en place dès les années 1980, des organisations dédiées à la qualité de l'environnement.

En outre, la gestion de la qualité ne concerne uniquement pas une seule branche dans l'entreprise: Il ne s'agit pas tout simplement de gérer la qualité des produits ou encore la fabrication. Elle consiste à gérer tous les départements vivant à l'intérieur de l'entreprise, et même ceux qui se trouvent à l'extérieur ayant une liaison proche ou lointaine avec l'entreprise. Entre autres, la qualité de service rendu aux clients : la qualité d'écoute ; la qualité des informations. Tout ceci nécessite d'être géré aussi.

En revanche, la gestion de la qualité implique la mise en évidence de la charte qualité. Cette dernière n'est autre que les documents qui contiennent les engagements de l'entreprise envers ses clients. Elle a pour but d'optimiser les offres envers les consommateurs, et constitue un instrument de la reconnaissance et de professionnalisme de l'offre. Naturellement, cette charte qualité doit être connue et appliquée, voire signée par tous les collaborateurs de l'entreprise, sous forme de contrat-qualité, et non pas simplement affichée au tableau de note de service.

Auparavant, les clients ne pouvaient pas encore être exigeants, sur la qualité des produits ou des services qu'ils achètent, du fait que l'offre était encore inférieure à la demande. Mais aujourd'hui, face à la mondialisation, l'économie est modernisée, les concurrents sont multiples. Ce qui entraîne par conséquent, la surabondance de l'offre

et/ou les clients ont largement le choix vis-à-vis des produits et des prestations. De ce fait, l'entreprise a toujours essayé de trouver des moyens efficaces, pour que les clients aient la bonne influence sur elle et en même temps sur les marchandises offertes. Les exigences et les besoins des consommateurs ne sont pas constants, ils attendent que l'entité leur fournisse des produits ou des prestations convenables à leur demande.

En effet, l'objectif global de cette étude consiste à **améliorer le niveau de qualité des produits et des services offerts aux bénéficiaires.**

Certes, au niveau qualité, l'utilisation de nouvelle technologie permet à l'entreprise d'avoir une bonne qualité de produit. Par contre, pour certains, les produits faits-mains coûtent encore plus cher que ceux fabriqués à la machine. Ce fait se présente souvent sur les produits artisanaux. Par exemple, ici à Madagascar, les œuvres fabriquées par les artisans malagasy sont trois fois plus chères que les mêmes produits importés de l'étranger. Dans le cadre de la gestion de la qualité, atteindre seulement la qualité des produits et des services, ou être certifié ISO, n'est pas suffisant et n'aboutit pas vers l'excellence. Tandis que, essayer de s'améliorer toujours et partout, optimiser tous les processus de l'entreprise, satisfaire tout l'environnement de l'entreprise que se soit interne ou externe, constituent le vrai management bénéfique de qualité totale. Voyons ce que la réalité montre face à cette théorie.

Afin de pouvoir vérifier la vision théorique, il est indispensable de faire une vérification sur terrain. C'est à dire au niveau d'une entreprise. C'est la raison pour laquelle, notre choix s'est limité à l'entreprise Madagascar Automobile, connue sous le nom de MADAUTO ; plutôt dans son siège situé dans cette ville capitale et se spécialisant à la commercialisation de véhicules des marques de renommées mondiales. Notre étude s'oriente plus spécifiquement dans le département commercial pour raison que celui-ci a un fort lien avec la clientèle de l'entreprise.

En outre, pour pouvoir améliorer le niveau de la qualité au sein de l'entreprise, il est primordial d'*analyser le niveau de formation existant au sein du personnel responsable de la qualité.* Si les équipes concernées possèdent un bon niveau de formation, leur travail serait performant, et aussi ils seraient devenues professionnels, et que l'objectif du départ serait atteint. D'où la première hypothèse adoptée : « La formation du personnel permet d'atteindre un niveau de qualité optimum ».

Ensuite, *analyser le comportement post achat des clients et connaitre leur point de vue*, leurs besoins ; leur niveau de satisfaction, par le recueil de leur avis, la compréhension de leur langage, le suivi de leur réclamation, et des fréquences de rachats, pour que l'offre des produits ou des services soient conformes à leurs attentes. Ceci constitue une source de profit et de progrès pour l'entreprise. D'où notre seconde hypothèse : « le point de vue et la réaction post achat des consommateurs est un outil favorable pour améliorer la qualité de l'offre de l'entreprise ». Enfin, on vérifie *la technologie utilisée ; en matière d'équipement et outillage*. Ces équipements nouveaux mais souvent sophistiqués nécessitent d'avantage d'être maîtrisés et avoir une maintenance étrangère, pour les entreprises situées dans les pays en voie de développement ; si ce n'est pas pour les techniciens, du moins pour les pièces de rechange. Cette application permet, par la suite, d'obtenir la qualité totale désirée. D'où la troisième hypothèse: « les produits ou services de bonne qualité sont les résultats de l'innovation technologique ».

La technologie cherche à développer les meilleures méthodes pour améliorer la qualité. Ces méthodes sont ensuite rassemblées dans un corpus bien définis et ont une portée mondiale. Les normes internationales de la qualité définissent par convention une démarche universelle ; applicable à tout type d'entreprise (production des biens ou services). Les normes internationales de la qualité se sont en effet orientées vers la qualité totale. Dans le cadre de la qualité totale, les parties prenantes sont les clients ; les fournisseurs ; les actionnaires ; les salariés et les sociétés en général. La qualité optimale se situe au point de rencontre des besoins explicites ou implicites de l'ensemble des parties prenantes.

En somme, la gestion de la qualité oblige l'entreprise à adopter une politique stratégique. Cette dernière varie, selon l'activité d'une société ; la structure de cette dernière, et bien sûr, en cohérence avec la charte qualité fixé par l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons voir de près le cas de la société MADAUTO (Madagascar Automobile) ; sur la manière dont elle gère sa qualité. Toute fois, avant d'entamer dans le vif du sujet, il est indispensable d'évoquer l'intérêt du thème.

Personnellement, nous avons la profonde conviction que l'étude de ce sujet renforce notre expérience sur l'affrontement d'une épreuve donnée. C'est-à-dire, à la même hauteur que notre niveau. Pour l'entreprise sujette à notre étude, notre proposition de solutions ; suggestions ; recommandations sont exploitables et applicables pour

l'amélioration de la transaction. A propos de notre département, la version finale déposée à notre bibliothèque peut faire l'objet d'une lecture à la promotion montante, c'est-à-dire une source d'inspiration.

Par ailleurs, notre devoir se divise en trois grandes parties, dont la première consiste les matériels et méthodes. On évoquera dans cette partie, la méthodologie de recherche. C'est-à-dire, les procédures de recherche ; les moyens et les outils que nous avons employé durant notre investigation. Dans la deuxième partie, nous présenterons les résultats de notre de la collecte ; de la situation observée. La présentation de celles-ci sera faite d'une manière la plus objective. C'est à dire brutes. C'est dans la troisième partie, discussion que nous procèderons à la comparaison des résultats obtenus avec les résultats attendus. ; Tout en évoquant des explications ; des diagnostiques d'analyse ou encore des évaluations. Sans oublier notre part de suggestion ainsi que des recommandations.

PREMIERE PARTIE :

MATERIELS ET

METHODES

Pratiquement, avant d'entamer des recherches, nous devrons élaborer un plan d'action connu sous un autre terme : la méthodologie. La méthodologie est une technique d'approche c'est également une démarche à suivre afin de pouvoir réaliser le travail, compte tenu de l'ordre chronologique de ce travail. Pour faire sortir un meilleur résultat, il est primordial de définir l'objectif de l'étude ; connaître les raisons qui poussent le chercheur à effectuer celle-ci. Dans notre cas d'espèce, l'objectif de recherche c'est de sortir les meilleurs résultats à partir de la méthodologie.

La méthodologie sera divisée en trois chapitres, dont le premier concernera la zone d'étude, c'est à dire l'entreprise visité comme premier matériel ; ensuite, on démontrera les approches méthodologiques dans le second chapitre, en y évoquant les méthodes et techniques appliquées ; les moyens ainsi que les sources, et le dernier chapitre constitue, les approches théoriques.

CHAPITRE I : ZONE D'ETUDE/ENTREPRISE MADAUTO

I.1- Historique

Société : MADAGASCAR AUTOMOBILE

Siège social se trouve à ANDRAHARO, Rue Dr RASETA- Andraharo-BP350
Antananarivo

Tel : 23 254 54- Fax : 23 333 26 – E-mail : info@madauto.mg

L'histoire de Madagascar Automobile commence à Madagascar en 1928. Elle est spécialisée dans la vente et service après-vente automobile. Elle est la représentante exclusive de 08 marques de renommées mondiale, dont les étapes sont représentées dans le tableau ci après :

Tableau n° 1: étape de l'histoire de MADAUTO

Dates	Libellés
En 1962	Madauto devient le distributeur officiel de RENAULT (collection Berline)
En 1965	Renault est rejoint par NISSAN, collection SUV ; Station Wagon ; Pick up ; Bus et Fourgon
En 1984	Madauto étoffe son produit en y ajoutant la gamme RENAULT TRUCK (camion et poids lourd)
En 2003	Madauto décide de proposer à sa clientèle la marque DACIA (collection Berline ; Pick up et Fourgon)
En 2005	La marque MAHINDRA fait son apparition (gamme Pick up et SUV)
En 2007	-NISSAN complète son offre avec le produit NISSAN Diesel (Camion poids lourd et léger) - Madauto décide de proposer la marque BBLUE BIRD avec sa collection de Bus
En 2010	Madauto commercialise la marque CUMMINS (groupe électrogène, moteur engins TP ; moteur marins ; filtre fleetguard).

Source : auteur, Novembre 2012

La dimension de la gamme de Madauto est appréciée par sa largeur ainsi que sa profondeur. Autrement dit, la taille de sa gamme est très grande. Ci-après quelques extraits de marques de voitures avec la profondeur de la gamme y afférente : Les **gammes de voitures neuves du dernier modèle :**

Renault: Sandéro, Logan Berline, Logan MCV, Fluence, Latitude, Duster 4X2, Duster 4X4 essence, Logan Pick up Diesel, Logan Pick up essence, Logan van.

Nissan : X-Trai LE, X-Trai SLX, Pathfinder, Patrol STD, Patrol GL, Patrol SGL, Murano, Navara, Rick up D 22, Pick up X98 Hardbody, Urvan civilian, Cabstar.

Renault trucks: Kerax, Midlum

U D trucks: U41, PKC 210, MKB 210, CWB 450 tracteur, CWB 450 benn

Madauto propose également à sa clientèle un service location à longue et courte durée depuis 1998, connue sous le nom de Budget Madagascar, franchisé de Budget Rent a car International

I.2- Activités de l'organisation

L'activité majeure de la société Madauto c'est la vente de voitures. Mais l'activité de l'entreprise ne s'arrête pas directement sur cette cession. Elle, par le biais de son service après-vente, intervient à la mise en main de voitures des clients, afin de leur donner toutes les consignes pour une maîtrise de leurs voitures.

En outre, le groupe Madagascar Automobile, a rejoint le groupe Budget rent, dans une activité de location de voitures à cours et long terme.

I.2.1- Missions

Ayant comme vocation la vente de véhicule, Madagascar Automobile a pour mission d'assurer en premier lieu que les exigences des clients soient respectées ; en second lieu, que les critères de fiabilité ; qualité et sécurité soient prouvés par l'ensemble de la prestation ; et en troisième lieu, que les activités soient pérennes.

I.2.2- Objectifs

Comme toute autre entreprise, la première préoccupation de la société est d'augmenter son chiffre d'affaire. En effet, la société Madauto a notamment comme objectifs tout d'abord, avoir un profit dans toutes ses activités ; augmenter son chiffre d'affaire, tout en cherchant la stabilité de l'entreprise. Ensuite, conserver sa position de leader sur le marché national de l'automobile ; aussi, accroître ses activités pour être compétitif au niveau du marché. Et à la fin, améliorer la qualité de ses prestations de service afin de satisfaire la clientèle.

Installé à Madagascar depuis près d'un siècle, l'objectif de Madauto a toujours été de participer pleinement à l'essor de ce pays, non seulement en prenant part de l'épanouissement du marché automobile local, mais également en s'impliquant continuellement dans l'amélioration de ce pays à grand potentiel.

I.2.3. Ressources de l'entreprise

Pour ses ressources humaines, Madagascar Automobile dispose actuellement d'une équipe de 261 personnes, avec une implantation dans 5 grandes villes de MADAGASCAR, dont Antananarivo ; Toamasina ; Mahajanga ; Antsiranana et une autre agence vient d'être installée récemment à Taolagnaro.

Quant aux ressources logistiques, il s'agit des matériels et outillages de bureau ; les pièces de rechanges ; les outils et matériaux de réparation et d'entretien ; les transports ; les magasins d'entrepôts ; les salles et bureaux, et le show-room. En outre, les ressources financières concernent le capital social de l'entreprise qui est de 163.000.000 d'Ariary. Les ressources temporelles : la gestion du temps est la clé de réussite de Madauto. Elle consacre le maximum de son temps à répondre aux besoins de sa clientèle. Du lundi au samedi, Madagascar Automobile se met à la disposition de ses bénéficiaires. Ressources organisationnelles : (organigramme ; voir annexe).

I.3. Service et département

Nombreux sont les départements qui existent au sein de l'entreprise ; entre autre le département financier ; département importation ; service après vente ; service commercial, service technique ; département marketing. Parmi ces différents départements, nous avons effectué notre intervention sur ceux du service après vente ; marketing et commercial.

CHAPITRE II : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Il est nécessaire de préciser que la démarche de l'étude a été conduite à partir de trois étapes bien distinctes et en même temps corrélées : La première concerne la collecte de données secondaire, il s'agit de trouver des informations concernant le thème que nous étudions, à partir des données existantes d'où la nécessité d'une recherche. Ensuite, nous évoquerons quelques approches théoriques, à partir des quelles, nous pourrons confronter les résultats avec la discussion. Et à la fin nous abordons les procédures de la collecte des données primaires qui concernent les recherche et l'observation des faits consistant à identifier ce que l'on va observer ; qui on va observer et comment l'observer. En plus, nous mentionnerons toute au long de notre rédaction les moyens ainsi que les matériels que nous avons utilisés durant notre recherches. Mais, il est avant tout indispensable de localiser la zone d'étude, avec la justification du choix. Cette dernière a été effectué dans la région d'Analamanga, par la stricte raison de la proximité, ainsi, il nous est quasiment facile de déplacer. Ensuite, nous mentionnons d'avoir choisi l'entreprise PME de type de production, comme MADAUTO, car ceci a une forte corrélation avec notre thème, d'un, et de deux, elle nous est facilement accessible. Pour mieux éclaircir les idées, nous allons décortiquer une à une, les démarches des études :

II.1. Collecte de données secondaires

Pour pouvoir collectées des données, la première action que nous avons effectué c'est de faire des recherches documentaire, à l'aide desquelles, nous avons pu trouver des informations qui nous sont effectivement nécessaire. Les recherches concernent plus précisément sur la *mise en œuvre de la gestion qualité ; les démarches*. A cet effet, notre principale source d'information c'est l'*Internet*. Ensuite, nous avons recueilli des informations en faisant des lectures thématiques des livres, recourus au sein de la bibliothèque universitaire et nationale ; une lecture sur l'*amélioration de qualité* ; et d'autre sur le *respect de la charte qualité*. Les ouvrages de management et de marketing sont les plus consultés. Egalement, nous avons exploité les revues (économiques ; politiques). Ces derniers ont un fort lien avec la troisième partie de notre devoir, sur le simple fait de pouvoir faire des critiques et d'apporter des suggestions, ainsi que de faire de

la confrontation avec les résultats. Les articles issus du mass média font partie également des informations secondaires, recueillis à partir de la presse écrite, orale et audio-visuelle, ainsi que les activités évènementielles (salon de l'auto, foire international,...). Par contre, les courants d'idée ou des arguments avancés par certains auteurs ont quelques fois des limites scientifiques, à cause de leur prise de position qui ne sont pas du tout neutres dans leur analyse. Ce qui nous demande, en effet de faire preuve de prudence, de bien savoir choisir les auteurs, par rapport à leur idéologie, leur positionnement moral, leur justification et leur conviction à partir du quelles, nous allons soutenir notre argumentation.

De ce fait, la lecture thématique nous demande de minimum de capacité d'analyse ses informations lues pour éviter le risque d'influence.

II.2. Collecte de données primaires

Trois étapes constituent la recherche de données primaires, à savoir la recherche et l'observation des faits ; l'entretien ainsi que l'enquête. Voyons une à une ces trois éléments :

II.2.1.La recherche et l'observation des faits:

La recherche est une partie intégrante dans l'observation. C'est une technique qui tend à étudier des faits. L'objectif ou la préoccupation consiste à découvrir les réalités, les traduire ensuite en des informations pouvant contenir des indices ou variables objectivement vérifiable. De ce fait, notre recherche a ici comme population cible les personnes dont la catégorie socio professionnelle est++ (CSP ++)¹, autrement dit, d'une classe au dessus de la moyenne .Dans le jargon de la recherche, il existe plusieurs modèles et méthode d'approche, entre autre : recherche fondamentale ; recherche appliquée ; recherche-action ;...

Dans notre cas d'espèce, nous avons focalisé notre recherche sur celle appliquée. Il existe trois types de recherche appliquée : d'abord, l'étude descriptive dont l'objectif c'est de récolter un grand nombre de données d'observation sur un phénomène peu connu ; définir les principales d'une dimension d'une situation et d'émettre des hypothèses vérifiables. Ensuite, l'étude explicatives et de vérification vise à vérifier l'exactitude d'une hypothèse ainsi que de Confirmer ou à infirmer la relation causale entre les faits. En fin,

¹ Catégorie socio-professionnel des gens aisés

l'étude évaluatives dont l'objectif consiste à évaluer les faits, les besoins ou les programmes (évaluation de l'efficacité ; des efforts ; des résultats d'une action ainsi que des impacts). Quant à l'observation, elle constitue trois étapes, et ces différentes étapes nous ont servi comme un guide d'observation.

1ère étape: *Observer sur « quoi »* ; il s'agit de savoir rassembler rien que des informations pertinentes, aussi les points que nous voulons aborder sur place. Pour notre cas, nous voulons avoir des informations sur la qualité de produits et de services offerts.

2ème étape: *Observer sur « qui »* ; il s'agit de circonscrire le champ d'étude et de choisir une cible (voir justification du choix de la zone d'étude). C'est là que nous avons fait notre première apparition au sein de l'entreprise, pour effectuer des visites. Plus précisément, notre visite se passait plutôt au sein du département commercial d'une part et département après vente d'autre part. Pour arriver à notre fin, nous avons effectué la visite plus de trois fois.

3ème étape: *Observer « comment »* ; on insiste ici sur les instruments et méthodes d'observation. Dans notre cas d'espèce, le premier instrument c'est le guide d'observation ; et aussi le journal (agenda, dans lequel, on écrit tous nos aperçus ou information qui nous paraît indispensable). L'objectif de ce dernier c'est de faciliter la tâche lors de la rédaction, aussi pour pouvoir fournir des informations adéquates, ainsi que de savoir à quel point l'instrument est efficace par rapport à l'objectif de recherche.

Pour pouvoir analyser de prêt la situation, il nous a été indispensable d'entamer, à une investigation pratique consistant également à récolter des informations similaires et toujours à partir des faits existants. En d'autre terme et plus précisément, nous avons fait appel à la méthode *inductive*, basée sur l'observation des pratiques tout en préoccupant de la situation existante. Dans une certaine mesure, la méthode inductive tente d'observer, de vérifier et de prouver d'une manière analytique d'autant plus que rationnelle les faits. Avec cette méthode, notre objectif c'est de pouvoir interpréter ; dégager ainsi que de comparer les informations recueillies à la réalité, pour pouvoir à la fin tirer une conclusion et de traduire les informations recueillies mais codées s'il en existe.

Par conséquent, il est fortement contestable si l'on se hasarde d'interpréter et d'étudier les faits sans préalablement, les observer sur terrain. De même, il est inconcevable d'uniformiser les phénomènes même si le champ d'observation et/ou la période change(nt). L'apparence cache souvent la réalité, car il y a des faits latents.

Pour se faire, observer et interpréter les faits sont l'une des conditions de base de la recherche et cela se fait dans un contexte socio-spatial (observatoire) bien défini (période, sites, ou champs d'études et population-cible).

II.2.2. L'entretien

En plus de l'observation, nous avons également employé les techniques d'entretien. Pour l'entretien, nous avons spécialement comme population le personnel de l'entreprise de l'entreprise Madagascar Automobile, dont la taille d'échantillon s'élève à cinq individus (les responsables au sein de l'entreprise, ainsi que quelques employés ; pour en tirer des informations concernant la formation du personnel).

Le questionnaire, en tant que moyen de communication entre l'informateur et l'informé reste l'outil principal de collecte de données de base. Autrement dit, il nous est exigé d'établir des questionnaires pour pouvoir nous entendre avec notre informateur et qu'il puisse enfin nous fournir les informations qui nous sont utiles.

Formuler des questionnaires n'est pas facile comme tout le monde le pense, encore moins choisir quel type de questionnaire nous allons établir, car ceci doit en forte corrélation avec notre thème sans oublier la valeur d'information que nous voulions. C'est la raison pour laquelle les questions doivent donner des informations précises aux faits à étudier et au concept théorique à éclaircir. Il s'agit, en fait, de trouver comment obtenir un maximum d'informations à exploiter durant les études.

Plusieurs questions devraient être alors posées pour la formulation du questionnaire. Aussi, nombreuses sont les types de questions que nous pouvons élaborer, entre autre : question ouverte ; fermée ; préformée ou cafétéria, etc. De notre côté, nous avons par conséquent opté la question ouverte par le simple fait qu'elle ne prévoit les réponses éventuelles, mais laisse en revanche, l'informateur répondre selon ses points de vues et ses opinions, d'où une certaine liberté de s'exprimer (voir annexe) ; aussi les questions fermées unique et à choix multiples, pour aider l'enquêté à répondre et faciliter la réponse.

Certaines règles sont à considérer dans la confection d'un questionnaire, parmi d'autre : la considération du choix des mots, des expressions et des termes à utiliser dans ce dernier. Si non, les réponses demeurent floues et moins précises pouvant entraîner des erreurs d'informations, des questions sans réponses. Il faut également être prudent quant à

l'utilisation des termes techniques, que ce soit en la façon dont on pose les questions ou d'autres. Ce qui était le cas avec MADAUTO, ce n'est pas parce que l'enquêté n'a pas de niveau d'instruction élevé, au contraire, mais juste par le simple fait que certaines questions lui sont indifférentes et qu'il ne pouvait pas donner des réponses exactes.

II.2.3. Enquêtes sur terrain

De grande différence existe entre la pré-enquête et l'enquête proprement dit. Cette dernière est la mise en application directe du questionnaire thématique définitif, en vue de collecter les données de base et cela au niveau de l'échantillonnage choisi. Etant donné que la population est caractérisée par l'ensemble des clients ; y compris les entreprises, les ONG, ainsi que les particuliers, notre taille d'échantillonnage a été fixée à 20 clients.

Nos travaux d'enquête sur terrain nécessitent des préparations poussées, car il y a des conditions techniques et organisationnelle à respecter, entre autres le programme annuel des entreprises, quand est ce qu'elles peuvent recevoir des visiteurs ou bien des enquêteurs. Ainsi, l'élaboration d'un calendrier de mise en œuvre d'une enquête reste impérative.

Pour opérer une enquête sur terrain, deux méthodes peuvent être en effet appliquées soit l'enquête est d'une manière assistée, ce qui signifie, l'enquêteur dirige la manière de poser les questions ; de remplir les questionnaires, de dialoguer avec l'enquêté et doit en conséquence noter toutes les informations répondant au contenu du questionnaire. C'est nous l'enquêteur qui remplit les questionnaires sans le consentement de l'enquêté. Dans cette approche, il faut éviter l'engagement de débat ou discussion inutiles, qui peut dévier les réponses aux questions

Soit auto-administré qui consiste à obtenir les informations sans que l'enquêteur soit présent au moment où l'enquêté a une large décision dans la manière de répondre à toutes les questions posées et remplit tout seul le questionnaire. C'est pourquoi, notre choix a été reflété sur cette deuxième option ainsi, l'enquêté puisse répondre les questions aisément et rationnellement.

Pour se faire, nous avions envoyé les questionnaires par mail, après avoir consenti avec le responsable. Avec l'aide de la lettre de motivation que nous avons muni, qui explique déjà les causes et l'objectif de l'enquête, il nous est largement accessible de demander des informations au près des entreprises. Par conséquent, la méfiance et

l'hésitation de l'enquêté sont écartées, ainsi il est rassuré de répondre sans crainte à toutes les questions qu'il lui est posées et qu'il en est capable de répondre.

Le questionnaire d'enquête est alors notre principal matériel de liaison avec l'enquêté. De plus, le choix du questionnaire s'est fixé sur la question fermée. Par conséquent, répondre les questions nécessite une forte collaboration des deux parties, d'une part, nous devons présenter les questions claires et nettes, d'autre part, l'enquêté doit avoir de large connaissances sur le sujet d'enquête, manifester une certaine attention et de l'intérêt pour répondre à toutes ces questions.

II.3. Mise en forme et traitement de données

Nombreux sont les différents moyens pouvant être exercés dans les traitements de données, entre autres : la vérification et triage des résultats d'enquête ; le dépouillement par tabulation récapitulative ; le dénombrement et mise en forme des résultats d'enquête et le traitement et analyse de données qualitatives. Parmi ces différentes méthodes, « la vérification et triage des résultats d'enquête » ; « le dépouillement » nous semblent très accommodés par rapport à notre étude.

II.3.1. Vérification et triage des résultats d'entretien

Il est carrément indispensable de vérifier si chaque question est correctement remplie en information. Il en résulte que les questions non répondues sont à revoir. Au niveau de chaque questionnaire, si les questions non répondues restent minimes (moins de 15% au total), nous les considérons, puisque celles-ci ont des raisons (confidentialité). Dans notre cas d'espèce, nous avons employé des mots clés ainsi que des termes techniques tout en tenant compte des individus interrogés. La façon de s'entretenir avec le directeur commercial est différente par rapport à un technicien de dépannage.

II.3.2. Dépouillement des résultats d'enquête

C'est une forme de dépouillement manuel des informations obtenues lors des enquêtes. La méthode consiste à sortir ; lister ; reproduire et à récapituler toutes les informations dans un grand tableau d'emballage. Nous avons ici fait appel à un logiciel sphinx pour faciliter notre tâche. Il nous suffit juste d'insérer les questions et la tabulation

se fait automatiquement. Chaque questionnaire dépouillé équivaut à toutes les informations recueillies au près d'un cas (un questionnaire= un cas).

Durant ces traitements, que ce soit dans la première ou la deuxième méthode, des analyses des contenus sont effectuées, afin de pouvoir catégoriser les données qui sont en totalité qualitatives. Il s'agit plus exactement de classer les informations obtenues à partir des idées maitresses. Cela a pour but d'avoir de forme de présentation relativement quantifiable.

CHAPITRE III : APPROCHE THEORIQUE

Cette approche consiste à concevoir les théories afférent à notre thème, afin que nous puissions, ensuite, faire la comparaison avec les résultats requis au cours de notre enquête :

III.1. La gestion qualité La qualité est une notion simple mais difficile à définir. Les auteurs on chacun leur façon de définir et de voir le concept de la qualité. D'où la complexité de la compréhension.

III.1.1. Concepts

III .1.1.1 Définitions

On appelle qualité « l'aptitude d'une entreprise à proposer un produit ou service qui satisfait aux exigences de sa clientèle ». Dans ce cas, on nomme **gestion de la qualité** les techniques d'organisation concourant à rendre conforme à un standard la production de biens ou de services.

III.1.1.2 enjeux de la qualité

- enjeux commercial

La capacité d'une entreprise de mettre en œuvre des ressources performantes et efficace lui servira avantageusement d'une arme face à l'agressivité concurrentielle, ainsi que de placer sur une position de leader sur le marché.

- enjeux technologique

L'évolution des technologies va soit d'une amélioration de technologie existante, ou bien d'une création d'une nouvelle technologie, dans le but de répondre aux attentes des clients.

III.1.1.3 La qualité de service

Les services sont les produits intangibles, qui ne peuvent pas examiner avant l'achat, ni transporter, ni revendus. La qualité d'un service est le résultat d'une interaction entre acheteur et vendeur. Les services comprennent, la consultance ; la réparation ; la maintenance ; le blanchissage ; la location ; le financement ; l'assurance ; la communication ; le transport ; les soins ; les installations ; La qualité de service dépend de la relation entre front office te back office. Pour assurer la qualité de service, l'entreprise doit effectuer le marketing interne. C'est à dire, informer et former tout le personnel

susceptible d'être en contact direct avec les clients ; donner des outils nécessaires à ce personnel pour pouvoir tangibiliser le service.

Effet de la matérialité

Plus le service est immatériel, plus le risque perçu par le client est grand, ce qui affectera les échanges.

Effet de la distance

L'entreprise doit mesurer la distance qui sépare le client et l'offre ; dans l'espace, dans le temps, dans le cout et/ou dans la perception du service et sa valeur.

Lorsque la distance est faible, l'importance stratégique du personnel en contact est très élevée. Sa formation et sa motivation sont alors primordiale.

Quand la distance est moyenne, on doit beaucoup plus s'informer par l'écoute du client ou du rapport du personnel.

En fin, pour une grande distance, on fait appel à des moyens de communication plus grands, comme l'étude de marché.

III.1.2. Le système de la gestion de la qualité

Un système de la gestion de la qualité, est l'ensemble des directives, de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances. Cette notion de système est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001. Cela passe par l'engagement manifeste de la direction, par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entreprise, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions, etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé.

Ainsi, les concepteurs seront à l'écoute du client final, afin de créer un produit ou un service qui réponde précisément à ses besoins explicites ou implicites. En interne, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences, sur l'optimisation de la consommation des

ressources à travers une plus grande implication du personnel et une amélioration des processus de l'entité.

Le but du système de la gestion de la qualité est double :

- Garantir l'assurance de qualité du produit, et
- Accroître la satisfaction des clients

La gestion de la qualité inclut le rôle significatif joué par le client lors de la définition de ses exigences qu'elles soient contractuelles (c'est-à-dire formulées dans le contrat) ou, dans le cas où elles ne sont pas formulées, nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.

III.1.3. Les principes de management de qualité

Ces principes constituent la règle ou théorie complète et fondamentale de conduite et de fonctionnement d'un organisme, dont l'objectif consiste en l'amélioration permanente des performances à long terme, en s'orientant vers les clients, tout en tenant compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes.

Orientation client de l'entreprise

Les entreprises dépendent de leurs clients et il convient, par conséquent, qu'elles comprennent leurs besoins actuels et futurs, répondent à leurs exigences et s'efforcent d'anticiper leurs attentes. Le management de qualité exige que l'entreprise et ses clients se trouvent dans une relation équitable, d'une part l'entreprise doit toujours à l'écoute de sa clientèle et d'autre part, les clients doivent avoir confiance dans l'entreprise et dans sa capacité de réaliser ses promesses.

Leadership Les dirigeants de l'entreprise doivent veiller à ce que la direction et l'ensemble de l'organisme poursuivent un objectif commun. Ils favorisent un environnement dans lequel le personnel peut s'impliquer totalement dans la réalisation des objectifs. La politique de la qualité pousse ces dirigeants à montrer l'exemple vis-à-vis de leurs subordonnés. Ils doivent descendre de leur pieds et de visiter ce que les équipes et être sur le terrain.

Implication du personnel

La gestion de la qualité exige que le personnel, à tous les niveaux, se sente concerner et donne de meilleur de soi. Son implication totale permet d'utiliser ses capacités au bénéfice de l'entreprise.

Orientation processus

Un résultat est obtenu de façon plus efficace lorsque les ressources et activités correspondantes sont gérées comme un processus. A cet effet, la gestion de la qualité souligne que l'entreprise doit être définie comme un processus corrélé entre eux. L'identification, la compréhension et le management d'un système de processus liés entre eux, visant un objectif donné, contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise en question.

Amélioration continue

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise ; puisque atteindre la qualité signifie dépasser le niveau d'attente acceptable, se lancer un défi par rapport aux résultats obtenus précédemment ; se rapprocher de la qualité totale

Prise de décision factuelle

Les bonnes décisions doivent être basées sur l'analyse des faits et des informations, et sur l'expérience acquise. La qualité des informations est ici très importante. Le management de qualité insiste sur la préoccupation émergente de la qualité de données dont la circulation doit être formelle et objective au sein de l'entreprise.

Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Le principe de management de qualité exige l'entreprise à entreprendre des relations mutuellement bénéfiques entre l'entreprise et ses fournisseurs. Celles-ci favorisent la création de valeur ajoutée pour les deux partenaires ;

a) La mise en œuvre de management de qualité

La mise en œuvre du management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, a posteriori, puisqu'il s'agit de :

Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.

Faire : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir, a priori, la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'entité.

Vérifier : surveiller et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés, etc....

Corriger : entreprendre les actions pour corriger les écarts ainsi qu'améliorer, de manière continue, les performances des activités ou produits.

b) Les règles de la charte de la qualité

L'implantation de la qualité au sein d'une entreprise débute, par l'engagement du chef d'entreprise. Cependant, les discours et les bonnes intentions ne permettent pas à eux seuls d'implanter la qualité. Du dirigeant jusqu'au subordonné, doit découler une série d'engagements concrets et spécifiques comportant des objectifs réalistes et des actions précises, dont la concrétisation constitue l'essence même de la charte de la qualité.

La réussite de la démarche qualité dans l'entreprise passe par le respect de tous ces engagements. Ils réunissent les conditions essentielles du succès. Chaque entreprise a sa manière de définir et de procéder à la mise en application de la charte. Toute fois, celle-ci doit toujours être conçue à l'égard des objectifs de l'entreprise et de ses engagements envers sa clientèle.

Généralement, la charte de la qualité comprend les huit engagements ci-dessous :

- Etre disponible
- Ecouter et échanger
- Travailler en équipe pour progresser
- Parler pour dire des choses « factoriellement », sans agressivité
- Etre courtois
- Avoir une présentation personnelle soignée
- Contribuer à l'esprit d'équipe
- Remettre en cause personnellement

III.2. La référence normative et certification

En vue de faciliter les échanges de biens et services, et de développer la coopération, l'organisation internationale de la normalisation a été créée en 1947. C'est une organisation non gouvernementale. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et les activités connexes dans le monde.

III.2.1. Définitions

a) Les normes

On appelle « norme », tous types des documents contenant les spécifications techniques ou d'autres critères précis, destinés à être utilisés systématiquement en tant que ligne directrice, règles ou définitions des caractéristiques pour garantir que des produits sont aptes à l'usage. Quelques exemples des normes existantes :

- La norme ISO
- La norme AFNOR

Ces normes consistent à servir les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur ou utilisateur.

b) Processus

Ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Ces moyens peuvent inclure le personnel, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes

c) La certification

Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service, ou un organisme est conforme aux exigences spécifiées.

III.2.2. Conditions d'obtention de la certification

Pour qu'un organisme soit certifié, celui-ci doit apporter la preuve formelle que les activités décrites au travers des processus tiennent compte des trois principes déterminants fondant les principes de management de la qualité.

De plus, les acteurs de l'organisme doivent démontrer leur maturité à suivre les dits processus et apporter la preuve du respect de leur déroulement, moyennant la production d'enregistrements et la gestion d'indicateurs représentatifs de l'activité.

Ceux-ci servent les instances de décision dans la quête d'une amélioration continue du service rendu aux clients en s'appuyant sur une gestion optimale des ressources.

III.3. De la qualité à la satisfaction de la clientèle

Dans le domaine du commerce, la qualité traduit l'aptitude d'une entité à produire de biens ou services, qui arrivent à satisfaire aux exigences de sa clientèle.

Quant à la satisfaction, c'est le sentiment de plaisir ou de déplaisir évoqué par les clients après avoir consommés un tel produit ou service.

En effet, la qualité perçue peut être jugée et évaluée à partir de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Sans oublier les attentes préalables, que l'entreprise doit fondamentalement comprendre pour concevoir l'offre qui créera ensuite l'intention d'achat de la part des consommateurs. En outre, l'entreprise doit donc choisir les niveaux de satisfaction qu'elle s'efforcera d'atteindre et de le communiquer tant au client qu'au personnel. L'atteinte du niveau de satisfaction est déterminée par la maîtrise de cinq étapes de la qualité ou encore la maîtrise des écarts :

- Ecart entre la perception de l'entreprise et celle des clients (**qualité de l'offre**)
- Ecart entre la perception et conception (**qualité de conception**)
- Ecart entre la conception et réalisation (**qualité de réalisation**)
- Ecart entre la réalisation et la communication (**qualité de communication**)
- Ecart final entre les attentes et l'offre perçue (**qualité de satisfaction**)

Tableau n° 2: Chronogramme des activités

ACTIVITES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
septembre																																		
élaboration du Protocol du thème	■	■	■	■	■	■																												
recueil des informations secondaires							■	■	■	■	■	■																						
Dépouillement des données obtenues													■	■	■	■	■	■	■															
Saisie																							■	■	■	■								
Correction de la 1èreversion																										■	■	■	■	■				
ACTIVITES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
octobre																																		
esquisse du plan	■	■	■	■																														
recueil des informations primaires							■	■	■	■	■																							
Dépouillement des résultats													■	■	■	■	■	■																
saisie																						■	■	■	■									
correction																							■	■	■	■	■	■						
saisie																												■	■	■	■			
ACTIVITES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
novembre																																		
saisie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Traitemennt des autres recherches effectuées													■	■	■	■	■	■																
saisie																						■	■	■	■	■								
Correction générale																									■	■	■	■	■	■	■			
ACTIVITES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
décembre																																		
finalisation	■	■	■	■	■	■	■	■																										

Source : auteur, Novembre 2012

Nous avons dit que les trois chapitres ci-dessus constituent les facteurs pour pouvoir entamé une recherche. Ce qui met cette partie en une valeur, puis qu'elle nous permet d'évoquer tous les détails de nos faits et gestes dès l'observation jusqu'à la rédaction. Ensuite, notre façon de visionner semble évoluer, puisque cette partie nous demande d'être déterminé et en même temps d'avoir un œil critique.

Par ailleurs, l'approche méthodologique, compte tenue des moyens et techniques mises en œuvre et des descentes effectuées, nous conduit à l'élaboration de la deuxième partie, puisque ce sont les résultats que nous avons collectés qui vont être reformulés et ensuite rédigés dans la partie suivante.

Quant à l'approche théorique, c'est une sorte d'indication qui nous sera utile pour confronter les résultats attendus avec ceux obtenus.

Alors, puisque nous avons fini la méthodologie, nous sommes donc disposés à entrer dans la partie suivante (résultat), dans la quelle nous ferons sortir les composants du système de la gestion qualité ; les politiques et stratégies de mise en œuvre et la normalisation des activités.

DEUXIEME PARTIE :

RESULTATS

L'entreprise est composée de plusieurs systèmes qui sont en interaction pour la faire survivre. Elle est une partie intégrante des acteurs économiques. En tant que telle, l'entreprise s'engage à faire preuve d'une éventuelle efficacité, d'une part, dans la réalisation de ses activités dont le principal objectif c'est de satisfaire les autres acteurs ; et d'en tirer de maximum de profit.

Dans le cadre de la gestion qualité, du point de vue commercial, la qualité d'une entreprise est le résultat d'une négociation commerciale, qui a toute ses étapes (attirer l'attention et de susciter l'intérêt ; provoquer le désir pour déclencher un achat) obéit à la norme, permettant d'atteindre et de maîtriser l'exigence des bénéficiaires. Les clients ont un but, c'est d'acheter un produit adapté à leur besoins pour obtenir une satisfaction après l'achat. L'organisation a à son tour, un objectif qui est de conclure la vente et de fidéliser l'acheteur. La fidélité d'un client dépend, de l'expérience d'achat, procuré par la capacité de la firme à réaliser ses désirs.

Gérer la qualité est donc, gérer les objectifs de la firme et en même temps ceux de la clientèle.

CHAPITRE I : LES COMPOSANTS DU SYSTEME DE LA GESTION QUALITE

La gestion qualité fait partie intégrante du système qui compose une entreprise. Chacune des entreprises à sa propre manière de gérer la qualité de ses produits ou encore de ses services. Mais cela va souvent avec l'organisation et la structuration de l'entreprise en question. Dans notre cas d'espèce, la société Madagascar automobile, connue sous le nom de MADAUTO, met en place trois composants qui lui permettent de gérer la qualité de ses activités dont la connaissance des besoins des clients ; la mesure de satisfaction et d'insatisfaction et la garantie de sûreté.

I.1. Connaissance des besoins des clients

Les clients sont les principales sources d'existence de la société. Comme dit plus haut, Madagascar Automobile place les clients au cœur de ses priorités. Toutes personnes qui sont en mesure d'acheter les véhicules sont appelées clients de l'entreprise. En général, 75% des clients de Madagascar Automobile sont des entreprises ; et les restes sont des particuliers. La société tient compte en effet que ces personnes attendent qu'elle leur fournisse des produits de bonne qualité. L'entreprise en est aussi conscient qu'il est primordial d'effectuer des études au près de ces clients. Par conséquent, les équipes du département marketing se chargent de faire l'étude du marché, et les équipes commerciaux s'occupent de procéder des enquêtes au près des cibles pour pouvoir répondre convenablement à leur attente.

I.2. Mesure de satisfaction

L'un des principaux objectifs de l'entreprise c'est d'assurer la satisfaction de ses consommateurs. C'est pourquoi, Madauto mesure la qualité de ses produits ou des services par le biais de cette dite satisfaction. La satisfaction est à son tour mesurée à partir des réactions que les clients auront après l'achat qu'ils ont effectué. La mesure de la satisfaction s'est fait à partir des différentes critères telles que : la qualité de service (rapidité de service ; clarté des explications ; suggestion) et qualité des produits (large gamme, large choix).

D'une manière générale, les résultats de satisfaction se récapitulent dans le tableau suivant :

Tableau n° 3: Résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients

Satisfaction	nombre	pourcentage
Pas du tout satisfait	0	0,00%
Plutôt pas satisfait	0	0,00%
Plutôt satisfait	8	40,00%
Tout à fait satisfait	12	60,00%
Total	20	100,00%

Source : auteur, novembre 2012

Selon la réponse d'un agent commercial que nous avons entretenu, la satisfaction se mesure par les réclamations des clients par rapport aux produits ou services offerts. D'après le tableau ci-dessus; 40% des clients enquêtés sont « plutôt satisfait »; les restent c'est-à-dire les 60% en sont « tout à fait satisfait ». Sur une taille d'échantillon de 20 individus ressources, le résultat montre que la majorité des clients approuvent la satisfaction, qu'il s'agit aussi de produit que de services l'agent commercial affirme que cela fait plusieurs moments qu'il ne s'est pas occupé des réclamations venant de ses clients.

D'une manière plus détaillé et compte tenu des critères de satisfaction dit plus haut, les résultats se montrent comme suit:

Tableau n° 4 : critère de satisfaction par rapport à la marque des produits

Marque	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
NISSAN	30%	70%
RENAULT	20%	80%
RENAULT TRUCK	90%	10%
DACIA	95%	05%

Source : auteur, Novembre 2012

En partant de ce tableau, 70% des clients (particulier/entreprises confondues) sont « tout à fait satisfait » de la marque NISSAN. Les restes en sont « plutôt satisfaits ».

En ce qui concerne la marque RENAULT, 80% des populations interrogées affirment être « tout à fait satisfait ». tandis que les 20% restants le sont « plutôt », (particulier/entreprises confondues).

90% des clients représentant uniquement les entreprises sont tout à fait satisfaites de la marque des voitures poids lourd (RENAULT TRUCK). A titre d'exemple, les entreprises comme la BRASSERIES STAR ; COLAS, ainsi que les entreprises de travaux publics. Alors que les 10% sont plutôt satisfaites.

Quant à la marque DACIA, la majorité des clients sont plutôt satisfaits. On estime à 95%.

Tableau n° 5 : critère de satisfaction par rapport à la qualité de service

<u>Critère</u> <u>échelles</u>	Rapidité	courtoisie	conseil
Pas du tout satisfait	0%	0%	0%
Plutôt pas satisfait	0%	0%	0%
Plutôt satisfait	10%	60%	30%
Tout à fait satisfait	90%	40%	70%
Total	100%	100%	100%

Source : auteur, Novembre 2012

Comme dit plus haut et compte tenue de ce tableau, les critères qu'exigent les clients pour la satisfaction sont les rapidités de service ; les comportements du personnel en contact ainsi que la qualité des explications et instructions que les conseillers commerciaux et/ou les techniciens fournissent aux consommateurs. De ce fait, 90% des clients sont satisfait de la rapidité de service ; les autres sont plutôt satisfaits. Cela s'explique par le fait que Madagascar Automobile possède des équipes de service mobile ; ce sont des techniciens qui se chargent de maintenance ou encore de dépannage des clients. Il suffit que les bénéficiaires appellent et le service arrive immédiatement. Pareil pour le cas des commerciaux.

Quant à la courtoisie du personnel, en plus d'être une exigence pour les clients, elle fait partie de la charte de la qualité à respecter pour le personnel de l'entreprise. 60% des clients qui ont jugé le critère « plutôt satisfait ».

En tant qu'entreprise commerciale et de service, la qualité de ce dernier repose en partie sur des conseils. En effet, la majorité des clients enquêtés sont tout à fait satisfaits de la fiabilité des informations sur les caractéristiques du produit, voir même des services. Les conseils se focalisent souvent sur le choix de véhicules (pour les véhicules particuliers) et sur l'utilisation et choix de Gamme d'accessoire et pièce de rechange (pièce d'origine ; batteries : Varta ; pneus : good Lear et Pirelli ; lubrifiant : Shell).

Compte tenu de la satisfaction des clients, la qualité de service est en général jugée selon l'échelle que montre le tableau suivant:

Tableau n° 6 : jugement de la qualité de service

	Nombre	pourcentage
Mauvaise	0	0%
Passable	0	0%
Moyenne	2	10%
Bonne	12	60%
Excellent	6	30%
Total	20	100%

Source : auteur, Novembre 2012

D'après ce tableau, la majorité des clients trouvent la qualité de service bonne (60%). 30% disent même que le service rendu est excellent. Les restent (10%) ont vu que cette qualité est moyenne. Ce sont surtout les clients fidèles de l'entreprises qui ont trouvé la bonté de la qualité ; ceux qui font leur achat très souvent (cas des clients entreprises) ; quant aux autres, ils font leur achats occasionnellement, voir même rarement.

I.3. Garantie de sûreté

Il s'agit ici de garantir l'assurance qualité du produit et de la prestation. Madauto, fort d'un partenaire de 8 grandes marques de renommées mondiale, est reconnue pour la qualité de ses produits, offrant une expérience de conduite inégalable. Chacun de véhicule est garanti selon le producteur. Par exemple, les véhicules Renault sont à 3ans ou 100.000Km. Les dimensions de la qualité de services qui ont une qualité professionnelle constituent ensuite le complément de la garantie. Le fait d'avoir des ateliers mobiles et des dépanneuses réparties sur plusieurs sites et peuvent intervenir en tous lieux et à tout moment sont les principaux moyens pour accomplir les souhaits des bénéficiaires de l'entreprise. Et d'autant plus qu'un service d'assistance rapide est accessible 24h/24 et 7j/7. De plus, la société procure des investissements significatifs des équipements et outillage, pour qu'ils restent modernes et spécialisés. Les outils de diagnostics permettent aussi d'intervenir sur les véhicules les plus récentes de chaque marque.

En outre, une direction après vente a été créée au sein du siège, afin d'être autonome. Ce département assure une parfaite coordination entre les autres services tels que le service magasin et atelier, pour permettre aux clients de réviser complètement leurs véhicules. La garantie touche également les activités de location. L'objectif demeure la sécurité et le confort des clients. Il donne des conseils aux bénéficiaires et les accompagne sur l'ensemble du pays pendant leurs séjours. En partenariat avec les marques RENAULT, NISSAN, DACIA, la clientèle a un large choix de véhicules de location (Berlines, Pick Up, Station Wagon 4X4, Bus, camions, véhicules industriels) et le service de location dispose plus de 200 véhicules âgés de moins de 2 ans. Chaque véhicule fait l'objet d'un contrôle et une maintenance régulière.

CHAPITRE II : POLITIQUES ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION QUALITE

Dans le but de mieux servir sa clientèle, Madagascar Automobile entend maintenir ses engagements envers cette dernière, en leur procurant :

- Un service professionnel dans le métier de l'automobile ;
- Une écoute permanente de leurs souhaits et remarques ;
- Un objectif principal : leur satisfaction.

Pour y arriver, des politiques et stratégies sont mises en évidence :

II.1. Formation du personnel

Compte tenu de l'entretien effectué au près de quelques employés, en tant qu'individus ressources de l'entreprise, nous avons pu constater que des programmes de formations sont attribués au personnel de Madauto, qui se charge de produit et de service. De ce fait, un centre de formation a été créé. D'une part, chaque technicien dispense 80h de formation par an au sein du centre ; en plus des formations à l'étrangère lors de sortie de nouvel véhicule ou de nouvelle pièce. D'autre part, ces programmes de formations concernent les parties commerciales de l'entreprise.

Pour les techniciens, l'étude concerne la réparation ; l'entretien, le dépannage, ainsi que tous types de maintenance en matière de véhicule que l'entreprise représente. Le personnel affirme par la suite que les formations sont d'une qualité suffisante, ne serait ce que par le fait que les matériaux et outillages sont très modernes et facile à employer et d'autant plus que les formateurs sont très compétents et possèdent des techniques d'apprentissage particulières qui simplifient la compréhension.

Quant aux commerciaux, les conseillers en véhicules neuf surtout, suivent des formations à l'étranger chaque année, dans un délai suffisamment large. C'est surtout dans le cas d'une sortie de nouveau produit (nouvelle gamme Renault par exemple). De cette partie, la formation concerne les techniques de négociation ; les instructions et les conseils par rapport à la qualité et les particularités de produit.

Par conséquent, la majorité du personnel que ce soit techniciens ou conseillers commerciaux, approuvent et estiment l'existence de la formation. Parmi le personnel que nous avons entretenu, un technicien témoigne qu'avant de travailler au sein de l'entreprise

Madauto, il n'en possède que peu de connaissance en matière de maintenance, mais avec le temps, ainsi que les programmes de formations qu'y existe, il est devenu de plus en plus expérimenté et à la fois passionné. Il affirme par la suite que trois mois de formation à l'étranger est largement suffisante.

II.2. Le respect de la charte qualité

En sus de la formation technique, des instructions formelles sont parvenues à tous les employés qui sont en contact direct avec les clients. Il s'agit plus précisément de la charte qualité, qui n'est autre que les engagements auxquels les employés devront respecter. Cette charte est véritablement stricte sur certains points :

a) La « courtoisie » du personnel en contact

L'entretien que nous avons effectué avec le personnel responsable de l'accueil au sein de l'entreprise Madagascar Automobile, nous révèle que la courtoisie est exigée à tous les services qui détiennent de contact direct avec les consommateurs ou avec toutes autres personnes qui entrent dans l'enceinte de la société. Ce geste dit-il, est reflété de l'état d'esprit du personnel ; à savoir la crédibilité de chacun, le sourire d'une secrétaire, les différents comportements et les relations entre les personnes et les départements au sein de l'entreprise, l'honnêteté du personnel, l'attention et l'accueil client, la qualité des réponses à ses questions, la nature des relations. Il affirme par la suite que la courtoisie, au sein de l'entreprise ne proviennent uniquement pas des employés ; même les dirigeant en font preuve, envers leurs clients d'une part et d'autre part, envers leurs subordonnées. L'entreprise effectue de sondage au près de sa clientèle, concernant les comportements de son personnel. Les résultats de sondage prouvent par la suite l'existence de ce geste de courtoisie au sein de l'entreprise.

b) L'écoute client

Comme dit plus haut, ce sont les conseillers commerciaux qui se chargent de la relation clientèle. Un responsable commercial avec lequel nous avons entretenu a expliqué qu'avec la clientèle, il faut être attentif, et avoir la qualité de l'écoute. Ce qui signifie, dit-il, suivre de près les évolutions de demande des clients ; de faire en sorte que leur réclamation soit bien traité, puisque atteindre la satisfaction de la clientèle ne leur

autorise pas de répéter les mêmes erreurs. A cet effet, les conseillers commerciaux trouvent que la meilleure façon d'effectuer cette écoute c'est de se déplacer vers les clients. Ils sont persuadés que se communiquer face à face avec les gens facilite la compréhension, s'il s'agit des conseils ou instructions ; et simplifie la conclusion de vente s'il s'agit d'une négociation.

D'un coté, le responsable commercial approuve l'idée qu'écouter les suggestions et les opinions des clients pourra apporter un changement positif au niveau de l'entreprise.

c) La disponibilité

« Toute sorte d'activité se fait, dans la confiance la plus totale, sachant que le personnel tout entier est 100% dédié à la clientèle », témoigne le directeur commercial. Chaque branche existant dans l'entreprise, fait preuve d'une disponibilité suffisante par rapport aux activités correspondantes. Dès le début, la disponibilité fait partie des critères de recrutement dans l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, la disponibilité se qualifie sur différentes actions, entre autres, le respect du délai de livraison ; disponibilité de pièce de rechange ;

d) Contribution à l'esprit d'équipe

Lors de notre visite, nous avons constaté que parmi les différents départements existant au sein de l'entreprise Madauto, le service après vente est le plus équipé. Autrement dit, celui-ci constitue la majorité du personnel. Suite à l'entretien effectué avec le responsable de ce département, à ses yeux, l'équipe concernée est en majorité solidaire et très dynamique. Vis-à-vis de l'effectif, il se rend compte tout de même qu'il est nécessaire d'adapter une bonne gestion de l'équipe, afin de garder cet esprit de solidarité, et pour obtenir les meilleur résultats dans le travail. De ce fait, son rôle c'est d'inciter ses subordonnées, les conscientiser et leur rendre proactifs.

Du point de vue de responsable, la contribution de chacun est due d'une part, par le simple fait que le personnel se sent impliqué et se trouve sur un même pied d'égalité. Les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement ; s'échangent des idées et se corrigent. Par exemple, face à un problème, toute l'équipe se met à la recherche des solutions ; d'autre part c'est par ce qu'il en trouve également de la passion dans leur travail. Ce ci, dit-

il, ne signifie pas ce pendant que le conflit n'aurait jamais eu lieu. Mais la résolution de celui-ci, fait partie de la gestion de l'équipe.

II.3. Diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise

L'une des stratégies majeures que Madagascar Automobile adopte est la diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise. L'attitude marketing de Madauto se reflète sur tout sur

- Le renforcement de la position concurrentielle pour la recherche de l'avantage par rapport à celle-ci ;
- La relation et coopération entre dirigeant et salarié ;
- La mise en œuvre de stratégie de veille ;
- La recherche des moyens de s'adapter avec le reste de l'environnement.

En effet, l'action marketing intervient dans tous les départements de l'entreprise, du sommet jusqu'à l'exécution, afin de gagner en cohésion et en efficacité. Chaque personnel assure sa responsabilité en se mettant dans la place des bénéficiaires.

Ces stratégies sont mises en œuvres dans le but d'atteindre les objectifs que la société a fixé au paravent.

CHAPITRE III : LA NORMALISATION DES ACTIVITES

III.1. La Conformité

Madagascar Automobile est encore en route pour les procédures d'obtention de sa certification. A cet effet, elle se charge de mettre en œuvre et d'adapter les normes que les producteurs ont fixées, par rapport à leur marché à Madagascar. Pour assurer la conformité, les représentants sont alors invités à venir chez les fournisseurs pour les diverses normes et appuyés par des dossiers dont les responsables doivent suivre en permanence pour l'image ainsi que la marque que l'entreprise représente.

Le fait d'être le distributeur exclusif de ces huit marques caractérise la conformité des produits de l'entreprise, d'autant plus que ses consommateurs reposent leur exigence sur la qualité des produits, leur fiabilité, la qualité de service. A cet effet, les clients aussi bien réels que potentiels se trouvent à l'embarras des choix, grâce aux différentes qualités de produits existant. Leur fiabilité est ensuite assurée par leurs fournisseurs.

III.2. Les actions correctives

Avec la disponibilité de pièce de rechange et d'une gestion des stocks de plus de 25000 références, Madagascar Automobile est certaine de fournir la pièce de rechange dont les utilisateurs ont besoin et ce où qu'ils soient à Madagascar. Sans oublier l'intervention immédiate des services de réparation et de dépannage (exemple : Nissan service ; RENAULT service...) qui sont disponible à tout moment.

III.3. Les principes de management de qualité de Madagascar Automobile

a) Leadership:

Les dirigeants de la société Madagascar Automobile assurent que l'implication de tous soit vers une même finalité d'une part, que la contribution de chacun est très importante. D'autre part, le style de direction dépend de chaque département et du dirigeant : par exemple, le cas du service commercial, il s'agit du style consultatif, ce qui veut dire que les subordonnés sont autorisés à donner leur opinion, mais la décision revient au dirigeant. Quant au service après vente, c'est surtout la participation de chacun qui est la plus recommandée par le responsable.

b) Approche processus

Madagascar Automobile tient compte des plusieurs moyens et rassemble toutes sortes d'activités dans des différentes branches de l'entreprise, pour faire ressortir la qualité exigée par les clients. Mais comme notre thème consiste plus précisément la branche commerciale, et service après vente, voyons une à une leur part de contribution dans l'élaboration de la qualité :

Les services commerciaux détiennent la majorité des responsabilités dans l'entreprise, du fait qu'ils sont le premier personnel en contact après l'accueil. Leurs approches consiste donc à :

- Déetecter et classer les besoins et exigences de la clientèle ;
- Transmettre ces informations à chacun des responsables concernés ;
- Assurer la conformité des exigences des clients par rapport aux produits ou services fournis (commandes ; achats ; entretiens ;...)
- Expliquer et faire en sorte que les clients ont bien reçu les instructions concernant l'utilisation des produits ; l'assistance technique ainsi que les montages ;
- Evaluer les comportements post achat des consommateurs ainsi que le niveau de satisfaction ;
- Rendre la clientèle potentielle en clientèle réelle

Quant aux équipes après vente, il assure la satisfaction des consommateurs sur la révision de leurs véhicules, toujours en tenant compte de leur demande. C'est leur rôle de prescrire les pièces et toute autre logistique afférant à leurs produits.

c) Amélioration continue

Cela fait plus de 80 ans que Madagascar Automobile s'impose comme leader dans la distribution automobile sur l'île de Madagascar. Durant toutes ces années, la société n'a jamais cessé de chercher les moyens pour s'avancer ainsi que de garder cette position de leader.

Dans ce jargon d'amélioration continue, Madagascar Automobile s'est donnée pour mission : L'association de la clientèle à la vie de l'entreprise et de la marque : pour Madauto, les clients ne sont pas considérés comme des simples acheteurs, mais comme des partenaires non seulement pour l'entreprise mais surtout de la marque. A cet égard, la société a créé un club pour ses clients. Les membres de ce club sont les premiers à être

informés sur les nouveautés des produits ou des services, ainsi que les offres promotionnelles.

Motivation du personnel : Madagascar Automobile, voit la manière de motiver son personnel sous deux angles selon leur mérite. Soit financièrement. Par exemple les primes (d'ancienneté ; de fin d'année,...) et commissions par rapport au volume de vente (pour les commerciaux surtout). L'estime également, fait partie de méthode que Madauto applique pour récompenser son personnel. Par exemple, la promotion pour une poste, encouragement, ...

Propulsion de l'image de l'entreprise

Elargissement de la clientèle : Madagascar Automobile recours à des techniques de promotion très variées :

Tout d'abord, la ***technique de couverture grand public***, l'idée c'est de toucher les clients potentiels par l'information générale, afin de devenir des clients réels. Cela se fait par sa participation au foire ; salon de l'auto,...

Ensuite, la ***technique de la promotion interne***, concerne uniquement les commerciaux. Ils sont tout d'abord stimulés à atteindre la vente annuelle prévue et seront récompensés ensuite par rapport à leur volume de vente.

d) Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

L'entreprise entame une forte relation avec ses fournisseurs. Elle bénéficie d'une formation gratuite offerte par ces derniers et les frais de communication sont également à leur charge. Les fournisseurs de chacune de ces marques que Madauto représente sont présents, non seulement en tant que distributeurs, mais également en tant qu'indicateurs

Régulièrement, Madagascar Automobile met en valeur les points de vue et les opinions de ces clients, pour pouvoir avancer dans ses activités et de les pérenniser ; tout en faisant bénéficier les meilleurs produits et services à ses fidèles clients.

Le professionnalisme conduit l'entreprise à fournir à sa cible des produits d'une haute qualité et des services après vente significatif : Grâce à la réactivité de son personnel qui est toujours attentif envers sa clientèle et à la variété inégalable des marques qu'elle représente, ainsi qu'aux différentes stratégies qu'elle adopte, l'entreprise arrive à couvrir tous les marchés de Madagascar et de se positionner leader dans le marché automobile.

En outre, la réussite dans la démarche qualité dans l'entreprise passe par le respect des engagements qui constituent la charte ; du fait que cette charte qualité réunit tous les conditions de succès de l'entreprise.

Afin de pouvoir combler notre étude, et après avoir décortiqué les résultats, il nous est donc autorisé à passer à la dernière partie de notre étude, qui est la discussion ; par laquelle nous apporterons notre analyse et avançons des recommandations et des suggestions.

TROISIEME PARTIE :

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATION

Le management de l'entreprise se compose de plusieurs fonctions interdépendantes, tendues vers un objectif commun de rentabilité. La fonction qualité fait partie de ces fonctions. Elle résulte d'une démarche, non seulement il faut être capable de réaliser les attentes exigées, mais également, l'entreprise doit trouver des moyens fiables pour mettre en place des systèmes de pérennisations de la qualité.

Sur ceux, nous allons confronter les résultats que nous avons collectés au sein de l'entreprise par rapport aux théories présentées au début en premier lieu, ensuite voir les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités de Madagascar Automobile en second lieu et aussi avancer notre suggestion et recommandation à la fin.

CHAPITRE I : DISCUSSION SUR LES RESULTATS OBTENUS

Les résultats obtenus de la deuxième partie vont être confrontés avec les approches théoriques de la première partie.

I.1. Le système de la gestion de la qualité

Selon la théorie, le but du système de la gestion de la qualité est de garantir l'assurance de la qualité de produit et d'accroître la satisfaction de la clientèle.

Madagascar Automobile, prime la connaissance de sa clientèle dans son système de gestion de la qualité. Pour l'entreprise, connaître les besoins, de ses consommateurs lui permet de réaliser leur attente. Après avoir passé à l'étude des besoins, l'entreprise réalise ensuite ses activités, par rapport à sa compréhension de l'attente des clients. À la fin, elle vérifie le résultat de l'expérience des consommateurs (les réactions post achat des clients), en mesurant la satisfaction, par l'intermédiaire des enquêteurs au près des consommateurs.

Se mettre en relation avec la clientèle ; connaître ses profiles sous divers aspects, montre la perspicacité de l'entreprise dans son domaine d'activité. Puisque les clients sont les donneurs d'ordre à l'égard du produit ou du service. Ce qui implique que la conception et la réalisation de ces derniers tiennent toujours compte des attitudes de ces clients.

Aussi, l'entreprise fait apparaître, à travers ses activités la garantie de sûreté ; que ce soit sur les caractéristique de produit (la variété de la gamme ; le confort et la luxure de produit). Cela fait partie également de son système de gestion de la qualité.

• Les critères de la satisfaction

De la qualité à la satisfaction de la clientèle, la qualité traduit de l'aptitude d'une entité) produire, des biens ou services, qui arrive à satisfaire aux exigences de sa clientèle.

Pour le cas de Madagascar Automobile, certains critères sont tenus compte par la clientèle pour juger la qualité des produits ainsi que des prestations. Prenons le cas du tableau n°3 du résultat, qui montre que l'envie d'être au volant d'une voiture de luxe, à haute performance, pousse les clients à choisir les produits de bonne marque. Madagascar Automobile, en tant que concessionnaire des 8 marques de renommées mondiales assure la qualité des produits.

Pour les gens qui bénéficient les services de l'entreprises, l'envie d'être bien traité ; leur préoccupe le plus. Ces différents critères permettent en effet de fidéliser les clients, pour Madauto. Le résultat de l'expérience passé qui crée l'intention d'achat chez les consommateurs. Vu le tableau n°5, qui montre la façon dans laquelle les clients trouvent la qualité de service, l'entreprise possède donc une bonne réputation sur le traitement de sa clientèle, ce qui par conséquent lui permet d'en acquérir d'autres lui ouvre la porte.

I.2. Les stratégies de mise en œuvre

Emanant de la vision théorique, la mise en œuvre de gestion de la qualité repose sur quatre actions. Il s'agit de planifier ; faire ; vérifier et corriger.

Compte tenu des circonstances qui influencent les entreprises, ces dernières ont chacune des manières de définir les stratégies de gestion de la qualité. Pour le cas de MAD auto, la formation de son personnel ; le respect des engagements ainsi que la diffusion de l'esprit marketing à l'intérieur de l'entreprise constituent sa politique stratégique. A cet effet, cette politique procure des avantages qui constituent les forces de l'entreprise d'un, et de deux, elle peut entraîner des impacts qui vont à l'encontre des objectifs que l'entreprise avait fixé. Nous allons voir, ces impacts de l'application de cette stratégie dans l'entreprise :

I.2.1. Les composants de force de Madagascar Automobile

a) La Formation du personnel

Le tableau suivant montre les avantages que procure la formation du personnel, au sein des équipes qui se chargent de la qualité :

Tableau n° 7 : avantage de la formation du personnel

Moyens	avantages
<ul style="list-style-type: none"> - centre de formation - formateurs - matériels 	<ul style="list-style-type: none"> - compétence du personnel - connaissance et acceptation des rôles - performance des services (accueil satisfaisant) rapidité de service

Source : auteur, novembre 2012

La formation constitue la première force de l'entreprise Madagascar Automobile. Sur le plan commercial, la compétence du personnel entraîne par la suite une forte capacité en matière de vente, qui, à son tour, permet d'acquérir la confiance de la clientèle envers l'entreprise ; procure l'assurance psychologique de celle-ci qui lui permet d'avoir le sentiment de sécurité.

b) Le respect de la charte qualité

Le respect des engagements qui constituent la charte de la qualité est la condition du succès au sein de l'entreprise.

Pour Madagascar Automobile, le respect de la charte repose surtout sur les comportements et la conduite de tout le personnel envers les consommateurs d'une part ; et d'autre part, envers les gens au sein de l'entreprise. Le tableau ci-après montre les impacts positifs de l'application de la charte de la qualité.

Tableau n° 8: avantages du respect de la charte qualité

Moyens	avantages
<ul style="list-style-type: none"> • Courtoisie du personnel en contact • Ecoute client • Disponibilité • Equipes solidaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation de la clientèle • Volume de vente important • Notoriété de l'entreprise

Source : auteur, novembre 2012

Chaque personnel fait preuve d'un geste de courtoisie, pour aider les clients, aussi réels que potentiels, de se sentir à l'aise et bien traités ; entretenir une bonne relation avec eux ; leur parler soigneusement ; et comprendre leur désir ; (se mettre à leur place) dont l'objet est de mesurer leur satisfaction à l'égard de l'offre. L'entreprise acquiert beaucoup d'avantage sur la fidélisation de la clientèle, vis-à-vis du travail de ses conseillers commerciaux, qui sont toujours à l'écoute et se mettent en contact permanent avec elle.

Pour Madauto, choisir simplement les meilleurs n'est pas une garantie de succès, mais les gens dépendent des personnes avec lesquels ils collaborent. Ce qui signifie en d'autre terme que le travail d'équipe est une formalité primaire au sein de l'entreprise. Contribuer à l'esprit d'équipe permet à l'entreprise de s'avancer et d'atteindre ses objectifs. Toute fois, faire régner l'harmonie au sein d'un groupe de personnel demande avant tout, la capacité de gérer une équipe. Une bonne compétence du manager est exigée ; ayant la capacité de prendre des décisions efficaces. Les trois directeurs de Madagascar Automobile (directeur général, directeur de vente, directeur après vente), ont en effet, ces critères, du fait qu'ils savent mener les actions à travers leurs subordonnés, ils savent également leur animer voir même les faire sentir impliquer dans le travail.

Grâce à tous les efforts de personnel de tenir son engagement, l'entreprise gagne une notoriété, ensuite, il y a une forte attraction d'achat de la part des consommateurs qui bénéficient des services. Ainsi, le volume de vente devient très important

c) **La diffusion de l'esprit marketing au sein de l'entreprise**

Cette stratégie permet également au personnel de l'entreprise de trouver sur un même pied d'égalité. La mission du marketing est d'assurer la coordination de tous les services qui sont en charge d'assurer la qualité. De plus, il est prudent de la part de l'entreprise d'appliquer la veille stratégique, ainsi que le système participatif, pour pouvoir menées les bonnes actions dans la gestion de la qualité, et de se protéger face à l'agressivité concurrentielle.

L'étude nous a fait part de connaissance, que Madauto, depuis son existence savait toujours se protéger face à la conjoncture politique et économique ainsi qu'à l'agressivité concurrentielle. Les marques qu'elle représente, lui permet d'atteindre les objectifs qu'elle a fixé.

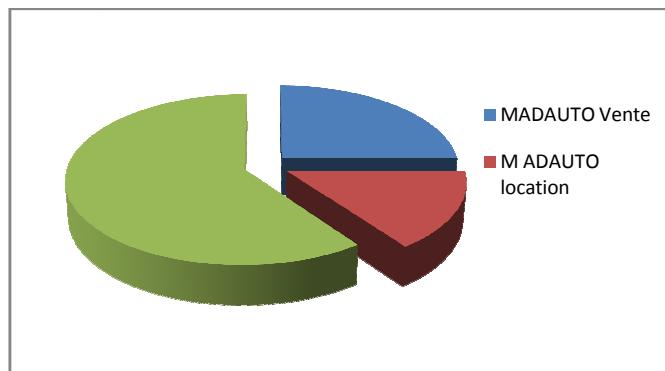
Malgré les situations qui constituent une grande menace sur l'avenir de l'entreprise, jusqu'ici, elle s'efforce d'atteindre ses buts, en mobilisant significativement ses équipes et se bat très fort pour garder sa position de leader sur le marché.

Nous avons dit plus haut que le Group SICAM est le principal concurrent de Madagascar Automobile. De ce fait, elle trouve encore des avantages qui la tiennent plus compétente par rapport à ce dernier. Les avantages concurrentiels de Madauto par rapport au Group SICAM :

- Les expériences professionnelles (Madauto 80 ans de services ; SICAM 50 ans)
- Les marques représentées (Madauto représente 8marques ; SICAM 6 marques)
- Les gammes de voitures de Madauto sont encore plus profondes que celles de SICAM (cf. résultat pour Madauto, SICAM : **BMW 525i, BMW 3/HONDA ACCORD et HONDA CRV/citadines, 4X4, BUS, MINIBUS,CAMIONS/ALTO, JIMNY, GRAND VITARA/206,308, 407, PARTNER et BOXER/L 200 4X2, L 200 4X4, PAJERO, OUTLANDER**).

Madauto occupe 25% de part de marché, avec l'ensemble de marques qu'elle représente. Avec Madauto location en sus, la part de marché s'accroît de 15%. En tout, la part de marché de Madagascar Automobile revient à 40%. Schématiquement, la part de marché se présente comme suit par rapport aux concurrents:

Schéma de la part de marché de marché de Madauto par rapport aux concurrents



Source : auteur

I.2.2. Faiblesses de Madagascar Automobile

Naturellement comme toutes les choses parmi tant d'autres, la société a également quelques inconvénients qui entraînent ses faiblesses. Récapitulons dans le tableau ci-dessous ces dits faiblesses :

Tableau n° 9: les faiblesses de Madagascar Automobile

Inconvénients	effets
▪ peu de conseillers commerciaux	▪ Encombrement sur le traitement de cas des clients ▪ Dépassement du délai fixé
▪ Résistance au changement	▪ Perte de privilège
▪ Conflit interpersonnel	▪ Suscite la méfiance ▪ Déplace les objectifs
▪ Non certification	▪ Sous estimation des concurrents ▪ Remise en question des extérieurs
▪ Prix très élevé	
▪ Show room moins spacieux ▪ Modèles insuffisantes au niveau des succursales	

Source : auteur, Novembre 2012

Pour Madauto, les faiblesses se trouvent tout d'abord sur le plan normatif : en étant une grande société, Madauto n'a malheureusement pas encore été certifiée. Ensuite, il est certes que les formations que les conseillers commerciaux sont efficaces, mais leur effectif sont insuffisante par rapport aux nombre des tâches qui les attendent. Ce qui entraîne une énorme lacune sur le traitement des faveurs des clients.

Par ailleurs, les conflits entre les membres du personnel sont des cas qui se présentent toujours à l'intérieur d'une entité et ce ci provoque pour la plupart des cas des dégâts qui bloque l'atteinte des objectifs. Dans notre cas, le conflit interpersonnel se présente surtout et en majorité dans le département technique ; lors de réparation et maintenance de véhicules. Sur le plan matériel et rotation des groupes. Ainsi, La plupart du temps est gaspillé pour des disputes et conflits entre collègues.

Egalement les résistances au changement, qui sont souvent dû à la crainte de l'inconnue ; aux conséquences que ces changements vont emporter. Alors que même si le but du changement est d'une opinion positive, la réticence ou encore le conservatisme ralentissent les efforts de modernisation. On assiste à un manque d'appropriation. Ce cas se présente chez les employés intermédiaires.

En outre, comme dit plus haut, la société ouvre ses portes à toute sa clientèle aussi bien réelle que potentielle, que ce soit dans la grande ville ou encore aux provinces. Pourtant, si on se focalise uniquement sur les provinces, les modèles dans le show room sont peu nombreuses. Ils sont au maximum trois voitures. Ce qui entraîne un choix très étroits pour ses fidèles clients d'une part, et d'autre part, cela freine les clients potentiels de devenir réels, puis qu'ils n'ont plus d'autre choix que des voir ailleurs si jamais, les modèles présentés ne sont pas à leur goûts.

I.3. La normalisation

La théorie dicte que la norme consiste à servir les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur ou utilisateur. Elle constitue également l'ensemble des critères, qui repose surtout sur la conformité, que l'organisme de la normalisation exige d'un produit, d'un service ou encore d'une entreprise.

Madagascar Automobile, compte tenue des marques qu'elle représente, s'assure de l'adaptation des normes fixées par ses fournisseurs, par rapport au marché.

Quant à la certification, elle se gagne à partir des résultats de l'audit qualité effectué au sein de l'entreprise. Malgré sa notoriété et ses efforts, sur la gestion de la qualité de ses activités, Madagascar Automobile n'est pas encore certifiée. Elle se met en route, pour l'obtention de sa certification. Ce qui n'est pas un atout par rapport à la concurrence.

Ce pendant, l'entreprise arrive tout de même à garder sa position de leader sur le marché automobile à Madagascar. Puisque même si elle n'est pas encore obtenue sa certification, elle se bat pour rendre ses activités pérennes et surtout conforme à la norme.

CHAPITRE II : DISCUSSION SUR LA PORTEE DE L'ETUDE

Dans ce deuxième chapitre, la discussion sera portée à partir des résultats attendus d'une part, et des autres cas observés tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

II.1. Portée de l'étude par rapport aux résultats attendus

Par rapport aux objectifs spécifiques énoncés au départ, nos attentes se reposent sur la professionnalisation des activités et performances des équipes ; ensuite sur la conformité des produits et services offerts, et aussi sur l'obtention de la qualité totale.

II.1.1. Portée de l'étude par rapport à la professionnalisation et à la performance des équipes

Selon la théorie, une entreprise ne peut espérer réussir si elle n'optimise pas ses processus. Autrement dit, focaliser son attention sur les processus le plus importants. La prise en compte de ces processus va amener à l'obtention de la qualité.

Pour le cas de Madagascar automobile, elle a privilégié, parmi les différents processus qu'une entreprise devrait tenir compte, la professionnalisation de ses équipes ; également la performance des activités ; par le biais de la formation. Trois mois pour à l'étranger pour chaque formation, est effectivement suffisant pour rendre les employés professionnels et plus performants ; en plus des formations qu'ils ont eu sur place.

Certes, la formation que Madagascar Automobile procure à ses employés est très bénéfiques, sous un angle de l'entreprise qui ca être réputée et aux employés eux même qui acquièrent les compétences, mais surtout sous un angle de la clientèle, qui est la principale source d'activité.

II.2.2. Portée de l'étude par rapport à la conformité de produit et de service offert

Madagascar Automobile met en évidence différents moyens pour assurer l'adéquation entre l'offre et la demande. Le résultat du tableau n°1, montre à quel point, l'entreprise prête son attention envers ses clients, dans l'accomplissement de leur satisfaction.

Par ailleurs, il est très pratique de l'appart de l'entreprise de prendre en considération le point de vue de ses clients. D'un coté, cela permettrait de pouvoir mené l'action corrective toute en réduisant les écarts entre la qualité de l'écoute ; qualité de la

conception ; qualité de réalisation et la qualité de la communication. De l'autre coté, connaitre les réactions des clients, surtout les réactions post achat constitue une source de profit et progrès pour l'entreprise. Sans oublier sa notoriété et sa belle image. Un client satisfait fait la pénétration d'autres clients. Ce qui constitue un élargissement de la part de marché.

De ce résultat, la théorie de la satisfaction a aussi sa manière d'analyser les faits. L'analyse selon le *modèle de la confirmation* explique que chaque expérience de consommation fait évoluer la perception du produit et de la marque et peut modifier les attentes. Une expérience malheureuse n'a pas cependant nécessairement d'effet durable. Dans certains cas, elle peut être jugée suffisamment grave pour entraîner une rupture (recours au produit concurrent). Quant à une bonne expérience, elle entraîne directement une disposition relativement durable, de consommateur à l'égard d'un concept et d'une offre. Cette attitude influence par la suite, les intentions d'achat et les attentes.

Certes, la confrontation entre l'expérience et les attentes conduit à la satisfaction ou à l'insatisfaction. Toutefois, mesurer la satisfaction à partir des réclamations des consommateurs n'est pas très efficace. A certains moments, les clients ne dévoilent pas leurs émotions s'ils ne sont pas satisfaits. Ils préfèrent de ne pas manifester, mais à l'avenir, ils ne font plus leurs achats au même endroit. A cet effet, l'entreprise ne devrait pas croire que ses produits ou services sont uniques et satisfont toujours leur cible. Ensuite, elle ne devrait pas se contenter d'avoir accompli les commandes des clients, mais doit surpasser leurs attentes. C'est-à-dire, offrir aux clients des produits ou services au-delà de ce qu'ils veulent.

I.2.3. Portée de l'étude par rapport à l'obtention de la qualité totale

Selon l'opinion de WELCH², patron d'une entreprise trouvent que « la qualité est leur meilleur source de fidélité clientèle ; leur principale atout vis à vis de la concurrence ». Il s'ensuit que de nombreuses firmes poursuivent aujourd'hui un programme de la qualité totale. Ce qui nous amène à discuter sur l'hypothèse de départ qui signale que l'adaptation à la nouvelle technologie, permet à l'entreprise d'avoir des produits ou services de bonne qualité. Aujourd'hui, l'amélioration des produits et des services

² Marketing et Management ; KOTLER et DUBOIS

représentent une priorité absolue, pour de nombreuses firmes. Car les clients n'acceptent plus une qualité simplement moyenne.

Nous sommes conscients que la qualité totale se réalise selon plusieurs facteurs. NHA NGHUYEN³ a montré l'influence de 5 éléments qui constituent ces facteurs : l'image de l'entreprise ; la performance du personnel de contact ; la nature de l'environnement physique ; le mode d'organisation interne et la satisfaction du client. Pour le cas de Madauto, ces éléments apparaissent déjà dans les critères qui constituent leurs forces et on peut dire que grâce à sa capacité de réunir tous ces éléments, l'entité a pu tenir ses activités jusqu'ici et face à la variété des situations qui sont dites critiques sur l'avenir de la société. Cependant, les éléments sus cités ne sont pas suffisants si la technologie utilisée n'est pas prise en considération. Ce qui signifie, plus exactement que les biens, ainsi que les prestations offerts à la clientèle, doivent adapter à l'évolution technologique, pour atteindre la qualité totale. Pour assurer la satisfaction maximale du client, il faut que tout soit parfait. D'un coté, l'évolution technologique, qui est reflétée par la marque et le design, est la force attractive qui crée l'intention d'achat chez le consommateur. Avant que les clients soient satisfaits de la prestation fournie par l'entreprise, ils se soucient de la satisfaction visuelle.

D'un autre coté, l'évolution technologique tient compte également de l'évolution des offres de la concurrence ; puisque nulle ne peut connaître sa valeur, si elle n'a pas des concurrents ; qui entraînent à son tour, une évolution de la clientèle. Ce qui signifie que sous l'effet de l'offre de la concurrence et aussi par ce que les consommateurs apprennent avec l'expérience, leur attente évolue. Dans ce cas, l'amélioration de la qualité de l'offre vis-à-vis de la concurrence, contribue alors à l'élévation du niveau des exigences des clients sur la qualité produite.

II.2. Portée de l'étude par rapport à l'environnement externe de l'entreprise

Nombreux sont les facteurs qui constituent l'environnement de l'entreprise, à savoir d'une part, les clients ; les fournisseurs, les investisseurs, ... qui constituent le microenvironnement ; d'autre part, l'environnement politique, économique, et toutes

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualité

conjonctures qui ont des liaisons directes ou non avec l'entreprise. Ces derniers constituent la macro environnement.

II.2.1. Analyse micro environnemental

L'entreprise joue sur les politiques de marketing relationnel, pour se mettre en collaboration avec les autres acteurs économiques qui constituent son micro environnement : Elle entretient des relations avec ses consommateurs, en leur associant à la vie de l'entreprise et/ou à la marque des produits. Elle se trouve également en bonne entente avec ses fournisseurs, qui lui procurent de nombreuses faveurs vis-à-vis de ses activités. L'entreprise a aussi une bonne influence avec ses autres parties intégrantes, comme les banques commerciales, les entreprises transitaires.

L'attitude de l'entreprise, de tenir compte son micro environnement est très prévoyant. Ce sont ces éléments de cet environnement qui influencent la qualité des résultats et les perspectives de l'évolution de l'entreprise.

II.2.2 Analyse macro environnementale

Cette analyse repose sur les grands courants de l'évolution, qui ne sont pas négligeables pour adapter au mieux la qualité de l'offre à celle de la demande.

II.2.2.1 Les opportunités de Madagascar Automobile

Nombreuses sont les opportunités qui se présente devant Madauto, qui, dans ce cas constitue sa perfection : tout d'abord, elle est l'heureuse élue à être le représentant exclusif de huit marques de renommées mondiale dans notre pays. De ce fait, elle a une grande notoriété dans le domaine automobile. Le fait d'être le représentant exclusif de ces marques permet ensuite à Madagascar Automobile de ne pas avoir assez (SICAM uniquement) de concurrents ainsi que de se positionner leader.

Aussi, la société entretient une étroite et mutuelle collaboration ave ses fournisseurs. Ces derniers interviennent en totalité dans l'entreprise, en investissant significativement sur le plan matériel et immatériel ; même les frais de communication sont à leur charge.

L'entreprise trouve également des opportunités, en étant un fournisseur des grandes entités tel que la Brasserie STAR ; les différentes ONG ; ainsi que les

Ministères.... ces sociétés font partie de ses fidèles clients, une grande et importante relation inter-entreprises se crée par la suite d'une part, et l'appui ministériel. C'est-à-dire, Madauto a une grande possibilité de lobbying envers l'Etats sur le plan politique, d'autre part.

Par ailleurs, l'évolution technologique permet à l'entité d'être à la hauteur de répondre et de satisfaire sa clientèle sur les modèles ; les marques des produits.

II.2.2.2 Les menaces de Madagascar Automobile

Certes des grandes portes s'ouvrent devant Madauto qui lui permettra d'avancer et d'atteindre ses objectifs, mais ne nous voilons pas la face sur des menaces inévitables qui s'avèrent un obstacle pour la pérennisation de ses activités.

Nous sommes conscients que le monde entier est en crise actuellement ; l'économie mondiale est en situation critique. Le secteur automobile est en effet concerné, le marché automobile s'écroule petit à petit. Au niveau mondial, une baisse était déjà constatale entre 2007 et 2008. La chute des ventes a lieu au premier semestre 2009. La crise a touché tous les pays dans le monde⁴. Commencé aux pays producteurs, par exemple RENAULT, il est également touché par cette crise. L'actualité annonce les aveux du Président de Renault concernant la crise économique : « Si la situation devrait stagner en 2009, rien n'indique pour l'instant que 2010 nous permettra de redresser la barre ». Selon lui, le secteur automobile est touché à la fois par la crise financière mondiale, les restrictions des prêts et le ralentissement économique qui en résultent. »

Les conséquences de la crise financière sur le secteur de l'automobile ne font que commencer ; proclament les économistes. Et les chiffres sont accablants. En septembre, sur l'ensemble de l'année, le marché pourrait reculer de 8 % alors que les constructeurs anticipaient une baisse de 4%. Pour le cas de Madauto, en étant le représentant exclusif de cette marque, la crise qui touche le producteur touche également le concessionnaire. A aussi, malgré la crise qui engendre la société, le prix de produit reste intact voir même augmenter. Ce qui entraîne, par conséquent, une mauvaise influence vis-à-vis des utilisateurs. Il y a risque de se détourner vers les concurrents.

⁴ Revue, thème du secteur automobile face à la crise

En outre, La crise politique que traverse Madagascar n'a pas épargné le marché automobile pour Madagascar Automobile. Ce ci est dû sur plusieurs causes : tout d'abord, la plupart des firmes subissent de même cas face à cette crise. Nombreux sont le taux de chômage, ce qui entraîne par la suite une baisse de pouvoir d'achat, d'où un ralentissement de vente pour Madauto. Par conséquent il y a des stocks de véhicules.

Si nous faisons une évaluation par rapport aux 5 dernières années, on a constaté que le marché est divisé en deux. Par exemple en 2008, le marché a atteint 800.000, par contre, actuellement, il descend jusqu'à 500.000. Le tableau suivant montre la décroissance du marché de Madagascar Automobile.

Tableau n° 10: Chute du marché automobile

2008	2009	2010	2011	2012
800000	750000	600000	500000	-de 500000

Sources : auteur, Novembre 2012

Le Directeur a même affirmé que si la situation ne s'améliore pas à court terme, c'est-à-dire le plus tôt possible, la société s'attendra au pire des cas. L'entreprise craint fort sur la pérennisation de ses activités, elle risque de ne pas tenir debout face à la situation actuelle.

La hausse du prix de pétrole constitue aussi des freins sur la vente des Madauto. Les intentions d'achat des consommateurs sont négatives face à cette inflation. Les gens préfèrent acheter autres choses que de s'inquiéter sur le prix incessant du pétrole ou du gasoil.

La production automobile a été fortement touchée à chaque fois avec de fortes chutes du volume. Le prix du pétrole a un sérieux impact sur le niveau de ventes

Des menaces se présentent également sur la dégradation du patrimoine environnemental de la planète. Les véhicules dégagent des gaz qui entraînent de risque grave sur l'amincissement de la couche d'ozone. Ce qui conduit les gouvernements à imposer aux acteurs économiques de nouvelles contraintes réglementaires.

Dans le domaine de l'automobile, l'obligation de l'information et de l'affichage de l'impact environnemental de certains produits peut mettre en difficulté certaines entreprises face à une clientèle devenue sensible à ces arguments écologique.

II.3. Portée de l'étude par rapport aux autres cas observés dans la bibliographie

II.3.1. La motivation du personnel

Selon Herzberg⁵, les facteurs de motivation, ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité. Ainsi, pour améliorer la motivation, il recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation.

Pour les commerciaux de Madagascar Automobile, la reconnaissance se présente sous forme de commission donnée selon la performance de chacun.

Etant donné que la vente de véhicule est l'activité principale de la société, il est très compréhensive de donner des commissions au commercial qui le mérite. Cependant, il serait encore plus rationnel de considérer tous les employés, puisque la vraie qualité ne se résume pas sur une seule branche dans la société, mais de toute les départements qui en constituent. Alors, ces derniers ont également besoin d'être motivé, ne serait ce que gestuel. Comme dit Elton MAYO⁶, la motivation n'est toujours pas financière, mais peut également être de l'estime, ou encore d'un compliment ou d'encouragement.

II.3.2. Mesure de la satisfaction

On trouve souvent dans les livres que la qualité se mesure par la satisfaction de la clientèle. Si les études de satisfaction tendent à se généraliser dans les entreprises, il n'en va de même de politique d'amélioration de la satisfaction.

On constate souvent un décalage entre ce qu'on lit dans les ouvrages et ce qui est concrètement passé au sein de l'entreprise.

Certes, l'économie actuelle permet aux consommateurs de se trouver à l'embarras des choix puisque l'offre est surabondante. Par conséquent, toute insuffisance de qualité est source d'insatisfaction de la part des consommateurs. L'entreprise se doit donc toujours assurer la qualité de ses biens ou services pour garantir la satisfaction de sa clientèle.

Par ailleurs, la qualité s'avère non quantifiable, ses impacts dans une entreprise sont sujets à une perception et une délicatesse. Gérer la qualité ne s'agit uniquement pas de gérer la performance des produits ou services offerts, mais il s'agit d'assurer toutes les

⁵http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_Management_de_la_qualité

⁶Cours de principe et technique de Management

fonctions qui existent au sein de l'entreprise. Que ce soit dans une entité ou dans un autre domaine ; collectif ou individuel, la capacité d'une ou de groupe de personne à gérer la qualité résulte sur sa façon de réagir face à des complications, de trouver des solutions adéquates. En d'autre terme, la qualité de l'entreprise est formée par la qualité de l'ensemble de personnel.

CHAPITRE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Il est à préciser que notre investigation est principalement orientée vers la recherche appliquée. De ce fait, nous pensons qu'il est indispensable d'apporter notre part de contribution sur des solutions, tout d'abord, par rapport à la politique adaptée, ensuite sur l'amélioration des activités de l'entreprise et à la fin, par rapport à la politique adaptée.

III.1. Solution sur les politiques adaptées

Madagascar Automobile est une grande société avec une importante réputation. Mais, due à l'imperfection humaine, certaines choses peuvent échapper aussi bien aux dirigeants qu'aux subordonnées, alors que ceci pourrait entraîner des impacts pour la survie de l'entreprise.

Tout d'abord, sur le plan organisationnel, les dirigeants doivent savoir superviser eux même d'où proviennent les lacunes. Il s'agit ici d'identifier les doubles rôles ou lacunes. Savoir écouter les suggestions ou points de vue de ses subordonnés. Ensuite, il faut améliorer, pour les membres de l'équipe, la compréhension entre collègues par rapport aux atouts de leurs rôles d'équipe respectives. Aussi, offrir un point de référence, qui permettra au membre de convenir et de repartir les tâches.

Par ailleurs, Madagascar Automobile se met en priorité les exigences des clients. A cet effet, l'entreprise devrait appliquer l'audit marketing. C'est-à-dire, réviser systématiquement et objectivement les activités, en même temps, évaluer les objectifs et politiques fondamentaux de la fonction du marketing dans l'organisation, de ses méthodes et procédures, puisque l'action marketing est génératrice de la pérennité de l'organisation. Dans ce cas, les responsables doivent donc :

- comparer les résultats avec les approches des concurrents directs et indirects ;
- considérer ce qu'il faut changer pour que le marketing soit réellement adapté aux exigences des marchés ;
- suggérer des mesures pour rendre la fonction marketing plus efficace.

En fin, l'entreprise doit trouver le moyen d'acquérir le plus tôt possible sa certification, pour compléter ses management de qualité, afin d'éviter les soupçons à sa propos. Lorsque l'entreprise est certifiée, cette certification porte sur les processus principaux, les actions correctives et préventives, les aspects et les composantes de produit

ou de service, (homme, machines, méthodes, documentations, interrelations internes et externes de l'entreprise), et les procédures de travail. La certification a pour finalité la prospérité durable et la pérennité de l'entreprise, et rendre visible la qualité par les normes ISO, fait gagner à l'entreprise la confiance et la satisfaction des partenaires.

III.2. Solution sur l'amélioration des activités

Certains faits sont évoqués plus haut, montrant les forces et les faiblesses que l'entreprise doit d'une part conserver ou d'autre part améliorer, voir même changer. Par exemple la gestion des équipes ; la courtoisie de personnel, ou encore la rapidité des services, tout ceci doit être continué, car ceci constitue la qualité de l'entreprise.

Par contre, certains faits comme la réticence au changement ; les conflits entre collègues, doivent être résolus pour éviter la perte de privilège. Le conservatisme peut être le frein pour diverses choses, alors le manager doit trouver des raisons convaincant pour que les membres puissent accepter le changement.

Quant au conflit, à certain moment, il favorise la cohésion interne et parfois amène le changement, mais d'un autre côté, il déplace les objectifs ; entraînent le conformisme. De ce fait, le dirigeant doit être capable d'adapter au moins l'une des approches pour la résolution de conflit (soit approche gagnant-gagnant ou bien perdant). Il doit également être à la hauteur de le gérer ; à un certain moment éviter le conflit et à d'autre, l'accepter tel qu'il est. Il est préférable d'avoir un facilitateur au sein de l'entreprise.

Madauto devrait aussi revoir l'effectif de ses commerciaux. Autrement dit, elle doit faire une action de recrutement au niveau commercial. Puisque comme nous avons dit, ce sont ces commerciaux qui représentent la société par rapport au marché. Les tâches sont nombreuses ; les clients très exigeants, le seul moyen d'éviter le mécontentement des bénéficiaires serait d'étoffer l'équipe commerciale.

L'entreprise devrait également étendre le show-room, au niveau de ses succursales, pour que sa clientèle puisse être à l'embarras du choix ainsi, l'achat serait très rapide. Il devrait également multiplier le nombre de ses agences ainsi que les succursales, dans les grandes villes comme Tuléar ; Fianarantsoa ; Nosy-Be, pour avoir une couverture suffisante ainsi que d'atteindre les objectifs fixés au paravent.

Certes que le prix est l'indicateur de la qualité, et que les bonnes choses ne sont toujours pas gratuites, mais l'entreprise devrait tout de même tenir compte de la triste

situation économique et politique du pays. C'est-à-dire éviter le *risque de rapport qualité/prix*, puisque les consommateurs sont très sensibles en ce moment (cas des entreprises), d'une part, et se fient plus au côté prix qu'à la nature des produits. C'est un moyen pour elle aussi de réduire le risque ainsi que l'anxiété.

III.3. Stratégie d'adaptation des propositions

Pour pouvoir mettre en exécution ces propositions, quelques mesures devraient être prises, compte tenu des faisabilités de ces propositions à Madagascar.

III.3.1. Pour le cas de l'obtention de la certification.

Il est dit plus haut que la certification se mérite. Pour le cas Madauto, les résultats évoqués dans la seconde partie du devoir, montrent déjà que ses activités sont fondées dans les principes de management de qualité ainsi que dans le respect de la charte qualité. Il suffit juste de les formaliser, tout d'abord par l'application de l'audit interne, d'une part, pour vérifier la spécificité ; et d'autre part, passer à l'action corrective si c'est nécessaire. Ensuite, l'entreprise pourra passer à la quête de l'organisme qui se charge de l'audit des entreprises ; comme ça, la répétitivité de l'acte est évitée.

III.3.2. Pour le cas de l'extension des succursales

Avant toute chose, Madagascar Automobile devrait réviser ses moyens avant tout, pour voir si le projet est envisageable ou non. La première action à faire c'est de revoir les moyens financiers, effectuer le budget prévisionnel ; recourir à des financements si nécessaire. Après avoir fait la budgétisation, il est temps que le responsable effectue, l'approvisionnement (achat ou location de local selon), et l'installation, compte tenue de l'étude des lieux, ensuite, s'investir sur le plan matériel et humain (recrutements). Pour le recrutement, les commerciaux et les techniciens sont les plus recommandés. Dans les actions comme celles-ci, la relation publique et la médiatisation ne sont pas négligeables. Ces dernières constituent également les facteurs de réalisation.

III.3.3. Pour le cas de la fidélisation de la clientèle

La fidélisation, en tant que la clé de la pérennisation des activités dans l'entreprise, devrait être suivie en permanence. Par conséquent, Madauto devrait envisager de créer une

branche qui se charge de l'enquête qualité, à part que les conseillers commerciaux. Il s'agit plus précisément des télé-enquêteurs⁷. Ici à Madagascar, surtout dans la grande ville, cette activité devient une tendance pour les entreprises, afin de mieux répondre les besoins de leurs clients et de conserver les relations entre les deux parties. L'entreprise pourrait aussi ouvrir un site ou blog, avec lequel, elle se met en contact, non seulement avec sa clientèle réelle, mais également, avec toutes personnes qui sont intéressées par les voitures et les marques ; à partir desquelles, l'entreprise effectue des sondages sur leurs opinions, qui pourront l'aider aussi à améliorer la qualité de ses services.

⁷ Personnel qui se charge de se communiquer par téléphone, en permanence avec la clientèle

Cette partie nous permet de constater les nuances entre les approches théoriques et les réalités dans la vie de l'entreprise. Sur le plan théorique, nombreux faits sont envisageables et ses applications semblent facile. Cependant, lorsque l'entreprise se trouve face à la vraie vie, les choses semblent catégoriquement compliquées. D'une part, la complication provient de la turbulence de l'environnement, qui est à la fois bénéfique et perturbateur à l'égard de l'entreprise. D'autre part, la complication émane de l'inadéquation entre le choix de la théorie avec les activités de l'entreprise.

Dans cette partie, nous avons également proposé des solutions qui nous paraissent importantes pour l'entreprise, dans l'amélioration de ses qualités de travail. Les idées que nous avons avancées restent tout de même des propositions ; c'est à l'entreprise de voir et d'en décider si l'application est faisable par rapport à ses activités.

CONCLUSION GENERALE

Rappelons que la recherche que nous avons effectuée nous permet d'acquérir plus de connaissance et de savoir faire dans un domaine professionnel. C'est-à-dire, une nouvelle expérience. En ce qui concerne l'entreprise, nos recommandations pourraient devenir leur source d'inspiration dans le projet d'amélioration de ses activités.

Dans la première partie du devoir, nous avions élaboré les méthodologies de recherche, les moyens ainsi que les outils mis en œuvre. Les collectes d'information primaire et secondaire sont ensuite récapitulées et dépouillées pour pouvoir entamer la deuxième partie. Cette dernière, dans laquelle nous avons présenté le cas de Madagascar Automobile, qui est une société concessionnaire automobile, met en valeur, le désir de sa clientèle à l'aide de ses équipes performantes ; compétentes et aussi courtoises. Les marques que l'entreprise présente favorisent sa relation avec ses consommateurs et en même temps avec ses fournisseurs, par les biais des formations et des remboursements de frais de communication entre les deux parties. Tous ceci sont discutable dans la dernière partie (discussion) afin de comparer les faits existant sur terrain avec ceux que nous avons appris dans les théories et d'autant plus que de pouvoir les confrontés avec les résultats attendus que nous avons placé au démarrage.

L'étude nous démontre l'importance de la gestion qualité au sein d'une organisation ; plus particulièrement, dans des branches qui sont en contact direct avec les consommateurs. Remarquons que ces deux dernières années (depuis 2010), le monde des automobiles se trouve dans un état critique. A l'inverse, Madagascar ou plus tôt les Malagasy ont beaucoup plus attirés par les voitures de marque. Les véhicules de luxe ; utilitaires ou encore les poids lourds ont tous leur grande valeur aux yeux des Malagasy ; qu'ils soient des gens particuliers ou bien les personnes morales. En d'autre terme, les exigences des clients en matière d'automobile ne cessent pas d'accroître.

La gestion qualité, comme son nom l'indique, consiste à gérer tous types d'activité se trouvant au sein de l'entité ; qu'elle soit tangible ou intangible. Et comme il s'agit de gestion, l'action de la planification ; d'organisation ; de direction ainsi que de control sont mises en évidence, tout en respectant la charte qualité.

Aujourd’hui, les enjeux économiques associés à la qualité des biens et services sont colossaux : fiabilité, durabilité, conformité et spécification, qui projettent les caractéristiques objectives de la qualité ; et le degré auquel le produit répond, par ses caractéristiques et ses performances, aux attentes de la clientèle démontre l’aspect subjectif de la qualité. Exposées à un cadre réglementaire exigeant, les entreprises ont pris conscience de l’ampleur du sujet. Tout en cherchant à atteindre le « 0 défaut », la maîtrise de la qualité devient donc progressivement une préoccupation émergente de l’entreprise. Les éditeurs de la Business Intelligence l’ont d’ailleurs bien compris et proposent quasiment tous aujourd’hui une solution dédiée à la gestion de la qualité.

En terme d’organisation, cette prise de conscience commence à se traduire pour l’entreprise par la mise en place d’un programme d’amélioration, garante de la qualité au sein de celle-ci et dotée de moyens efficaces pour agir. Pour adresser efficacement ce sujet, la mise en place d’une véritable démarche « d’assurance qualité » est nécessaire. Cette démarche impose tout d’abord le renforcement de la formation de personnel ; d’une bonne connaissance des besoins et la mise en œuvre de la nouvelle technologie. A l’instar des processus de qualification des produits et services dans les entreprises, l’information mérite également d’être gérée. Une bonne qualité d’information courant à l’intérieur d’une organisation favorise la gestion et le control des tâches. Améliorer les performances du système d’information de l’entreprise ; gérer son infrastructure réseau optimiseraient les couts de services. L’enjeu c’est de pouvoir fournir aux utilisateurs des produits ou encore des services quasiment identiques à leur exigence.

Il existe un lien entre la qualité de l’offre ; la satisfaction de la clientèle et la rentabilité : un niveau supérieur de la qualité entraîne une satisfaction plus forte et autorise un prix très élevé. C’est pourquoi les entités qui emploient le programme de la qualité en accroissent leur bénéfices.

Comme la qualité est l’affaire de tous, le marketing a aussi une double tâche à jouer dans les entreprises orientées vers la qualité totale. D’abord, il participe à la formulation des stratégies et des pratiques permanentes de viser l’excellence, dans le jargon qualité. Ensuite, il doit lui-même délivrer la qualité dans l’ensemble des activités (étude du marché ; publicité au client,...). En plus, c’est à lui de détecter les attentes et les besoins des clients. Ensuite, il doit transmettre ces attentes aux responsables de la conception. Aussi, il doit vérifier que les commandes des clients sont convenablement

traitées et que les délais sont bien respectés. Il vérifie après que les bénéficiaires ont bien reçue les instructions d'utilisation de produit ou l'assistance technique du service. A la fin, il reste toujours en contact avec les clients afin de s'assurer une satisfaction continue. Certes, le service marketing ne pourrait pas effectuer toutes ses lourdes tâches sans l'aide des autres départements. D'où l'équipe commerciale entre en jeu dans la réalisation.

La plupart des entreprises sont de nature commerciale. Ce qui implique que la responsabilité commerciale est en effet énorme au niveau de la firme. Le professionnalisme et le respect de l'engagement conduisent les entreprises à bien traiter les consommateurs. Toute fois, ces critères ne sont pas visibles au sein de l'entreprise, encore moins au sein de l'entité publique, par le simple fait que l'amitié et la familiarité passent avant les expériences et le savoir faire. Ce qui est une réalité paradoxale dans la charte qualité exigée aux employés. Certains qui ne respect même pas les choix du client ; le sourire et la courtoisie sont presque absent venant de l'offreur. A certain moment où l'offre est monopolisée et que le produit est carrément indispensable aux yeux des consommateurs, ils n'ont d'autres choix que d'avancer. Mais du moment où la concurrence est oligopole, les clients recourent dans des marchés similaires.

D'un autre coté, il est exagéré de dire que cette situation se présente partout. Certain personnel, soit par pur respect envers la clientèle ; ou bien par le simple fait de pouvoir garder son travail, montre un geste sympathique et affectueux. Et même si les clients évoquent des sentiments très colériques. Ce qui devrait toujours être le cas.

En effet, il est très difficile de trouver du travail, ici à Madagascar, encore moins dans la poursuite de la crise politique, où nous en sommes. Cette crise continue d'avoir des répercussions sur la situation économique et sociale du pays. La hausse du prix de pétrole et des denrées alimentaires. Par conséquent, les faibles performances de l'économie malgache se sont traduites par une forte détérioration de la condition de vie de la population.

Selon l'enquête périodique au près des ménages de 2010, 76% des Malagasy étaient considérés comme pauvres, alors qu'ils n'étaient que 68% en 2005. Selon cette même enquête, la situation du marché de travail à Madagascar se caractérise par un chômage relativement faible (3,8%) et par un taux de sous emploi très élevé (67,2%), à cause de l'inadéquation de l'emploi ou de la durée du travail¹⁸.

¹⁸ Webographie, économie de Madagascar.

Néanmoins, les jeunes sont les plus touchés par les phénomènes de chômage et de sous-emploi. L'entrée des jeunes sur le marché du travail est très mal connue, voir même difficile. L'incompatibilité entre la formation acquise et les compétences exigées, notamment par des entreprises des secteurs privés, constitue un problème majeur et le système de recherche de l'emploi n'est pas efficient. Compte tenu de l'importance des jeunes au sein de la population par le simple fait que les jeunes occupent la majorité de la population, la promotion de l'emploi des jeunes devrait être la préoccupation majeur de l'autorité malgache. Dans ce contexte, une mise en place des programmes spécifiques de soutien de l'emploi des jeunes devrait être une priorité.

En effet, le chômage touche le milieu urbain que rural. Ce pendant Madagascar dispose un programme national de soutien à l'emploi, mais l'instabilité politique ainsi que la crise mondiale, s'avèrent un blocage pour atteindre les résultats escomptés. Ce qui signifie en d'autre terme, que les programmes définis plus haut, risque de ne pas être applicable, si le pays ne serait pas encore sorti de la crise.

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES GENERAUX :

- Marketing et management, KOTLER ET DUBOIS
- Manuel de Marketing pour Madagascar, Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY
- Marketing Mode de l'emploi : G.MARION –D.MICHEL
- Management consulting : I.L.O (B.I.T)
- Audit marketing : B. CAMUS

B. REVUES :

- Journal télévisé (TVPlus) Novembre 2012
- Presse (MIDI Madagascar Madagascar: Marché automobile - Un ralentissement des importations de véhicules *Recueillis Par Didier Rambelo, 11 Octobre 2010*)

C. AUTRES DOCUMENTATION

- Cours de Marketing de la 1^{ère} à la 4^{ème} année
- Appuis pédagogique (guide de la recherche et collecte de données)

WEBOGRAPHIE

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Système de management de la qualité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_management_de_la_qualité) ; 12 Octobre 2012

<http://www.commentcamarche.net> Mise en place d'une démarche qualité ; 28 Novembre 2012

<http://fr.wikipedia.org/Wiki/Entreprise> ; 28 novembre 2012

<http://fr.wikipedia.org/Wiki/Marketingmix>; 02 décembre 2012

ANNEXES

ANNEXE I : TABULATION RECAPITULATIVE

vous êtes clients de Madauto	quel type de véhicule achetez-vous	quel type de véhicule achetez-vous	quel type de véhicule achetez-vous	MARQUE	MARQUE	MARQUE	MARQUE	satisfaction	qualité de service	période
oui	poids lourd	utilitaire	particulier	RENAULT	RENAULT TRUCK	NISSAN		Tout à fait satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	poids lourd	utilitaire		NISSAN	RENAULT TRUCK			Tout à fait satisfait	Excellente	Très souvent
oui	utilitaire	particulier		NISSAN	RENAULT	DACIA,		Tout à fait satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	utilitaire			NISSAN	RENAULT			Tout à fait satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	utilitaire	particulier		NISSAN	RENAULT			Tout à fait satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	utilitaire	particulier		NISSAN	RENAULT			Tout à fait satisfait	Bonne	Occasionnellement
oui	utilitaire			NISSAN	RENAULT			Plutôt satisfait	Moyenne	Occasionnellement
oui	utilitaire			RENAULT	NISSAN			Plutôt satisfait	Bonne	Occasionnellement
oui	utilitaire			RENAULT	NISSAN			Tout à fait satisfait	Excellente	Occasionnellement
oui	particulier			RENAULT				Tout à fait satisfait	Bonne	Rarement
oui	particulier			RENAULT				Tout à fait satisfait	Bonne	Occasionnellement
oui	particulier			NISSAN				Plutôt satisfait	Excellente	Occasionnellement
oui	particulier			RENAULT				Tout à fait satisfait	Excellente	Occasionnellement
oui	particulier			RENAULT				Plutôt satisfait	Bonne	Occasionnellement
oui	particulier			RENAULT				Tout à fait satisfait	Excellente	Assez souvent
oui	particulier			NISSAN				Plutôt satisfait	Moyenne	Assez souvent
oui	particulier	utilitaire		NISSAN	RENAULT			Plutôt satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	utilitaire	particulier		RENAULT	NISSAN			Plutôt satisfait	Bonne	Assez souvent
oui	utilitaire	particulier		NISSAN				Plutôt satisfait	Bonne	Occasionnellement
oui	particulier			RENAULT				Tout à fait satisfait	Excellente	Assez souvent

Annexe II : QUESTIONNAIRE

- questionnaires d'enquête

1. Etes-vous client de Madauto ?

 OUI

 NON

2. Quel type de véhicule achetez-vous ?

 PARTICULIER

 UTILITAIRE

 POIDS LOURD

3. Quelle marque achetez-vous ?

 RENAULT

 NISSAN

 Dacia

 RENAULT TRUC

 NISSAN DIESEL

4. Êtes-vous satisfait des produits que vous achetez ?

 PAS DU TOUT SATISFAIT

 PLUTOT PAS SATISFAIT

 PLUTOT SATISFAIT

 TOUT A FAIT SATISFAIT

5. Quelles sont vos critères de satisfaction ?

 MARQUE DE PRODUIT

 CONSEIL

 RAPIDITE DE SERVICE

 COURTOISIE DU PERSONNEL

6. Comment trouvez-vous la qualité de service de l'entreprise ?

 MAUVAISE

 PASSABLE

 MOYENNE

 BONNE

 EXCELLENTE

7. Quand faites-vous votre achat ?

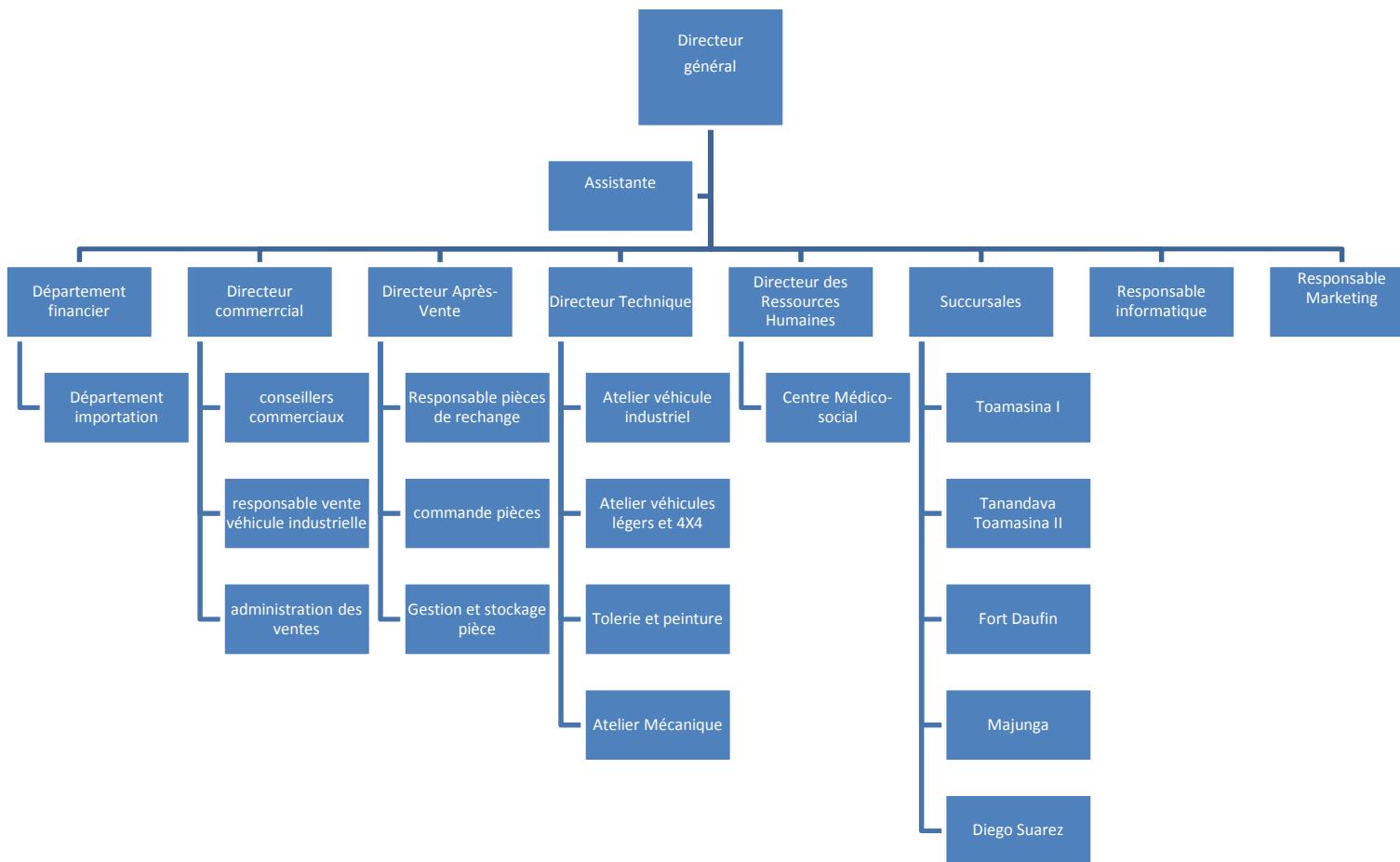
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| JAMAIS | <input type="checkbox"/> |
| RAREMENT | <input type="checkbox"/> |
| OCCASIONNELLEMENT | <input type="checkbox"/> |
| ASSEZ SOUVENT | <input type="checkbox"/> |
| TRES SOUVENT | <input type="checkbox"/> |

- Questionnaire d'entretien
1. Quelle est la vocation qui vous en êtes dédiées ?
 2. Qui sont vos fidèles clients ?
 - 3.
 4. Comment et par quels moyens communiquez-vous avec vos clients ?
 5. Pourriez-vous présenter brièvement l'historique de l'entreprise ?
 6. Organigramme de votre entité
 7. De quelle façon mesurez-vous la qualité de votre produit et service?
 8. Quelles marques représentez-vous ici à Madagascar ?
 9. Y a t-il des sur classement ou de déclassement des produits contre la non-conformité ?
 10. Etes-vous certifié ? Quels sont les critères d'obtention ou l'audit qualité de votre certification ?
 11. Quelle est la norme et système de management de votre entité ?
 - 12.
 13. Quelles sont les exigences de vos clients ? leurs critères de satisfaction ?
 14. Est-ce que votre personnel s'engage pour assurer les critères de qualité et de sécurité ?
 15. Quels sont vos principes de management de qualité ?
 16. Qu'est ce qui vous fait différencier de vos concurrents. Parmi les différentes sociétés de distribution d'automobiles, les quelles considérez-vous comme concurrents ?
 17. Quelles stratégies adoptez-vous pour vous protéger de vos concurrents ??
 18. Pour l'entreprise, quelles sont les disciplines internes ?

19. Pour assurer l'efficacité de votre personnel, y a-t-il des programmes de formation ? Les quels ?
20. Comment fait la direction pour sensibiliser, impliquer son personnel dans l'atteinte des objectifs ?
21. Quelles sont les diverses activités qui mènent aux objectifs ?
22. Une fois les objectifs fixés, comment se fait la communication des informations à l'intérieur de l'entreprise ??
23. ?
24. Pourriez-vous donner les normes que vos fournisseurs ont imposées ?
25. Par exemple Renault et Renault TRUCT ? ont-elles de même fournisseurs, de même pour NISSAN et NISSAN Diesel ?
26. Quelles relations avez-vous avec vos fournisseurs à part les formations qu'ils vous offrent ?
27. Vous disiez que vous n'êtes pas encore certifié, quelles sont les démarches de l'audit qualité qu'on vous exige pour l'obtention de la certification ?
28. Comment assurez-vous la mise en œuvre et l'adaptation des normes que les fournisseurs ont imposées ?
29. Quelles sont vos rôles en tant que responsable commercial dans l'amélioration de votre activité ?
30. Quelles sont vos techniques pour l'élargissement de votre clientèle ? ?
31. Par quoi assurez-vous la satisfaction de votre clientèle ? autrement dit avez-vous vos propres méthodes de mesurer leur satisfaction ?

32. Comment fonctionne le respect de la charte qualité au sein de votre société ?

ANNEXE III : Organigramme de Madauto



Source : Madauto, Octobre 2012

ANNEXE IV : Quelques modèles de véhicules



DACIA LOGAN MCV



NISSAN PATHFINDER DIESEL - 2010



RENAULT FLUENCE



LOGANE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
SOMMAIRE.....	iii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES.....	1
CHAPITRE I : ZONE D'ETUDE/ENTREPRISE MADAUTO	7
I.2- Activités de l'organisation	8
I.3. Service et département	9
CHAPITRE II : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	10
II.1. Collecte de données secondaires.....	10
II.2. Collecte de données primaires.....	11
II.3. Mise en forme et traitement de données.....	15
CHAPITRE III : APPROCHE THEORIQUE.....	17
III.1. La gestion qualité.....	17
III.1.3. Les principes de management de qualité.....	19
III.2. La référence normative et certification	22
III.3. De la qualité à la satisfaction de la clientèle	23
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS.....	26
CHAPITRE I : LES COMPOSANTS DU SYSTEME DE LA GESTION QUALITE.....	27
I.1. Connaissance des besoins des clients.....	27
I.2. Mesure de satisfaction	27
I.3. Garantie de sûreté.....	31
CHAPITRE II : POLITIQUES ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION QUALITE	32
II.1. Formation du personnel	32
II.2. Le respect de la charte qualité	33
II.3. Diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise	35
CHAPITRE III : LA NORMALISATION DES ACTIVITES	36
III.1. La Conformité.....	36
III.2. Les actions correctives.....	36

III.3. Les principes de management de qualité de Madagascar Automobile	36
TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATION.....	25
 CHAPITRE I : DISCUSSION SUR LES RESULTATS OBTENUS	41
I.2. Les stratégies de mise en œuvre.....	42
I.3. La normalisation.....	47
 CHAPITRE II : DISCUSSION SUR LA PORTEE DE L'ETUDE.....	49
II.1. Portée de l'étude par rapport aux résultats attendus	49
II.2. Portée de l'étude par rapport à l'environnement externe de l'entreprise	51
II.3. Portée de l'étude par rapport aux autres cas observés dans la bibliographie	55
 CHAPITRE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	57
III.1. Solution sur les politiques adaptées.....	57
III.2. Solution sur l'amélioration des activités.....	58
III.3. Stratégie d'adaptation des propositions	59
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	vi
WEBOGRAPHIE	vi
ANNEXES.....	vii