



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, ECONOMIE, GESTION ET SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION MARKETING



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

LA QUALITÉ DE SERVICE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL.

CAS DES SUPERMARCHES

Présenté par : ANDRIATSITOHAINA Harimisarivo Francia

Encadreur Pédagogique : Madame RAVALITERA Farasoa,
Enseignante chercheur de l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire : 2011-2012

Date de soutenance : 13 Mai 2013



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, ECONOMIE, GESTION ET SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION MARKETING



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

LA QUALITÉ DE SERVICE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL.

CAS DES SUPERMARCHES

Présenté par : ANDRIATSITOHAINA Harimisarivo Francia

Encadreur Pédagogique : Madame RAVALITERA Farasoa,
Enseignante chercheur de l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire : 2011-2012

Session : Mai 2013

REMERCIEMENTS

En témoignage de ma profonde gratitude, je tiens à remercier en premier lieu DIEU TOUT PUISSANT pour sa bénédiction, et aussi de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce mémoire.

Ensuite, c'est avec plaisir que nous exprimons notre profonde reconnaissance à toutes les personnes travaillant à l'Université qui nous ont permis d'arriver à ce stade de notre vie estudiantine :

- Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo
- Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences, Chef de Département Gestion
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur en Gestion, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion
- A tous les corps enseignants pour les connaissances qu'ils nous ont prodiguées, et le personnel administratif et technique pour leurs soutiens

Puis, nous tenons aussi à exprimer nos sincères et humbles reconnaissances pour l'aide précieuse que les personnes suivantes nous ont apportées :

- A Madame RAVALITERA Faraso, Enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo, pour son encadrement à travers ses conseils et ses directives tout au long du travail.
- .À la tous les supermarchés de la ville d'Antsirabe ainsi que leurs Responsables respectifs pour nous procuré les données nécessaires pour étoffer cette étude

En dernier lieu, mes remerciements s'adressent à tous les membres de ma grande famille et à mes proches de leur aide et leur soutien moral et physique.

RESUME

Le principal objectif de toute entreprise c'est de développer ses activités vendre ses produits et service afin de faire toujours plus de bénéfice et accroître sa part de marché. Cet objectif est également celui des supermarchés de la ville d'Antsirabe. Mais la concurrence est rude et ils ont besoins de se démarquer pour attirer la clientèle. Dans cette conjoncture, développer une politique de service qualité est de mise. Un service de qualité est une arme nécessaire qu'efficace pour fidéliser les acheteurs. Alors dans cette investigation, une exploitation de la partie de certains cours, une lecture de certains manuels et ouvrages de quelques auteurs en marketing et commerce ont été utilisés. De plus, une mise en œuvre de toutes les démarches nécessaires des hypothèses s'avère nécessaire. Et aux cours de cette recherche, nous voulons montrer les différents facteurs stratégiques pouvant conduire à l'avantage concurrentiel. En une forme interrogative, elle se formule de la manière suivante : En quoi la qualité de service offert favorise-t-il l'avantage concurrentiel ? Dans tout ce qui précède, cet objectif découle ainsi les deux hypothèses à savoir, la spécificité de service offert et le respect de norme et des exigences en matière de service. Cette investigation a ainsi montré que ces deux hypothèses sont toutes les deux facteurs engendrant l'avantage concurrentiel, pourtant, c'est la première hypothèse qui la confirme solidement avec une forte corrélation de 0,9 et la deuxième hypothèse permet de donner une bonne corrélation avec un coefficient de 0,7. Cette étude a également avancé les discussions sous forme d'analyses et les recommandations suggérer aux entreprises. Dans cette optique par-dessus ou de moins au même titre que le prix, le confort et la sensation de sécurité, la satisfaction dans les conseils et la diversité des produits ainsi que leur qualité sont aussi importants.

Les mots clés de notre thème sont : qualité de service, avantage concurrentiel

Sommaire

Remerciements-----	i
Résumé-----	ii
Sommaire	iii
Liste des abréviations-----	iv
Liste des tableaux-----	v
Liste des figures-----	vi
Introduction	1
Chapitre I-APPROCHE EMPIRIQUE et METHODOLOGIE	6
Section 1-Matériels utilisés	6
Section 2-Méthodes adoptées	17
Section 3-Modélisation théorique	22
Chapitre II-RESULTATS OBTENUS	25
Section 1-Résultats de l'enquête	25
Section 2-La vérification des hypothèses	30
Section 3-Calculs des corrélations linéaire	34
Chapitre III-INTERPRETATIONS et SUGGESTIONS	39
Section 1-Discussions des résultats	39
Section 2-Analyse des résultats sur la détermination du coefficient de corrélation	45
Section 3-Recommandations	46
Conclusion générale	52
Bibliographies	vii
Annexes	ix
Table des matières	x

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

COV : covariance

Cinque S:Seiton, Seiso,Seikeisu, Sutsuke,Seiri

ISO: Organisation International de normalisation

DIR COM : Directeur Commerciale

DRH : Directeur de Ressources Humaines

SQM : Système Management de qualité

TDE : Tableau à double entrée

V : Variance

X : population statistique

Y : moyenne marginale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Chronogramme des activités menées.....	21
Tableau N°02 : Main d'œuvre : personnel compétent	25
Tableau N°03 : Les moyens : matériels	26
Tableau N°04 : Méthodes de travail.....	27
Tableau N°05 : Le milieu	27
Tableau N°06 : La qualité de produit.....	28
Tableau N°07 : La spécificité de service offert.....	28
Tableau N°08 : Norme qualité-service.....	29
Tableau N°09 : Norme d'incendie	29
Tableau N°10 : Norme de sécurité	30
Tableau N°11 : Norme d'hygiène et sanitaire.....	30
Tableau N°12 : Norme de produit.....	31
Tableau N°13 : Le respect de norme et des exigences.....	31
Tableau N°14 : Résultat sur le sondage de la satisfaction client.....	32
Tableau N°15 : L'avantage concurrentiel	32
Tableau N°16 : TDE de la relation entre l'hypothèse un et le variable à expliquer.....	33
Tableau N°17 : TDE de la relation entre le respect de norme et l'avantage Concurrentiel	34
Tableau N°18 : TDE relatant entre la spécificité de service et l'avantage Concurrentiel	35
Tableau N°19 : TDE de la corrélation de l'hypothèse deux et la variable à expliquer.....	36
Tableau n°20: Tableau x montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « r ».....	37

LISTE DE FIGURE

Figure 01 : Modélisation théorique.....	23
---	----

INTRODUCTION

Depuis l'apparition de l'approche marketing au milieu du XXe siècle, les entreprises conçoivent leurs offres au marché comme un agencement particulier du produit, de la distribution, de la communication et du prix. De nos jours, plus de 70 % de l'activité économique provient des services, ce qui force les entreprises à adapter leurs méthodes de mise en marché. Combiné aux nouvelles technologies de l'information, ce glissement qui touche l'activité économique ouvre grand le monde aux clients. Ils ont maintenant accès aux fournisseurs étrangers et peuvent comparer aisément l'offre des entreprises et faire des choix éclairés.

Le service à la clientèle permet aux entreprises de fidéliser leurs clients en se distinguant avantageusement les unes des autres. L'accroissement du volet « service » que proposent les entreprises les oblige à considérer d'autres variables dans les offres qu'elles proposent au marché, les personnes, les processus et les éléments physiques rattachés aux services.

Le service à la clientèle est la capacité des employés compétents, expérimentés et enthousiastes à fournir des produits et des services à leurs clients internes ou externes, de manière à satisfaire leurs besoins, apparents ou non, en vue de bénéficier d'une publicité de bouche à oreille favorable qui amènera de nouveaux acheteurs.

Le service à la clientèle est aussi vieux que la vente elle-même. Autrement dit, il existe depuis que l'Homme vit sur terre. Pour un grand nombre d'entreprises le service à la clientèle se résume aux activités suivantes : répondre aux questions des clients, recevoir les commandes, régler les désaccords à propos de la facturation, s'occuper des réclamations et veiller à l'entretien des produits achetés par un client, c'est-à-dire assurer un service après vente. Pour se démarquer de la concurrence, mais aussi et surtout pour fidéliser le plus de clients, chaque entreprise doit s'assurer d'une meilleure qualité de service à la clientèle.

La qualité est une caractéristique subjective qui dépend de la faculté d'une personne à qualifier un produit ou un service selon ses coûts et ses besoins, la définition de la qualité connaît une ampleur tout à fait considérable du fait de la multiplicité des définitions.

Cependant les associations et les organismes internationaux ont donné des définitions à la qualité, et tout ce qui a un lien avec elle, dans le but de créer un consensus et une entente globale.

La mission fondamentale de toute entreprise est de fournir un service ou un bien qui répond au besoin de ses clients. Cette mission essentielle (satisfaire les besoins de la clientèle) nous donne donc une première définition de la qualité. En parallèle avec cette définition de la qualité l'entreprise des biens ou des services doit impérativement identifier les clients du produit ou de service concerné, identifier et définir les besoins de ces clients, traduire ce besoin en attributs spécifiques du service ou du bien.

De nos jours le concept qualité a subi une grande évolution par exemple en 1982 et en France la définition de la qualité¹ était la suivante : « Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs » L'AFNOR (Association française de normalisation) définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »

La définition actuelle de la qualité retenue par L'ISO² est la suivante : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences » (ISO 9000/2000) Actuellement, nombre d'entreprises ont érigé la qualité aux premiers rangs de leurs priorités. Des entreprises spécialisées dans la distribution ont exprimé la volonté d'œuvrer pour la qualité et la fiabilité des services proposés. Etre à l'écoute de la clientèle (des professionnels), pouvoir lui présenter un service adapté à ses besoins sont parties intégrantes de la politique adoptée. Le contrôle des services offerts est effectué tout au long de la chaîne de production et les délais de livraison sont relativement courts. A ce titre, il importe de préciser que l'entreprise de service travaille en étroite collaboration avec les professionnels différents.

Aujourd'hui, Madagascar joue la carte de l'ouverture et ne saurait tourner le dos aux normes de qualité de service imposées au niveau mondial. Les entreprises de services sont tenues de se conformer à ces normes pour garantir une meilleure pénétration des marchés cibles. Ce sont bel et bien des barrières non tarifaires qu'il s'agit de sauter. Être certifié est le meilleur moyen d'entrer sur un marché. L'impact sur le plan commercial est certain.

Pour se démarquer de la concurrence, les entreprises utilisent le service à la clientèle comme un puissant outil du marketing pour assurer la fidélisation de leurs clients et pour tenter de séduire les clients qui font affaire chez des concurrents. Notre définition du service à la clientèle reflète cette approche.

¹ Définition par l'organisme international

² Définition par l'organisme international

.Face à l'accroissement du pouvoir de choix du consommateur, la démarche qualité est devenue un enjeu stratégique majeur. Ce n'est ni un effet de mode, ni une décoration de façade. C'est un élément essentiel de positionnement, un avantage concurrentiel face à la libéralisation de l'économie. La pression de la concurrence, en effet, est un aiguillon majeur. La question de la qualité de service est d'ailleurs au cœur du programme de mise à niveau.

Destiné à la distribution, ce nouveau service s'inscrit dans la démarche qualité/proximité de la compagnie. Dans la ville d'Antsirabe les sociétés de grande enseigne internationale jouent aussi sur cette proximité. Cela étant, le contexte socioculturel de la population de la ville d'eau ne s'est pas véritablement imprégné de la notion de qualité. Seules ces filiales de multinationales se sont lancées rapidement et résolument dans des démarches pour aboutir à la certification. Les entreprises certifiées ISO 9000 ne sont pas légion. Le chemin est encore long pour les autres entreprises, où n'existe aucun processus de contrôle de la qualité. Le plus souvent les normes ISO ne constituent pas le but principal, ne sont pas regardées comme un élément de valorisation de l'image et de là un argument publicitaire

Plusieurs paramètres ont concouru au choix que nous avons fait sur le sujet afin de démontrer la problématique suivant : **En quoi la qualité de service offert favorise-t-elle l'avantage concurrentiel ?**

Pour la plupart la qualité de service n'est pas une priorité alors qu'elle peut être un atout commercial pour une entreprise de grande distribution. Pour cette dernière, le service est sa raison d'exister parce que leur technique de vente est le libre-service. En plus, cette technique de vente commence à se multiplier dans toute l'île surtout dans les grandes villes de Madagascar comme Antsirabe. Au cours de notre enquête, nous avons remarqué un manque criant de stratégie pour la qualité de service. Ce qui nous a encore plus motivés à prendre comme cadre d'étude les trois supermarchés qui existent dans la ville d'eau à savoir le magasin Shoprite, Jumbo Score, Maxi Store

C'est pourquoi, en tant qu'étudiant en marketing, nous ne pouvions garder silence face à cette situation.

Nous avons pu réaliser cette étude par l'aide précieuse de la Direction Commerciale et Marketing de ces supermarchés qui nous ont fourni du détail sur la stratégie actuelle de ces entreprises et nous ont servie de base et d'hypothèse pour notre analyse critique de leur qualité de service.

conforme. Le client n'accepte plus d'acheter le moindre service, s'il n'a pas des garanties fermes sur sa qualité et les manipulations dont il a fait l'objet. Nous parvenons là à un point essentiel. D'ordinaire, on considère que satisfaire un client, c'est lui offrir un service "de qualité". Vouloir "faire mieux en permanence", c'est chercher à répondre aux attentes avec un rapport qualité de service / engagement convenable.

Comment les entreprises parviennent-elles à fidéliser leur clientèle ? En fait, le meilleur service à la clientèle est celui qui répond le mieux aux besoins du client. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : **«la qualité de service comme un avantage concurrentiel : cas Supermarchés »**

En effet, nous voulons montrer que la prise en compte de la qualité de service peut assurer un avantage pour une société commerciale par rapport à un autre.

Dans ce sujet, l'objectif global consiste à **« démontrer que la qualité de service constitue un avantage concurrentiel »**.

Pour plus de détails, nous allons présenter ci-après les objectifs spécifiques avec les hypothèses correspondantes :

Tout d'abord, l'objectif spécifique est de **« justifier les services rendus aux clients par les supermarchés »**. Cela conduit à la vérification de l'hypothèse suivante : **« La spécificité de service offert entraîne un avantage concurrentiel »**.

Il importe également de justifier l'importance de **« l'analyse des exigences et les normes de qualité de service »**. Ce qui implique également l'hypothèse ci-après : **« le respect des exigences et les normes en matière de service constituent un avantage par rapport aux concurrents »**.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté comme méthodologie de recherche les méthodes d'enquête par questionnaire exhaustif vis-à-vis des différents responsables au sein des supermarchés, c'est-à-dire, la Direction Commerciale et Marketing, en vue de connaître, la démarche politique en matière de service, le Département des Ressources Humaines pour des informations sur la prestation de service et la qualité de service donnée par le personnel. Puis, nous avons élaboré un questionnaire contenant des questions à choix multiple. Nous avons opté pour la méthode d'analyse statistique pour pouvoir faciliter la vérification des

hypothèses. Nous avons traité manuellement les données statistiques en utilisant la formule de corrélation pour vérifier parmi les deux hypothèses de départ afin d'obtenir un avantage par rapport aux concurrents.

Nous avons, d'abord, saisi les variables, puis nous sommes passée à la définition de chacune d'elles. Chaque question posée dans le questionnaire constitue une variable et nous a servi de base pour le résultat obtenu. Pour procéder à une analyse interne et externe approfondie, d'une part au sein du département commercial et d'autre part sur la documentation, il est indispensable de connaître la démarche utilisée par le supermarché dans leur politique en matière de qualité de service et pour pouvoir piquer un avantage par rapport au concurrent. Et pour être efficace, les techniques utilisées se font par observation non participante ; la documentation et l'enquête avec les différents responsables de l'entreprise.

Par ailleurs, les techniques d'enquête nous ont permis de recueillir des informations auprès des clients de ces supermarchés respectifs, un moyen de savoir si le service proposé par le supermarché répond au besoin de sa clientèle. Durant la réalisation de cette recherche, nous avons rencontré de temps en temps quelques problèmes, liés à la méthodologie, au temps et au coût. Cela ne nous a pas empêché de terminer convenablement la réalisation de cette étude. Nous allons montrer à partir des deux hypothèses citées ci-dessus ce qui fait l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

De ce fait, l'ouvrage sera subdivisé en trois grands chapitres : dans le premier chapitre, nous présenterons l'approche empirique et méthodologie de recherche qui se subdivise en trois grandes sections, à savoir les matériels utilisés lors de l'étude, la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique et la modélisation théorique.

Dans le deuxième chapitre, nous verrons les résultats obtenus à partir des enquêtes effectués. La première section touche notamment les résultats de la qualité de service : c'est-à-dire la spécificité du service offert et le respect des exigences et des normes en matière de service. Dans la deuxième section, nous traiterons les données concernant les résultats aux questions posées sur le respect des ormes et des exigences. La troisième section sera axée sur les résultats retenus parmi les résultats obtenus.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous ferons des interprétations ainsi que des suggestions des résultats du deuxième chapitre. La première section concernera les discussions sur les résultats obtenus et la deuxième section sera consacrée aux recommandations.

Chapitre 1 : APPROCHE EMPIRIQUE et METHODOLOGIE

La ville d'Antsirabe est en train de connaître une révolution en termes de grande distribution. En l'espace de cinq ans, les grandes enseignes nationale et internationale s'y sont ruées en flairant un grand potentiel économique dans la Région du Vakinankaratra. Mais au grand dam de la population, la qualité de service n'est pas toujours au rendez-vous alors que c'est une arme marketing très efficace pour booster les revenus d'une entreprise commerciale de biens ou de service.

Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons effectué des travaux de recherches auprès des clients, en premier lieu. Il a été question de poser des questions afin de savoir si les clients sont satisfaits du service qui leur sont offerts dans les grands magasins libre-service. Ces questions permettront de mesurer quel est l'impact de la satisfaction ou non des clients sur leur fidélité et conséquemment sur le portefeuille du magasin en question. Les questions à choix multiples ont été posées tandis que le client effectue sa course.

Au personnel de chaque entreprise également, des entretiens ont eu lieu. Il s'agit de mesurer leur capacité à répondre aux questionnements des clients sur les produits ou les services offerts. Leur savoir-faire et leur compétence sont-ils des acteurs de fidélisation des clients. Pour avoir les éléments de réponse nécessaire dans ce domaine, nous avons pris le temps de discuter avec les employés des magasins.

Des responsables qui ne sont pas conscients de l'enjeu de la qualité de service ne pourront pas formuler des services taillés sur mesure pour répondre aux besoins de sa clientèle. Aussi avons-nous pris le temps de voir comment s'organise-t-on en haut lieu en termes de qualité de service. Nous avons élaboré un questionnaire que nous avons soumis aux différents Responsables de chaque société. Ces derniers nous ont répondu dans la limite des secrets qu'ils n'ont pu nous dévoiler. Des réponses qui nous ont plus ou moins satisfaites.

Tout travail de recherche est basé sur la méthodologie et le choix du matériel qui détermine en détail les démarches utilisées afin de répondre à la problématique imposée. Nous avons eu recours à diverses méthodes scientifiques permettant de diriger l'étude à partir des matériels utilisés afin de répondre à l'objectif prédéterminé.

L'objectif de ce chapitre est en premier lieu d'expliquer le choix des matériels, des outils spécialisés en se rapportant à la problématique. Il s'agit également de justifier l'efficacité de notre démarche méthodologique telle que l'élaboration du questionnaire, le mode d'échantillonnage et les méthodes statistiques utilisés ayant conduit aux résultats.

Dans ce premier chapitre, nous allons d'abord développer le matériel nécessaire dans cette étude tout en justifiant le choix de la zone d'étude et ses caractéristiques. Ensuite, nous verrons la méthodologie, le fondement de la démarche à suivre et enfin nous allons nous concentrer sur la modélisation théorique.

Section 1 : MATERIELS UTILISES

Les matériels utilisés sont les bases de notre étude qui seront manipulées tout au long de notre recherche. L'objectif est de déterminer l'objet spécifique, nécessaire dans la réalisation de cet ouvrage. Il s'agit donc des entreprises de grandes distributions dans la région du Vakinankaratra spécialement à Antsirabe : SHOPRITE, JUMBO SCORE et MAXI STORE.

1.1-Justification du choix de la zone d'étude

Faisant partie du secteur emblématique de notre société de consommation, la grande distribution innove de façon permanente, attire de plus en plus d'investisseur pour répondre aux attentes des consommateurs mais reste compétitive dans un contexte très concurrentiel.

Dans la capitale de la région du Vakinankaratra, on remarque une montée en puissance et une multiplication incessante des entreprises de grande distribution telle que les supermarchés et les grossistes qui sont presque tous des entreprises de grande distribution à prédominance alimentaire.

Comme elles sont évidemment nombreuses, le comportement d'achat de la clientèle est dicté par des facteurs essentiels : le prix des produits, leur qualité, les diverses politiques de prix (remise, promotion, solde, rabais, ...). Mais évidemment, la qualité de service peut être un avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi cette zone d'étude.(Annexe 1)

1.2-Description du matériel utilisé : la grande distribution

Le secteur de la grande distribution est l'un des plus compétitifs dans le domaine commercial d'Antsirabe. Il regroupe plus d'une douzaine de point de vente et emploie plus de 500 personnes. Au total la grande distribution réalise environ 39% des ventes du commerce de détail et de l'artisanat. Elle gagne chaque année de nouveaux clients.

- ***Un secteur très innovant***

En incitant les ménages à réduire leur consommation, la crise n'a pas épargné la grande distribution. Le secteur a vu sa croissance ralentir tandis que l'emploi s'est globalement maintenu.

Dans un marché toujours plus concurrentiel, les stratégies du secteur doivent développer des trésors d'imagination pour rester compétitives. L'agencement des magasins est régulièrement repensé, l'offre de service, sans cesse étendue à de nouvelles thématiques chères au consommateur, (acheter moins cher, etc....) est immédiatement intégrée à la politique commerciale de l'enseigne, l'innovation est permanente. La grande distribution s'est donc bien implantée à Antsirabe, en prenant une part de marché sur les produits frais (viande, pain, fromage) aux artisans indépendants. Pour séduire les consommateurs, les enseignes mettent l'accent sur la qualité et les conseils. La grande distribution regroupe les grands magasins du genre superettes (surface comprise entre 150 à 400m²) les supermarchés (surface comprise entre 400 et 2500m²) suivant la norme européenne et les grossistes.

Dans cet ouvrage, nous avons décidé de prendre les trois supermarchés de la capitale du Vakinankaratra SHOPRITE, SCORE JUMBO, MAXI STORE comme matériels d'étude.

1.2.1- La Direction commerciale

Comme les supermarchés sont de grandes enseignes nationales ou internationales, ils ont tous leur siège à Tananarive qui est en liaison directe avec leur branche en province. La stratégie en matière de service est donc la même pour tous les supermarchés de la même enseigne. Ils ont tous la même notion de la qualité de service qui est de satisfaire les clients, connaître leurs besoins, respecter l'hygiène et la sécurité.

La Direction Commerciale et Marketing détermine donc la politique stratégique de la société en matière de qualité de service, et tout ce qui tourne autour de la relation commerciale. C'est aussi le responsable de l'étude de l'offre afin de satisfaire à moindre coût la demande prévue, déterminée à partir des prévisions de la demande et des paramètres économiques. La Direction Commerciale assure aussi le respect des normes imposées pour le supermarché. Cette direction nous a fourni des informations sur l'avantage concurrentiel.

Comme notre étude est basée sur la qualité de service, les données et informations relatives à cela nous sont très utiles.

Si nous avons vu la direction pour relever les informations sur la qualité de service, qu'en est-il de la Direction Ressource Humaine.

1.2.2-La Direction de Ressources Humaines

Comme les supermarchés d'Antsirabe sont des expansions de ceux qui sont à Tananarive, ils n'ont pas une direction spécialisée pour ce domaine. Nous nous sommes donc informés auprès du siège. Comme la compétence du personnel fait partie du paramètre de la qualité de service, c'est dans notre intérêt de recueillir les données auprès de cette direction pour avoir des éléments sur la compétence du personnel, leur expérience, leurs connaissances en matière de produits, C'est la branche qui est chargée de toutes décisions prises en termes de formation, de politique de sécurité des agents au travail, de l'adéquation du personnel aux besoins de l'entreprise. La direction a pour mission de recruter des employés, de les motiver. L'étude va donc se porter sur les performances du personnel pour assurer la qualité de service.

1.2.3-Bureau d'étude

Bon nombre de ces supermarchés font appel à des professionnels en matière de sondage sur la satisfaction de la clientèle. Leur aide nous semble également important pour réaliser notre recherche.

La qualité de service peut être un avantage concurrentiel par le biais de la satisfaction des clients. Les données récoltées auprès du bureau d'étude seraient un élément nécessaire pour bien mener à terme notre étude.

La Direction Commerciale, la Direction des Ressources Humaines et le bureau d'étude nous ont procuré une masse de données précieuse pour l'élaboration de ce travail. Malgré cela, nous avons mené nous même une enquêtes sur la satisfaction des clients pour recouper et vérifier la fiabilité de ces informations.

1.3-Données collectés auprès de la DIRCOM, la DRH et le bureau d'étude

La Direction Commerciale et Marketing, la Direction des Ressources Humaines et le bureau d'étude représentent les sources d'informations officielles sur la qualité de service et sur l'avantage concurrentiel exposées ci-dessus

1.3.1-Le démarche qualité

Chaque société à sa propre politique en démarche qualité, mais les supermarchés ont leur propre objectif sur leur engagement en matière de qualité. C'est à partir de ces éléments bien factuels que le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue.

Pour mesurer la qualité, une entreprise doit toujours à l'écoute de ses marchés de sa clientèle actuelle et potentielle. En matière de produit, des enseignes de distributions font contrôler la qualité des produits vendus sous leur propre marque. En matière de service, des entreprises recourent à la technique du client mystère

En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux!

- ***Objectif de la démarche***

Le contexte de l'objectif de la démarche en matière de qualité de service peut être interne et externe tout en s'interrogeant sur les facteurs internes et externes à l'entreprise. Le but c'est de renforcer la concurrence, durcir le marché tout en améliorant la satisfaction des clients ; basculer les clients « satisfaits » en « très satisfait ». Mais ces objectifs ont aussi des enjeux que la société doit s'imposer. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients, les clients stratégiques. Les objectifs de ces supermarchés en termes de qualité de service nous semblent donc très importants à connaître.

- ***Les enjeux***

Les enjeux en interne seraient de mieux travailler communément pour se rassembler autour d'un projet. Pour pouvoir gagner davantage de marché tout en gardant la distance significative auprès des concurrents.

La base en matière de politique qualité serait donc de :

a) DEVELOPPER LA SATISFACTION DU CLIENT

C'est à dire anticiper, définir les besoins des clients, développer des solutions répondant aux besoins des clients ; contribuer au management de la qualité. Le terme "client" désigne, ici, le

sens courant (client externe) et également "client interne" (supérieur hiérarchique, autre direction...). Les devoirs de l'enseigne dans cette optique sont de : S'assurer de la qualité des produits mis en rayon et veiller au respect des réglementations. Retirer ou faire retirer immédiatement les marchandises qui auraient subi une altération visible les rendant impropres à la consommation, ainsi que les marchandises dont la date limite de vente est dépassée, et accomplir immédiatement les formalités requises. Mieux écouter les clients tout en améliorant les prestations des sous-traitants et agir en prioritaire sur les nouveaux produits. Obtenir la qualité de choix et de présentation des produits attendus par ses clients. Appliquer et faire appliquer la stratégie, la charte et les politiques dans l'intérêt des clients. Contrôler la présentation, la propreté et le rangement pour avoir une tenue parfaite des rayons de l'ouverture à la fermeture. Offrir le meilleur choix par le respect de la structure d'assortiment. Mettre en place une présentation lisible pour le client qui facilite son choix et son achat, tout en respectant le concept. Appliquer les plans d'implantation et la signalétique. Mettre en avant les produits en théâtralisant, en créant l'événement pour intéresser et fidéliser les clients. Proposer les nouveaux produits en se tenant informé des évolutions et répondre aux demandes des clients. Attirer et fidéliser les clients en offrant une qualité de service optimale en faisant des gestes commerciaux permettant de fidéliser par exemple l'engagement « Satisfait ou remboursé » avec validation de la Direction de Magasin.

b) AGIR AVEC EFFICACITE SUR L'ORGANISATION

C'est à dire identifier et promouvoir les meilleures pratiques : Conduire le changement et travailler en réseau ou en équipe. Organiser l'ensemble des activités pour obtenir la meilleure offre commerciale et le meilleur service clients Mettre en œuvre l'organisation des événements et de la saisonnalité par une méthode raisonnée : étude de l'offre, définition des quantités, des dates de livraison, planification des implantations de pôles d'attraction. Etudier la concurrence et les clientèles de proximité (observation des pratiques, benchmarking³ d'idées nouvelles...) Faire respecter les normes d'hygiène, de sécurité et conditions de travail

1.4- Notions de base théorique

Dans cette section, des définitions théoriques afférentes à ce travail ainsi qu'à l'étude sur l'avantage concurrentiel la qualité de service et les spécificités des services offerts sont exposées :

³ Benchmarking : technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion

Nous allons y étaler théoriquement la base de notre étude pour nous servir de référence dans notre démarche de recherche qui sera la qualité de service et ces spécificités, les normes et exigences en matière de service et les avantages concurrentiels.

1.4.1- Notion sur la qualité de service

La qualité de service⁴ désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs (définition Afnor). La qualité⁵ de service est un concept de gestion qui a pour but d'optimiser les ressources d'un réseau ou d'un processus et de garantir de bonnes performances aux applications critiques pour l'organisation. Il permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponse différenciés par application ou activités suivant les protocoles mis en œuvre au niveau de la structure. La qualité de service est normalisée par les normes ISO 9000 et par de nombreuses normes spécifiques aux différents secteurs (service de l'eau, services informatiques,...). Elle fait donc également l'objet de certification qualité.

La première qualité attendue d'un vendeur est la connaissance des produits. Les consommateurs reconnaissent davantage les qualités humaines et relationnelles des vendeurs l'accueil 80%, la politesse 77%, disponibilité 64% et l'écoute 62%. Leurs attentes à l'égard des vendeurs se concentrent en 1^{er} lieu sur l'amélioration de leurs connaissances des produits 69% bien avant la capacité de conseil citée par 37% des personnes interrogés. Les acheteurs veulent un service rapide mais personnalisé

Pour sensibiliser leurs personnels à une démarche qualité⁶ de nombreuses entreprises s'inspirant du modèle japonais en mise en place des cercles de qualité (communiquer, soutenir, agir). Les cinq opérations (débarrasser, ranger, nettoyer, tenir en ordre et respecter les règles) qui permettent aux personnels d'une entreprise d'anticiper les problèmes et repérer les améliorations possible sur le lieu de travail.

Comme il s'agit des entreprises de distributions, la qualité de service dépend la qualité de produit offert aux clients. La qualité de produit est donc susceptible d'être perçue différemment en fonction du marché sur lequel le produit est commercialisé .L'entreprise doit donc plutôt rechercher à satisfaire les besoins spécifiques des consommateurs locaux plutôt que de proposer un produit avec un niveau élevé de performance sur tous les marchés. Pour

⁴ Définition AFNOR

⁵ Dictionnaire Larousse qualité c'est la manière d'être bonne ou mauvaise de quelque chose

⁶ Cours marketing de politique, 4^{ème} Année, AU 2010-2012

concevoir un produit de qualité qui séduise les consommateurs, l'entreprise doit donc mettre en œuvre une analyse fine des besoins et attentes des utilisateurs potentiels du produits. Les avantages sur le produit de qualité, amélioration de la rentabilité ; l'entreprise qui propose un produit de qualité peut le vendre à un prix plus élevé mais aussi éviter les coûts de non qualité image de qualité pour l'entreprise

1.4.2- Notion sur les spécificités de service⁷

Les spécificités composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires). Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

Les spécificités d'activités⁸ de service se basent sur la notion de matérialité d'intangibilité de service : le service n'est pas perceptible, donc ce sont des actes immatériels. L'importance du personnel en contact avec la clientèle (tout le personnel qui se retrouve dans le front office ; ce sont les 50% du personnel sont répartie le personnel en contact. Le client doit être capable de dissocier le personnel en contact et de l'organisation ; les supermarchés sont informés et formés tous les personnels en contacts avec les clients, il crée une réunion hebdomadaire à tous les personnels de l'entreprise).

Puis la participation du client à la prestation : un service ne peut pas être standardisé à 100% à cause de la participation. Deux cas peuvent se présenter : on peut personnaliser le service ce qui demande une forte participation du client. On peut aussi standardiser le service ce qui demande une participation minimale du client. Faire participer le client faire engendrer le risque.

⁷ Marketing relationnel, 4^{ème} Année, AU 2010-2011

⁸ Marketing de services, AU 2010-2011

La politique aux spécificités des services⁹ peut se faire de différentes manières : Matérialisation de l'offre pour donner une image de compétence et de disponibilité : tangibilisation du service par des supports symboliques, décors des points de vente, état de locaux, uniformes. Formation du personnel à la qualité et à l'accueil. Facilitation du travail du client pour anticiper les coûts et les risques liés aux clients. Standardisation des prestations pour assurer une qualité homogène, sensibilisé à la qualité le personnel de contact et contrôle les prestations. La participation du client à la production du service, qui rend le client plus ou moins actif mais qui peut demander une éducation du client. La relation directe entre le client et le personnel en contact pour la production du service, qui rend les frontières organisationnelles très poreuses et souligne l'importance du personnel en contact dans la perception de la qualité par les clients.

1.4.3- Notion en norme et exigence en matière de service¹⁰

Les produits et les services sont comme des promesses. Les clients dans le monde commercial, les consommateurs, les utilisateurs et les responsables des services publics ont des attentes concernant certaines caractéristiques des produits et services tels que la qualité, le respect de l'écologie, la sécurité, l'économie, la fiabilité, la compatibilité, l'interopérabilité, l'efficience et l'efficacité. Le processus consistant à démontrer que ces caractéristiques répondent aux exigences des normes, des règlements et d'autres spécifications est appelé « évaluation de la conformité ». Ce processus aide à s'assurer que les produits et les services tiennent leurs promesses. Les normes sont des documents contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis, destinés à être utilisés systématiquement tant que ligne directrice, règles ou définitions des caractéristiques pour garantir que des produits sont aptes à l'usage.

Répondre aux enjeux de santé publique est généralement la priorité des normes de qualité. Le risque microbiologique, lié à l'hygiène de la production de la matière première, des préparations, du transport, du conditionnement et de la mise sur marché, constitue le risque alimentaire majeur. L'amélioration de la compétitivité par la qualité est également un enjeu essentiel. Les fabricants et les prestataires de services doivent s'assurer que leurs produits de services correspondent à leurs spécifications déclarées et répondent aux attentes des clients.

⁹ LENDREVIE-LEVY-LINDON, MERCATOR 8^e édition, Le marketing de service, l'essentiel du chapitre 19

¹⁰ Marketing relationnel, AU 2010-2011

La certification des produits est une activité de grande ampleur tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Pour le grand public et les consommateurs, la forme de certification est peut-être celle qui est la mieux reconnue et comprise. Toutefois, de nombreux consommateurs ne comprendront pas nécessairement les finalités des normes de produits individuels et, par conséquent, la portée de la certification. Par exemple, certaines normes de produits ne traitent que des aspects de sécurité ou seulement de durabilité. D'autres normes couvriront des caractéristiques combinées de performance et de sécurité. Une norme de produit peut avoir d'autres caractéristiques comme les impacts sur la santé et l'environnement, la compatibilité, l'efficacité énergétique, etc.

Quelle que soit la finalité visée par une norme, cette certification a deux objectifs fondamentaux : Aider les consommateurs et les utilisateurs finaux à prendre des décisions mieux fournies sur les produits commercialisés. Aider les fournisseurs des produits à obtenir l'acceptation sur le marché.

L'organisation des activités décrite dans les normes de certification ISO 9000, avec comme principe de management de l'entreprise basé sur le système de management de qualité¹¹(SMQ). C'est la SMQ qui pilote l'activité basée sur une organisation par processus de travail ou la mise en place et le respect de procédures écrites est indispensable. Le respect de norme est une façon de comprendre et de mesurer la qualité

1.4.4- Notion sur les avantages concurrentiels

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents.

Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la course qu'elle mène contre les autres entreprises. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

Les différents types d'avantage concurrentiels sont : Lié au produit car peut être : porteur d'une innovation de concept radical, d'une notoriété exceptionnelle et correspond parfaitement aux attentes des consommateurs. Lié au marché car peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. Lié à la technologie : grâce à l'avance technologique que les entreprises ont su acquérir. En cette période de forte concurrence et de

¹¹ Cours de management 4^{ème} Année, AU 2010-2011

forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux.

Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Se lancer dans une démarche qualité c'est chercher à se différencier par la qualité des produits et des services pour fidéliser les clients. L'avantage disparaît lorsque, de nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché.

Pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage, L'entreprise doit être particulièrement attentive. C'est pourquoi, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement.

Les 5 forces de Porter¹² sont les clés pour comprendre à évaluer l'avantage concurrentiel. Il propose un modèle de 5 forces qui peuvent être utilisés pour comprendre les dynamiques de concurrence dans un secteur. Etant donné que toute société s'efforce de développer des avantages concurrentiels durables sur les autres, les 4 premières forces aident à évaluer la 5 qui est le niveau de rivalité du secteur : les barrières à l'entrée, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, l'intensité de la concurrence intra-sectorielle C'est également vrai dans la grande distribution .Pour concurrencer sur le prix, il faudrait avoir d'emblée leur taille pour pouvoir avoir le même pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. Il vaut mieux opérer dans un secteur où il est coûteux en temps ou en argent pour le client de vous quitter pour aller à chez un de vos concurrents. Cela permet de pouvoir répercuter les éventuelles hausses de coûts sur les clients et préserver les marges.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : pour maîtriser ses coûts mieux vaut que les fournisseurs aient un faible pouvoir de négociation .Cela se vérifie dans la grande distribution ou les colosses se servent de leur taille pour dicter leurs conditions aux fournisseurs.

L'avantage concurrentiel n'est jamais définitif, il est seulement temporaire. Des actions doivent être mises en place pour préserver sa position dans la compétition économique

¹² Web : www.avantage concurrentiel, date de consultation 01/12/2012

Section 2 : METHODES ADOPTEES

Dans le cadre de cette section, nous allons développer la méthodologie adoptée pendant notre étude pour pouvoir vérifier nos hypothèses. Tout d'abord, elle consiste à déterminer le processus de collecte des données en ce qui concerne les paramètres qui peuvent influencer sur la qualité de service à travers ses spécificités, normes et exigences en matière de qualité ; les facteurs qui peuvent impliquer un avantage concurrentiel dans une société de grande distribution. Elle fera également ressortir la méthode statistique appliquée pour le traitement de ces données afin de déterminer le paramètre sur l'originalité du service offert qui assure l'avantage concurrentiel. Ensuite, il s'agira de déterminer les spécificités, les normes et exigences sur la qualité conduisant ainsi à l'élaboration d'un modèle théorique permettant de répondre à la problématique.

Il est donc important de soulever dans ces sous-sections, en premier lieu le processus de collecte de données, en deuxième lieu la méthode statistique appliqué et enfin le modèle théorique.

2-1) Processus de collecte de données

Le processus de collecte de données commence par des entretiens individuels effectués auprès des responsables de la Direction Commerciale et Marketing des supermarchés et de leur DRH respective. Nous avons fait une observation directe non participante, c'est-à-dire que nous avons effectué une visite d'entreprise pour la réalisation de notre étude et nous avons également fait une observation indirecte c'est-à-dire, un entretien directif auprès des responsables pour avoir plus d'informations. Les informations qui y ont été recueillies vont servir à l'élaboration d'un questionnaire dont les réponses serviront de variables quantitatifs lesquels seront dépouillés pour être traitées ultérieurement.

Après cela nous avons mené une enquête auprès de la clientèle afin de connaître leur niveau de satisfaction pour justifier que la qualité de service offert garantit leur fidélisation auprès d'un supermarché.

2.1.1-L'élaboration du questionnaire

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons réalisé un questionnaire (cf. annexe) en fonction de l'objectif de l'étude qui est de déterminer si la qualité de service implique un avantage concurrentiel. Nous avons cherché à connaître la perception de la qualité par le

client, son niveau de fidélité auprès de son supermarché habituel.

L'échelle de mesure de la perception de qualité de service est établie à partir des cinq spécificités de la qualité de service : La main d'œuvre (personnel) : sont-ils compétents, bien formés ? Le moyen : les matériels utilisés répondent-ils aux besoins, sont-ils propre ? Les méthodes de travail sont-elles définies ? Le Milieu (environnement de travail) est-il adapté ? Les Matières premières sont-elles satisfaisantes ?

La population que nous avons étudiée est au nombre de trente. Selon notre connaissance sur la méthodologie de recherche en classe, quand la population à étudier est inférieure ou égale à trente, il faut étudier la population entière. C'est pourquoi nous avons choisi le type d'enquête par questionnaire exhaustif et non une enquête par sondage, ce dernier n'interrogeant qu'une partie seulement de la population mère. Nous n'avons pas besoin de choisir un échantillon. Notre enquête a été menée avec un questionnaire composé de questions à choix multiples¹³ dont les réponses sont prédéterminées permettant un choix. Nous avons évité de poser des questions ouvertes car ils sont plus difficile à manier, contrairement aux questions à choix multiples dont décodage pour l'exploitation statistique est facilité puisque les réponses est plus facile car les réponses vagues sont évitées et le nombre de non-réponses est réduit. Dès lors, le questionnaire structuré est plus facile à élaborer et à analyser.

Nous avons joint au questionnaire adressé à la direction des supermarchés concernés une lettre d'accompagnement dans laquelle nous avons essayé d'exprimer notre reconnaissance envers ceux qui étaient censés remplir le questionnaire avec soin et diligence. Cette lettre contient le titre du questionnaire, notre nom, notre domicile et notre adresse email. Nous avons insisté sur le fait que les réponses resteront anonymes et strictement confidentielles pour qu'il réponde aux questions sans aucune pression.

En terminant avec l'élaboration de questionnaire, nous allons passer à la méthode statistique utilisée.

2.1.2- Méthode statistique appliquée

La méthode statistique est comme une méthode de description quantitative utilisant le nombre comme support objectif. C'est le fondement même de l'étude qui permettra de répondre à la problématique. Il s'agit de la manipulation scientifique des données collectées

¹³ Cours de méthodologie, 4^{ème} Année, AU 2010-2011

ainsi que des diverses théories sur lesquelles le travail a été basé. Le traitement statistique se fait par la méthode de la corrélation. Dans notre cas, la population étudiée représente des clients dans le supermarché proposé. Nous avons traité manuellement les données statistiques en utilisant la formule de corrélation pour qu'on puisse vérifier parmi les deux hypothèses de départ laquelle permet le mieux d'obtenir des résultats fiables sur la démarche de la qualité de service.

Voici les démarches ainsi que les formules correspondantes jusqu'à la détermination du coefficient de corrélation. La méthode de traitement des données que nous avons choisi est la méthode statistique, singulièrement le calcul de corrélation. Ce procédé consiste d'une part, à chercher la relation qui existe entre les variables explicatives et la variable expliquée, et d'autre part de retenir laquelle de ces deux hypothèses représente un facteur de fidélisation de la clientèle pour le supermarché. Le coefficient de corrélation est un coefficient statistique permettant de mettre en évidence une liaison entre deux types de séries de données statistiques. Le coefficient de corrélation est une valeur comprise entre -1 et 1. Ci-après sa formule :

$$[r = \text{COV}(x, y) / (\sigma(x) * \sigma(y))]$$

Pour arriver à ce coefficient, on doit passer par les étapes suivantes. D'abord, il faut créer les colonnes x^2 pour calculer la variance de x comme dans la formule suivante :

$$\text{VARIANCE } [V(x) = \sum x_i^2 n_i / N - (x_m)^2]$$

Puis il faut créer la colonne de y^2 pour calculer la variance de y [$V(y) = \sum y_i^2 n_j / N - (y_m)^2$].

Ensuite, il faut créer aussi la colonne de xy pour calculer la covariance de x et y . Cette dernière est la moyenne des carrés des écarts par rapport à la moyenne. En termes plus mathématiques, elle peut être considérée comme une mesure servant à caractériser la dispersion d'une distribution ou d'un échantillon. Sa formule est la suivante :

$$[\text{COV}(x, y) = \sum (x_i \cdot y_i) * n_{ij} / N - (x_m * y_m)]$$

Soient x_m la moyenne de variable x , y_m la moyenne de variable y et N l'effectif total de la population étudiée. Ainsi, nous devons calculer l'écart type qui est la racine carrée de la variance obtenue comme ceci [$\sigma(x) = \sqrt{V(x)}$]. Enfin, nous pouvons calculer le coefficient de corrélation en suivant les démarches citées ci-dessus.

En attendant de pouvoir développer davantage notre recherche. Passons d'abord aux limites de notre étude.

2.2 -Limites de l'étude

Il s'agit des problèmes que nous avons rencontrés concernant différentes choses, parmi eux, nous allons exposer ceux relatifs au temps, à la méthodologie et au coût.

2.2.1-Contraintes sur le temps

Notre travail de recherche est limité par le temps. Nous avons en deux mois pour regrouper les données nécessaires à l'élaboration de ce document pour être dans les temps. Les descentes sur le terrain ont de ce fait été limitées. Parallèlement, le personnel des entreprises n'a pas eu beaucoup de temps à nous accorder pour faire des entretiens. Ce qui représente, pour nous une petite difficulté sur la collecte de données.

2.2.2-Contraintes méthodologiques

Au sujet de la méthodologie, certaines questions que nous avons posées auprès des supermarchés n'ont pas pu être répondues à cause de la politique de confidentialité des entreprises. Certaines données sont donc impossibles à consulter.

2.2.3-Contraintes liés au coût

Il nous a fallu effectuer beaucoup de déplacements pour récolter les données car il a fallu faire des allers retours entre Antananarivo et Antsirabe ; et comme le personnel n'est pas disponible à tout moment, nous étions obligés de revenir plusieurs fois. Le coût financier de la saisie, de l'impression de questionnaires d'enquête, de ce travail et la consultation de l'Internet pèse également lourd dans le budget de réalisation de ce travail. Malgré tout, nous avons pu obtenir les données qui nous ont été indispensables.

En effectuant notre recherche, nous avons suivi une procédure des activités dont voici le chronogramme.

2.2.4- Chronogramme des activités menées

Le chronogramme est la procédure que nous avons suivies durant notre étude. (Annexe 1) .La durée de notre travail de recherche est de 2 mois, En premier lieu, nous nous sommes déplacés pour se renseigner auprès des premiers responsables des supermarchés afin de savoir

s'ils peuvent nous donner une chance d'obtenir les informations nécessaires. Alors, nous avons déposé un questionnaire auprès des responsables concernés. Quand ils ont finis de remplir nos questionnaires, nous les avons collectés pour pouvoir construire notre plan de mémoire. En outre, pour obtenir plus d'informations, nous avons fait des entretiens auprès des clients de chacun de ces supermarchés. Nous avons comparé les données et fait des analyses avant d'effectuer des recherches externes concernant la documentation. Quand nous avons été satisfaits de notre recherche interne et externe, nous sommes passées à l'exploitation et au traitement des données en finissant par la rédaction du mémoire. Le tableau suivant détaille le chronogramme des activités menées :

Tableau n°1 Chronogramme des activités menées

ACTIVITES	SEMAINES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Visite du lieu et élaboration de questionnaires	■							
2-intégration au milieu		■						
3-Collecte et exploitation des données		■	■	■	■	■		
4-Construction de plan			■	■	■	■		
5-Entretien			■	■	■	■		
6-Etude et analyse			■	■	■	■	■	
7-Documentation extérieure	■	■	■	■	■	■	■	■
8-Exploitation et traitement des données							■	■
9-Rédaction du mémoire								■

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, nous avons pu accomplir notre travail en huit semaines. Nous avons effectué la visite du lieu d'enquête et l'élaboration des questionnaires en une journée, l'intégration au milieu, collecte et exploitation des données en trois jours (qui ne sont pas successives). La collecte et exploitation des données s'étalent sur trois semaines, la construction de plan ainsi que l'étude et l'analyse, la documentation extérieure ont duré huit semaines avec l'exploitation et le traitement des données. Enfin, nous avons pu commencer la rédaction de notre mémoire à la fin de la huitième semaine.

Tout ce qui a été dit va conduire à l'élaboration d'un modèle théorique qui va confirmer ou non le résultat qu'on obtiendra ultérieurement.

Section 3 : MODELISATION THEORIQUE

La modélisation théorique est la représentation de la problématique de manière à faire expliquer des hypothèses à l'aide des variables statistiques qui ont été traités dans la deuxième section. Un des points essentiels de notre analyse concerne l'existence ou non d'une relation causale entre la qualité de service et l'avantage concurrentiel. Ceci nous ramène à formuler les hypothèses suivantes : « les spécificités et la qualité de service offert entraîne un avantage concurrentiel » et « le respect des normes et exigences en matière de service constituent un avantage par rapport aux concurrents ». Ces hypothèses sont basées sur des mots clés dont les spécificités de service, la qualité de service, norme et exigence en matière de service et l'avantage concurrentiel. . Ces mots clés vont être traduits en variable à expliquer dans cette section.

3.1-Explication des hypothèses

Selon le thème intitulant « la qualité de service comme avantage concurrentiel », notre principal objectif est de montrer que la qualité de service constitue un avantage concurrentiel.

Le choix de l'hypothèse 1 « spécificité de service offert entraîne un avantage concurrentiel » est basé sur le fait que tous les supermarchés adoptent la qualité de service, mais chacun a son propre caractère qui va le spécifier par rapport aux autres. Notre objectif est donc de montrer que cette spécificité constitue un avantage concurrentiel. Si la qualité de service offerte répond bien aux besoins des consommateurs, cela amène à la fidélisation des clients et qui va promouvoir le marché.

Pour l'hypothèse 2 « respect de norme et exigences en matière de service », le choix s'est basé sur le fait que le respect de la norme conditionne la qualité de service, et les clients aussi sont exigeants sur la norme et surtout au niveau des services offerts. La conformité à la norme conduit à la satisfaction des besoins des consommateurs.

3.2- Traduction des hypothèses en variable

La traduction des hypothèses en variables est la base de l'élaboration du modèle théorique. Le travail consiste ici à expliquer l'avantage concurrentiel à travers les spécificités de service, les normes et exigences en matière de service. L'avantage concurrentiel représente donc la variable à expliquer tandis que les spécificités de service et normes et exigences représentent les variables explicatives. Mathématiquement, la variable à expliquer sera notée Y pour l'avantage concurrentiel, et les variables explicatives notées X1 pour les spécificités et X2 pour les normes et exigences. Mais encore plus, il existe des sous-variables explicatives qui

vont servir d'explication à la variable à expliquer, elles sont au nombre de 10 dont : la main d'œuvre : compétence du personnel, les moyens, la méthode de travail, le milieu, la qualité de produit, la norme qualité-service, norme d'incendie, norme de sécurité, norme d'hygiène et enfin norme de produit. Pour cela, les sous-variables compétence du personnel, les moyens, le milieu, méthode de travail et la qualité de produit sont représentées par **a**, tandis que **b** est le respect de norme qualité-service, norme d'incendie, norme de sécurité, norme d'hygiène, norme de produit. Soit la formule suivante :

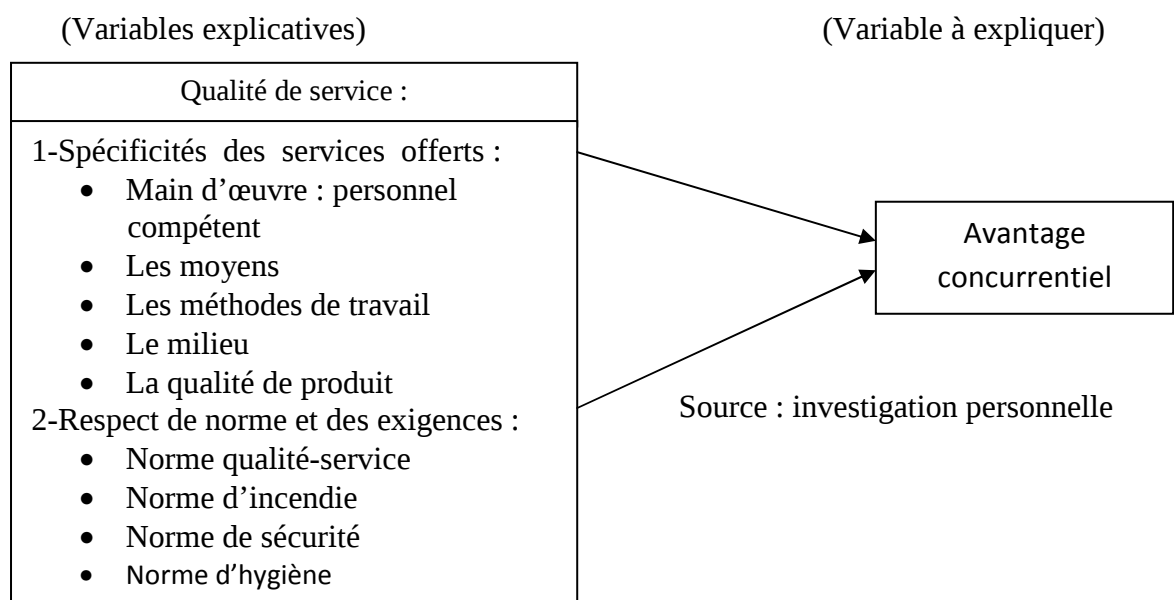
$$Y = aX_1 + bX_2$$

Cette formule signifie qu'*Y* est en fonction de *X*₁ et de *X*₂. D'autre part, chaque variable explicative comprend également des sous variables explicatives. Ces sous variables sont les mains d'œuvres, ou la qualité du personnel, le moyen ou le matériel que l'entreprise utilise pour se mettre au service des clients. Les méthodes de travail qu'on donne au client, le milieu ou l'environnement de travail pour accueillir le client, et enfin les matières premières utilisées au service des clients. Ces sous-variables nous aident en même temps à vérifier que les spécificités de service permettent au supermarché d'avoir un avantage par rapport à ces concurrents. Pour le cas de la variable *X*₂, ces sous-variables sont les normes d'hygiène, normes de sécurité, norme de service et normes de qualité et de produit. Ces sous variables nous aident en même temps à vérifier aussi que la qualité de service peut donner un avantage au supermarché par rapport à ces concurrent. Pour le cas de la variable à expliquer, nous voulons tout simplement rappeler ce qu'on entend par avantage concurrentiel mais ce n'est pas une sous-variable à étudier.

Pour résumer cette explication, voyons la modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer

3.3- Schéma de la modélisation théorique

Figure n°01 : Modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer



Cette figure est l'aboutissement de l'étude, elle nous présente les variables explicatives avec les sous-variables correspondantes. Elle permet de montrer que la spécificité du service offert et le respect de normes en matière de service peuvent être les facteurs d'un avantage concurrentiel par le biais de certaines sous-variables explicatives.

Les matériels utilisés, la méthodologie d'étude appliquée ainsi que la modélisation théorique permettront d'obtenir des résultats sur le lien la spécificité de service et le respect des normes et exigences par l'intermédiaire des coefficients de corrélation obtenus lors des traitements statistiques.

Conclusion partielle

Dans ce premier chapitre, nous avons pu voir les matériels et la méthodologie utilisés pour l'élaboration de ce mémoire. Dans la première section, nous avons justifié le choix de la zone d'étude qui est le domaine de la grande distribution, notre secteur d'étude s'est spécialement orienté sur les supermarchés. Il nous semble très important d'exposer dans cette partie la démarche qualité de ces supermarchés et leur engagement en matière de qualité. Il s'agit aussi des types de documents utilisés au cours de l'étude. Ensuite, nous avons défini la méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique et l'étude de notre recherche. Dans ce cas, nous avons procédé à la réalisation d'une enquête par un questionnaire et la méthode d'analyse statistique correspondante puis traité les données obtenues statistiquement. En plus, nous avons expliqué les limites de la recherche, notamment sur la méthodologie ; le temps et le coût de la réalisation de cette étude. Enfin, nous avons présenté la modélisation théorique de cette étude, pour insister sur les sous variables explicatives qui sont l'indicateur de résultat de notre recherche.

Chapitre 2 : RESULTATS OBTENUS

Ce chapitre est axé sur la présentation des résultats concernant la qualité de service sur la spécificité de service offert et le respect de norme et exigence face à l'avantage concurrentiel. Nous y insistons également sur la vérification des hypothèses émises dans le chapitre précédent.

Pour ce faire, nous allons, tout d'abord diviser ce chapitre en trois sections différentes. Dans la première section, nous allons voir les résultats obtenus des enquêtes auprès des clients concernant la spécificité des services offert et le respect de norme et exigences dans un supermarché ainsi que le sondage sur la satisfaction du client. La deuxième section, sera consacrée à l'étude des relations qui existent entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Enfin, dans la troisième section, nous allons procéder aux calculs des corrélations linéaires entre la spécificité de service offert et l'avantage concurrentiel, d'une part, et entre le respect de norme et exigences et l'avantage concurrentiel d'autre part. A la fin de la troisième section, nous allons procéder à la comparaison des deux résultats des corrélations que nous avons obtenues auparavant.

Pour commencer, voyons la première section, qui traite les résultats des questions posées aux entreprises concernant l'avantage concurrentiel.

Section 1-LES RESULTATS DE L'ENQUETE

1.1-Résultat sur les spécificités de service offert

Dans la présente section, nous allons présenter toutes les sous-variables concernant les résultats obtenus de la spécificité de service offert afin de recueillir les réponses obtenues par les enquêtés et pour confirmer l'existence de cette hypothèse.

1.1.1- Résultats obtenus sur la main d'œuvre : personnel compétent

Q01 : Que pensez-vous de service donner par le personnel ?

Tableau N°02 : Main d'œuvre : personnel compétent, formé

X_i^{14}	Ni	Fi (en%)
1	-	-
2	4	13,33
3	11	36,66
4	15	50
Total	30	100

Source : étude personnel.

D'après ce tableau, aucun client n'est « insatisfait » de la compétence du personnel dans un

¹⁴Rappelons que cette population x_i regroupe des notes allant de «1 à 4 »qui signifient respectivement :
1= insatisfait ;2= peu satisfait ; 3=satisfait et 4 très satisfait

supermarché. 13, 33% sont « un peu satisfait » tandis que 36, 66% disent être « satisfait ». La moitié des clients, c'est-à-dire 50% sont « très satisfaits » de la compétence du personnel.

Si tels sont les résultats obtenus sur la main d'œuvre de la compétence du personnel dans un supermarché, passons maintenant à l'application des moyens matériels utilisés dans un supermarché.

1.1.2- Résultats obtenus sur l'utilisation des moyens

Q02 : Que pensez-vous des matériels utilisés ?

TABLEAU N°3 : utilisation des moyens

X_i^{15}	Ni	Fi (en%)
1	-	-
2	3	10
3	10	33,33
4	17	56,66
Total	30	100

Source : étude personnelle

Ce tableau montre que parmi les 30 clients interviewés, 10 clients sont « peu satisfaits » de l'utilisation des moyens matériels, 33,33% disent être « satisfait » et 56,66% des clients sont « très satisfait ».

1.1.3- Résultats sur les méthodes de travail du personnel dans un supermarché

Q03 : D'après vous les méthodes de travail du personnel peuvent vous satisfaire ?

Tableau N°04 : Méthodes de travail du personnel

	Ni	Fi (en%)
1	-	-
2	3	10
3	13	43,33
4	14	46,66
Total	30	100

Source : étude personnelle

¹⁵Rappelons que cette population x_i regroupe des notes allant de «1 à 4 »qui signifient respectivement : 1= insatisfait ;2= peu satisfait ; 3=satisfait et 4 très satisfait

D'après ce tableau, 10% des clients seulement ont avoué qu'ils sont « peu satisfaits » des méthodes de travail du personnel du supermarché, 43,33% d'entre eux, c'est-à-dire 13 parmi les 30 sont « satisfaits ». 46,66% des clients interviewés sont « très satisfaits ».

1.1.4- Résultats sur le milieu : environnement de travail adaptés au besoin du client

Q04 : Le milieu est-il satisfaisant?

Tableau N°05 : Le milieu de travail et l'environnement

X_i^{16}	Ni	Fi (en%)
1	1	3,33
2	3	10
3	12	40
4	14	46,66
Total	30	100

Source : étude personnelle

A l'égard de ce tableau, nous pouvons constater que 3,33% des enquêtés sont « insatisfaits » du milieu et de l'environnement de travail. Ensuite 10% d'entre eux sont « un peu satisfaits ». Pourtant 40% des clients sont « satisfaits » du milieu de travail et l'environnement. Et enfin 46,66% sont « très satisfaits » sur le milieu de travail et l'environnement du supermarché

1.1.5- Résultats sur la qualité de produit vendu

Q05 : La qualité de produit est-elle satisfaisante ?

Tableau N°06 : La qualité de produit

X_i^{17}	Ni	Fi (en%)
1	-	-
2	3	10
3	11	36,66
4	16	53,33
Total	30	100

Source : étude personnelle

¹⁶Rappelons que cette population x_i regroupe des notes allant de «1 à 4 »qui signifient respectivement : 1=insatisfait ;2=peu satisfait ; 3=satisfait et 4 très satisfait

¹⁷Rappelons que cette population x_i regroupe des notes allant de «1 à 4 »qui signifient respectivement : 1=insatisfait ; 2=peu satisfait ; 3=satisfait et 4 très satisfait

D'après ce tableau 10% des clients sont « un peu satisfaits » de la qualité de produit. 36,66% sont « satisfaits » et 53,33% des interviewés sont « très satisfaits » de la qualité des produits.

1.1.6- Résultats de la spécificité de service offert

Q06 : La spécificité du service offert vous satisfait-elle ?

Tableau N°07 : La spécificité de service

Xi	Ni	Fi(en %)
1	-	-
2	1	3,33
3	12	40
4	17	56,66
Total	30	100

Source : étude personnelle

Ce tableau nous montre que 3,33% des clients sont « peu satisfait » de la spécificité de service, 40% des clients sont « satisfaits », 56,66% soit plus de la moitié des clients sont « très satisfaits ».

Tel est le résultat sur la spécificité de service, qu'en est-il des résultats sur le respect des normes et des exigences.

1.2- Résultats obtenus des questions posées sur le respect des normes et des exigences

Nous allons étudier ici l'existence de norme dans un supermarché. Ci –après les résultats obtenus à l'issue de l'enquête de vérification des hypothèses

1.2.1- Résultats obtenus sur les normes qualité-service

Q07 : Etes- vous satisfait du respect de norme qualité -service

Tableau N°08 : Norme qualité-service

Xi	Ni	Fi(en %)
1	2	6,66%
2	7	23,33%
3	12	40%
4	9	30%
Total	30	100

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, 36,66% des clients disent qu'ils sont « satisfaits » du respect de norme qualité-service. 63, 33% des enquêtés sont « très satisfaits ».

1.2.2 - Résultats sur les normes d'incendie

Q08 : L'utilisation de norme d'incendie répond-elle à votre besoin ?

Tableau N°09 : Norme d'incendie

Xi	Ni	Fi(en %)
1	-	-
2	3	10
3	9	30
4	18	60
Total	30	100

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, on constate que 10% des enquêtés sont « peu satisfaits » de la norme d'incendie, 30% d'entre eux sont « satisfaits » et 60%, « très satisfaits ».

1.2.3- Résultats sur les normes de sécurité

Q09 : Est-ce que vous êtes satisfaits par la norme de sécurité imposé ?

Tableau N°10 : Norme de sécurité

Xi	Ni	Fi(en %)
1	5	16,66%
2	7	23,33%
3	10	33,33%
4	8	26,66%
Total	30	100

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, 16,66% des clients enquêtés sont « insatisfaits » par le respect de norme de sécurité et 26,66 % des clients sont « très satisfaits »

1.2.4- Résultats sur les normes d'hygiène et sanitaire dans un supermarché

Q010 : L'application de norme d'hygiène satisfait-elle à vos besoins ?

Tableau N°11 : Norme d'hygiène

Xi	Ni	Fi(en %)
1	-	-
2	2	6,66
3	15	50
4	13	43,33
Total	30	100

Source : étude personnelle

On constate que 6,66% des clients interviewés sont « peu satisfaits » de la norme d'hygiène dans un supermarché. Mais la majorité des clients dit qu'ils sont « satisfaits ».

1.2.5- Résultats sur la norme de produit

Q011 : La qualité de produit répond-elle à votre attente ?

Tableau N°12 : Norme de produit

Xi	Ni	Fi(en %)
1	4	13,33%
2	5	16,66%
3	12	40%
4	9	30%
Total	30	100

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, 16,66% des clients sont « peu satisfaits » de la norme de produit vendus par le supermarché. 40% d'entre eux sont « satisfait » et 30 % sont « très satisfaits » par la conformité de produits vendus. Alors les clients sont très exigeants sur la qualité de produits qu'ils ont achetés

1.2.6- Résultats sur le respect de normes et des exigences en matière de service

Q012 : Etes-vous satisfait par le respect de normes et des exigences ?

Tableau N°13 : Respect de norme et des exigences

Xi	Ni	Fi(en %)
1	2	6,66%
2	3	16,66%
3	15	50%
4	10	33,33
Total	30	100

Source : étude personnelle

On constate que 15 parmi les 30 enquêtés disent être « satisfait » par le respect de norme et exigences. 33,33% des clients sont « très satisfaits » sur l'application de norme et les exigences.

1.2.7-Résultats après analyse de la satisfaction client : pourcentage des résultats sur les 30 personnes enquêtés

Tableau N°14 : Résultat de la satisfaction du client

Pas satisfait 10%	Satisfait 40%	Tout à fait satisfait 50%
Pas fidèle : client perdu	Deux catégories : Ceux qui déclarent prêts à racheter Ceux qui ne sont pas disposés à le faire	Toujours fidèle

Source : étude personnelle

Vue cette analyse, la majorité des clients enquêtés ont répondu « tout à fait satisfait » et est fidèle à son supermarché. Par contre, les clients « satisfaits », 40% des enquêtés sont partagés sur leur fidélité et le client « pas satisfait » sont des clients perdus par le supermarché. Ils seront donc un avantage pour le concurrent.

La satisfaction de client joue donc un rôle très important sur l'avantage concurrentiel.

1.3 - Résultats concernant les avantages concurrentiels

Q013 : D'après vous, la qualité de service constitue-t-elle un avantage concurrentiel?

Tableau N°15 : Avantage concurrentiel

X_i^{18}	N_i	F_i (en%)
1	-	-
2	1	3,33
3	14	46,66
4	15	50
Total	30	100

Source : étude personnelle

D'après ces données, aucun des enquêtés ne dit être « pas d'accord » sur l'avantage concurrentiel. 3, 33% des enquêtés sont « moyennement d'accord » et 46,66% sont « d'accord » de l'avantage concurrentiel. 50%, la moitié des enquêtés sont « tout à fait d'accord » de l'avantage concurrentiel.

Section 2 –LA VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans la présente section, nous allons présenter le rapport de la spécificité de service offert et l'avantage concurrentiel ainsi que le rapport sur la norme et l'avantage concurrentiel. Pour faire les relations des variables explicatives et la variable à expliquer, il est indispensable de mettre dans un tableau à double entrée

2.1- Le rapport spécificité de service offert et l'avantage concurrentiel

Dans cette sous-section, nous allons vérifier s'il existe ou non un rapport entre la spécificité de service et l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, il est indispensable de tracer un tableau à double entrée (TDE) présentant *les réponses des entreprises qui tiennent compte de la compétence du personnel, les moyens utilisés, les méthodes de travail, le milieu et la qualité de produit de chaque entreprise*. Notant que dans un « TDE » ou tableau à double entrée il y a « **ni.** » qui exprime les totaux des lignes ; « **n.j** » les totaux des colonnes et « **nij** » les

¹⁸Rappelons que cette population xi regroupe des notes allant de «1 à 4 »qui signifient respectivement : 1=pas d'accord;2=moyennement d'accord ; 3=d'accord et 4 tout à fait d'accord

effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes. Ce TDE est le **croisement** des **deux tableaux n°02 à n°07**, que nous avons vu précédemment.

Tableau N°16: TDE de la relation entre l'hypothèse un et la variable à expliquer

x \ y	1	2	3	4	Ni
1	-	-			-
2		1	-		1
3			11	1	12
4			3	14	17
Nj		1	14	15	30

Source : Etude personnelle

De ce tableau, nous pouvons commenter que **14** personnes interviewés sont « fortement d'accord » avec la prise en compte de la spécificité de service offert et ont par conséquent une clientèle « très fidélisée ». En outre, nous avons remarqué qu'aucunes personnes ne sont pas « insatisfaites » sur la spécificité de service pour avoir un avantage concurrentiel.

Voir la relation entre la norme et l'avantage concurrentiel

2.2-Le rapport du respect de norme et l'avantage concurrentiel

Dans cette rubrique, nous allons vérifier l'existence ou non d'une relation entre le respect de norme et l'avantage concurrentiel. Cette vérification sera présentée à l'aide d'un **TDE croisant le tableau n°11 à 13 situés au-dessus**. Dans ce tableau, **Xi** montre les mentions allant de « 1à4 » données par les entreprises interviewées sur la norme qualité-service, norme d'incendie, norme de sécurité, norme d'hygiène, norme de produit et **Yj** désigne l'avantage concurrentiel de l'entreprise allant de « 1à4 ».

Tableau N°17: TDE de la relation entre le respect de norme et l'avantage concurrentiel

x \ y	1	2	3	4	Ni
1	-	-			-
2		-	-		-
3		1	11		12
4			3	15	18
Nj		1	14	15	30

Source : étude personnelle

A l'égard de ce tableau, nous pouvons dire que 15 personnes parmi les 30 ont avouées qu'elles sont « fortement d'accord » avec le respect de norme et des exigences dans une

supermarchés ont de ce fait la majorité de leur clientèle « très fidélisée ».

La deuxième section de cette chapitre résultat, touche à sa fin maintenant, nous allons terminer ce chapitre par la troisième section intitulée les calculs de corrélation linéaire.

Section3 : CALCUL DES CORRELATIONS LINEAIRES

Cette section nous exposera les calculs de corrélation linéaire des deux variables explicatives et de la variable à expliquer. Dans un premier lieu, nous allons commencer par la corrélation entre la spécificité de service et l'avantage concurrentiel et en second lieu par la corrélation entre le respect de norme et l'avantage concurrentiel. Enfin, les deux coefficients de corrélations trouvées, nous allons les comparer tout en observant laquelle d'entre elles à le plus d'influence à l'avantage concurrentiel

3.1- Corrélation entre la spécificité de service et l'avantage concurrentiel

Cette sous-section permet de mettre en valeur la place de la spécificité de service offert vis à vis de l'avantage concurrentiel, en outre pour le calcul du coefficient de corrélation « r »

TABLEAU 18 : TDE relatant entre la spécificité de service offert et l'avantage concurrentiel

x y	1	2	3	4	Ni	ni*xi	Xi ² *ni	xi*yj*nij
1	-	-			-	-	-	0
2		1	-		1	2	4	4
3			11	1	12	36	108	111
4			3	14	17	68	272	260
Nj	-	1	14	15	30	106	384	375
Nj*yj	-	2	42	60	104			
Yi ² *nj	-	4	126	240	370			
Xi*nij*yj	-	4	135	236	375			

Source : étude personnel

Déterminons les deux paramètres Ni et Yj. Il s'agit de déterminer la moyenne des deux variables, ensuite la variance ; l'écart type (le détail de calcul en Annexe 4)

Nous allons déterminer le coefficient de corrélation dans le but de connaître, la dépendance

entre les hypothèses et l'avantage concurrentiel et de choisir parmi les deux hypothèses de départ laquelle permet le mieux d'obtenir l'avantage concurrentiel sur la spécificité de service offert. Voici la présentation de la détermination du coefficient de corrélation

Covariance:

C'est la moyenne arithmétique simple ou pondérée des produits des valeurs centrées de x et de y, voyons donc sa formule :

$$\text{COV}(x, y) = \sum (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y}) \cdot n_{ij} / N - (\bar{x} \cdot \bar{y})$$

$$\text{COV}(x, y) = 0,30$$

Coefficient de corrélation : r

Il est un réel noté r compris entre $-1 < r < 1$ qui mesure le degré de dépendance linéaire entre les deux caractères quantitatifs X et Y.

$$r = \text{COV}(x, y) / (\sigma(x) \cdot \sigma(y))$$

r=0,925

Cette valeur de « r » de « **0,925** » exprime que la qualité de service présente **une liaison forte** avec l'avantage concurrentiel car rappelons encore que plus « r » s'approche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Ainsi ce résultat permet de déduire que la qualité de service est un facteur de l'avantage concurrentiel. Ce qui nous permet d'entamer le calcul de corrélation entre la norme et l'avantage concurrentiel.

3.2- Corrélation entre le respect de norme et des exigences et l'avantage concurrentiel

Cette deuxième sous-section de la section trois, de ce deuxième chapitre, nous accède à la mise en relief du respect de norme et l'avantage concurrentiel, autant que pour le calcul du coefficient de corrélation « r ».

Tableau 19 : TDE de la corrélation de l'hypothèse deux et la variable expliquée

y x	1	2	3	4	Ni	ni*xi	Xi ² *ni	(xi*yj)*nij
1	-	1	1		2	2	2	5
2			3	-	3	6	12	18
3			10	5	15	45	135	150
4				10	10	40	160	160
Nj	-	1	14	15	30	93	309	333
Nj*yj	-	2	42	60	104			
Yi ² *nj	-	4	126	240	370			
Xi*nij*yj	-	2	111	220	333			

Source : étude personnel

Déterminons les deux paramètres X_1 et Y_1 . Il s'agit de déterminer la moyenne des deux variables, ensuite la variance, l'écart-type (le détail de calcul en ANNEXE4).

Déterminons les deux paramètres X_2 et Y_1 (ANNEXE 4)

Covariance:

C'est la moyenne arithmétique simple ou pondérée des produits des valeurs centrées de x et de y, voyons donc sa formule

$$\text{COV}(x, y) = \sum (x_i \cdot y_j) \cdot n_{ij} / N - (x_m \cdot y_m)$$

$$\text{COV}(x, y) = 0,38$$

Coefficient de Corrélation : r

Il est un réel noté r compris entre $-1 < r < 1$ qui mesure le degré de dépendance linéaire entre les deux caractères quantitatifs X et Y.

$$r = \text{COV}(x, y) / (\hat{\sigma}(x) \cdot \hat{\sigma}(y))$$

r = 0,76

Cette valeur de « **r** » de « **0,76** » exprime aussi que le respect de norme et l'exigence présente **une bonne liaison** avec l'avantage concurrentiel car rappelons encore que plus « **r** » s'approche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Ainsi ce résultat permet de déduire que le respect de norme et l'exigence est un facteur de l'avantage concurrentiel.

3.3- Comparaison de ces deux coefficients de corrélation linéaire « **r** »

Cette sous-section permet d'apprécier l'essence des différences des valeurs entre ces deux coefficients de corrélation linéaire. Ou plus précisément de dévaluer l'importance que ces différences de valeurs de « **r** » véhiculent.

Ainsi cette sous-section va d'une part émettre ce que ces valeurs de corrélation véhiculent et d'autre part de comparer les deux coefficients de corrélation linéaire « **r** ». Alors cette sous-section veut vraiment mettre l'accent sur ce que veut dire ces résultats obtenus.

Pour une comparaison claire voici un petit tableau montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « **r** » entre la qualité et la fidélisation ainsi qu'entre le prix compétitif et la fidélisation de la clientèle

Tableau n°20: Tableau montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « **r »**

Corrélation entre les variables explicatives et la variable expliquée	Valeurs des coefficients de corrélation linéaire « r »
Corrélation entre spécificité de service et avantage concurrentiel	r=0,9
Corrélation entre norme et avantage concurrentiel	r=0,7

Source : travail personnel suivant les résultats obtenus ci-dessus

Ce tableau montre que la première corrélation qui est la corrélation entre la qualité de service qui est la spécificité de service offert et l'avantage concurrentiel présente une valeur de « **0,9** », ce même tableau exprime également que la deuxième corrélation qui est la corrélation entre la qualité de service qui est le respect de norme et l'avantage concurrentiel présente une valeur de « **0,7** ».

En voyant les deux valeurs de corrélation, ces résultats avancent que ces deux hypothèses sont des facteurs sources de l'avantage concurrentiel ce qui nous permet de fidéliser, cependant il est à signaler que c'est la première corrélation qui est la **plus forte**, comparée à la **deuxième**. Ce qui nous revient à dire que la spécificité de service offert est **plus liée** à

l'avantage concurrentiel **par rapport** au respect de norme et des exigences.

Cette explication met en exergue que la qualité de service due à la spécificité de service est un facteur plus influent que la norme car sa valeur de corrélation est de « **0,92** » **contre seulement** « **0,76** » pour l'autre hypothèse or que plus la valeur de « r » est proche de « 1 » plus il y a une forte liaison.

Cette comparaison a permis de tirer que la spécificité de service offert est un facteur plus efficace que la norme mais quoi qu'il en soit ces hypothèses restent toujours des facteurs d'avantage par rapport aux concurrents

Au cours du deuxième chapitre, nous avons présenté les résultats obtenus sur la spécificité de service offert ainsi que le respect de norme et l'exigence et enfin les résultats retenus parmi les résultats obtenus.

Ce chapitre a permis de montrer tous les résultats obtenus des questions posées ainsi que les résultats retenus parmi les résultats obtenus dans la comparaison les deux variables explicatives et la détermination le coefficient de corrélation.

A présent cette étude est dans un stade où il est nécessaire, d'une part d'analyser les résultats et de discuter, et d'autre part de proposer des recommandations. Ces dernières doivent s'appuyer sur les résultats obtenus à l'instar des facteurs d'avantage concurrentiel que sont les hypothèses. Subséquemment, entrons dans le troisième chapitre pour avancer les discussions et recommandations.

Chapitre 3 : INTERPRETATIONS et SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré aux discussions et aux recommandations afin d'interpréter les résultats obtenus dans le chapitre précédent ainsi que nos opinions sur les cas existants. Pour bien analyser, ce présent chapitre sera subdivisé en trois sections. La première section concernera les résultats de la spécificité de service offert, la deuxième comprendra l'analyse des résultats sur la détermination du coefficient de corrélation et la troisième comporte les recommandations pour améliorer la qualité de service.

Section I-DISCUSSIONS DES RESULTATS

Le but ici est d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus concernant la première hypothèse. Nous allons présenter d'abord, l'analyse de l'impact de la spécificité de la qualité de service sur l'avantage que peut en tirer un supermarché par rapport à un autre. (Annexe 6)

1-1 Discussions sur les résultats obtenus des questions posées

1-1-1) concernant la main d'œuvre : compétence du personnel

D'après le résultat, nous avons constaté que 50% des clients interviewés ont répondu être « très satisfaits » du service fourni par le personnel du supermarché. Le reste est d'un avis partagé sur le taux de satisfaction, il y a ceux qui pensent que le service fournis par le personnel est « peu satisfaisant » (13,33%) et le reste, soient les 36% des individus questionnés trouvent le service « satisfaisant ». Ce qui explique qu'il devrait y avoir une amélioration au niveau de la performance du personnel. Un point important toutefois : aucune des personnes interrogées ne qualifie le personnel d'incompétent.

Le résultat obtenu est sans doute grâce aux différentes techniques et stratégies appliquées par ces entreprises. On peut dire sur ce plan que les supermarchés mettent en avant la qualification du personnel pour assurer la qualité du service fourni. Mais une grande majorité des clients trouve que le personnel des supermarchés manque de connaissance sur les produits vendus. Nous avançons l'hypothèse selon laquelle le personnel pense qu'il n'est pas nécessaire de connaître les produits vu qu'il s'agit de magasin à libre-service. Les clients ne demandant conseil que très rarement.

Cependant, notre référence en matière de qualité de service¹⁹ stipule que la première qualité attendue est la connaissance des produits, ce qui pénalise la qualité de service des

¹⁹ Marketing de service AU 2010-2011

supermarchés. Malgré le fait que les supermarchés sont en libre-service, les clients demandent quand même le minimum sur la personnalisation du service ainsi qu'à la connaissance des produits.

Vu ces résultats, les supermarchés doivent investir dans ce sens pour assurer la totale satisfaction de sa clientèle. Le personnel doit en effet être capable de conseiller le client.

Voyons maintenant la valeur de satisfaction des clients sur les moyens ou les matériels utilisés.

1-1-2) Concernant le moyen

Plus de la majorité des clients, c'est-à-dire 56,66%, sont « très satisfaits » par les matériels utilisés par les supermarchés. Ils trouvent même que les moyens utilisés sont à la pointe de la technologie et moderne. 10% seulement trouvent que les matériels utilisés sont « peu satisfaisants ». On peut dire que même si ce pourcentage est minime, ces clients vont devenir une proie facile pour le camp adverse. Ce qui va impliquer des clients perdus pour le supermarché.

Selon les spécificités²⁰ composantes de la qualité énoncés dans le matériel ; la matérialisation de l'offre peut donner une image de compétence et de disponibilité, ce domaine invoque la tangibilisation du service par l'utilisation des supports matériels symboliques pour la réalisation de service. Le supermarché doit faire donc son possible pour assurer la satisfaction des ces clients. On ne peut donc pas négliger ce domaine, car c'est avec ces matériels que l'entreprise assure la qualité de service.

Ils essaient de faire leur possible pour mettre à la disposition de la clientèle des matériels des plus modernes pour les satisfaire au mieux. Mais en matière de satisfaction, un client qui n'est pas tout à fait satisfait ne peut être un client fidèle. Donc l'entreprise doit faire des efforts pour faire constamment du renouvellement au niveau des matériels utilisés. Les clients notamment ceux qui sont satisfaits, constatent tout de même que les matériels sont bien entretenus et hygiénique, et surtout, c'est conforme à leurs attentes.

1-1-3) Concernant la méthode de travail

D'après le résultat des enquêtes, 43,33% des personnes interrogées sont « satisfaites » par la méthode de travail des supermarchés. Une valeur qui nous semble insuffisante par rapport aux

²⁰ Marketing de service, AU 2010-2011

attentes des clients.

Notre référence sur la notion théorique indique que les aspects relationnels²¹ (accueil, dialogue) les aspects liés au temps par le respect de l'horaire ainsi que par la personnalisation de l'accueil concourent tous à la satisfaction des clients. Des indicatifs en relation avec la méthode travail qui joue un rôle très important sur la satisfaction des acheteurs.

Ils devront adopter des méthodes plus efficaces pour répondre aux besoins des clients qui sont de plus en plus exigeants. Un débordement d'activité durant le jour de fête a été remarqué. Les consommateurs doivent faire la queue pour les rayons charcuterie, boucherie et pâtisserie, et à la caisse. Une situation qui nécessite d'être revue à la loupe car cela décourage les clients. Au moins, des mesures doivent être prises pour minimiser et réduire la queue car les magasins réalisent la grande majorité de son chiffre d'affaire au moment des fêtes.

En utilisant la méthode²² de 5S définie précédemment les entreprises ont constaté la motivation de leurs personnels. Un cercle de qualité est l'outil d'un système de qualité globale qui répond à une triple objectif : communiquer c'est apprendre à tous les membres d'une entreprise à mieux se connaître et à travailler ensemble à une démarche qualité, soutenir former à la qualité dans l'action individuel et collective, agir détecter et supprimer la non qualité .cette règle transforme radicalement l'espace de travail et agit en profondeur sur le comportement et l'état d'esprit du personnel de l'entreprise. Vue les discussions des méthodes de travail du personnel de l'entreprise, passons sur le milieu

1-1-4) concernant le milieu

Si nous n'avons pas vu de personne « insatisfait » jusqu'à maintenant, ici dans le tableau de résultats concernant le milieu de travail, un client manifeste son insatisfaction sur la manière de décorer le magasin. Il pense que la disposition des étagères est un peu encombrante et très étroit dans certain supermarché, on constate même un manque de luminosité. Le taux de satisfaction diminue dans ce domaine. Ce qui implique que les supermarchés doivent réaliser un investissement sur la disposition des étagères, la décoration et l'agencement du magasin ainsi que la luminosité de la salle.

La partie théorique énonce que les décors de point de vente et l'état des locaux caractérisent des unités de la qualité de service²³, des aspects non négligeables pour assurer une satisfaction de la clientèle.

²¹ Marketing de service AU 2009-2010

²² Marketing politique, 4^{ème} Année, 2011-2012

²³ Marketing de service

Ce détail semble bien être minime mais ça joue sur le confort des clients pour faire leurs courses aisément dans un supermarché et conséquemment sur sa fidélisation. Un client ne revient plus après un moment d'inconfort lié à l'atmosphère du magasin.

1-1-5) concernant la qualité de produit

Selon les spécificités de service²⁴ énoncé dans la première partie de notre étude, les produits sont dictés par le respect des normes en matière de service comme ceux qui sont décrits dans la certification ISO 9000 basé sur le système de management de qualité. Le respect de ces normes est une de comprendre et mesurer la qualité.

Pour connaître la qualité de produit²⁵ plusieurs critères doivent être respectés : origine, traitement, forme, présentation, dimension, taille. L'entreprise qui propose un produit adapté et qui le fait savoir se dote d'une image de qualité qui facilite ses ventes , diminution du risque au niveau de la responsabilité civile du produit

Pour le consommateur, un produit de qualité est un produit qui est conforme à ses exigences et qui satisfait ses besoins

Ce paramètre semble être le plus important car un produit peut séduire et inciter un client à fréquenter un supermarché quelconque. Cela justifie le taux de satisfaction des gens interrogés qui se sentent très satisfait par la qualité des produits mis sur l'étalage et leur diversité. Les clients « très satisfaits » sont à hauteur de 53,33% des personnes questionnées.

Le client a vis-à-vis du produit et de l'entreprise un certain nombre de besoins et d'attentes : c'est la qualité attendue. Des besoins classés sur deux niveaux : les uns sont exprimés, les autres implicites. Par exemple, un client veut acheter un produit mais il veut que ce produit soit de bonne qualité. La matière première est l'un des indicateurs de l'avancée d'une entreprise par rapport à une autre. La volonté de fidéliser conduit à la volonté de conquête de clients tout à fait satisfaits.

Les clients satisfaits sont classés deux catégories : ceux qui se déclarent prêts à racheter le produit ou service et ceux qui ne sont pas disposés à le faire.

En creusant un peu plus, on va découvrir que parmi ceux qui rachètent, il y a des clients qui ne jurent que par le produit, par la société : ce type de clients, c'est la crème des crèmes, les clients tout à fait satisfaits. Le client satisfait peut considérer que l'entreprise n'a fait que son devoir.

²⁴ Marketing relationnel, AU 2010-2011

²⁵ www.qualite.de.produit, janvier 2013

1-1-6) Concernant la spécificité du service offert

Comme notre référence théorique indique la combinaison de tous les aspects de service représente la spécificité des prestations. Les produits, le personnel, la méthode de travail et l'agencement des locaux font un package pour assurer la spécificité de service. Mais pour assurer la spécificité de service, l'entreprise doit adopter des politiques conformes aux attentes des clients. La standardisation des prestations garantie donc une qualité homogène.

Presque la totalité des clients semble être satisfait de la spécificité du service offert par les supermarchés. 56,66% ce sont exprimés être très satisfaits, contre 40% satisfaits. On peut donc avancer que tous les clients apprécient la prestation de service donnée par leur supermarché habituel.

Selon les clients interrogés, la qualité de service les intéresse indépendamment du prix. Même si on achète à moindre coût, il devrait y avoir un minimum de qualité de service. Cette recherche de différenciation ne se fera pas bien évidemment à n'importe quel prix. L'équilibre satisfaction/rentabilité sera une obsession permanente.

Formaliser²⁶ c'est bien, construire c'est essentiel, mais les meilleurs services qualité sont ceux qui ont réussi à intégrer la qualité dans le fonctionnement normal de l'entreprise.

Nous l'avons vu, le client est au cœur des systèmes qualité. Dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients. Le discours, les actes, les indicateurs, tout va converger pour montrer à l'ensemble du personnel l'importance à attribuer aux clients.

On peut donc tirer la conclusion que la qualité a une importance majeure pour les clients des supermarchés à Antsirabe. En général, ils semblent apprécier la politique de démarche qualité adopter par les entreprises, vu les résultats de notre enquête sur les paramètres de la spécificité de service offert ; leurs attentes à l'égard des vendeurs se concentrent en premier lieu sur l'amélioration de leur connaissance des produits 69%, bien avant la capacité de conseil, citée par 37% des personnes interrogées. Les acheteurs veulent un service rapide mais personnalisé.

On voit bien que si toutes les actions sont mises en œuvre pour maîtriser ces paramètres et que ces actions sont efficaces le produit sera satisfaisant conforme aux spécifications et/ou attentes des clients²⁷ et que le contrôle sera là uniquement pour le vérifier.

Passons maintenant à la discussion concernant l'hypothèse deux.

²⁶ Marketing politique AU 2010-2011

²⁷ Marketing relationnel, AU 2010-2011

1- 2- Discussion sur le respect des normes et exigences en matière de service

Dans cette partie, nous allons discuter les résultats obtenus sur le respect des normes et des exigences en matière de service. Ce paramètre joue aussi un rôle très important dans le démarche politique en matière de qualité de service, une domaine que les supermarchés ne doivent pas négliger s'ils veulent convaincre leurs clients à leur être fidèle.

1-2-1) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme qualité service

Notre résultat a montré que 30% des personnes interrogées accordent du crédit au des normes qualité service. Chaque client a sa manière de déterminer cette norme, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur. La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés ; et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin ou à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données. Mais d'après notre étude, les clients semblent tous être satisfaits par le respect des normes qualité service dans les supermarchés, mais voyons ce qu'il en est des autres normes à respecter.

1-2-2) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme d'incendie

Les personnes interrogées sur ce point ont précisé que cette norme ne semble pas très importante pour eux mais si c'est nécessaire pour l'entreprise. Cela ne leur pose pas de problème. Mais ils ont quand même répondu à notre questionnaire sur le respect de cette norme. 10% des clients constatent que le respect de la norme d'incendie est peu satisfaisant contre 60% très satisfaits et 40% satisfaits. La qualité se perçoit également à travers. Le respect du cahier des charges imposées par l'Etat que les supermarchés doivent suivre pour assurer la sécurité et le confort des clients.

Ce détail n'influe évidemment pas sur l'habitude d'achat des clients car cela ne se remarque qu'en cas d'incident. Cela n'a donc pas d'impact direct sur le service perçu pendant qu'ils font leur course.

1-2-3) Analyse des résultats obtenus sur le respect de la norme de sécurité

C'est l'un des normes²⁸ qui compte le plus pour les clients, selon eux les supermarchés doivent avoir un minimum de sécurité pour que les clients puissent faire leur course dans la tranquillité ; ce qui fait la différence avec des personnes qui le font au marché ou dans les autres magasins. 33,66% trouvent la « norme de sécurité » adaptée à leur besoin, mais des efforts doivent être faits sur ce domaine vu la situation sécuritaire actuelle. On peut exprimer ici aussi la sécurité de paiement car les supermarchés pratiquent le paiement par carte ou chèque. Le but c'est de déterminer si les données sont gardées de façon sécuritaire au sein de l'entreprise et, si nécessaire, hausser le niveau de sécurité afin de satisfaire aux normes de l'industrie ou de les dépasser.

Nous avons vu que la satisfaction du client passe par la réponse à ses attentes. Les connaître et leur donner un sens en les structurant est donc indispensable. Heureusement, écouter le client, c'est assez facile. Il s'agit de faire le point sur ses exigences par une étude qualitative des besoins.

1-2-4) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme d'hygiène

D'après l'enquête effectuée, 6,66% des clients sont peu satisfaits par la « norme d'hygiène » imposée dans les supermarchés. Si on se réfère au résultat en matière de respect des autres normes, les grandes majorités des gens questionnés les trouvent convenables.

Le respect des normes rentre dans le contexte des exigences des clients. Un détail que les supermarchés ne doivent pas négliger. Actuellement, les supermarchés utilisent le système de mise en emballages dans le but de faciliter le port des produits et aussi de travailler dans le respect d'hygiène. Cette stratégie est aussi un moyen publicitaire pour eux.

Ce respect de norme d'hygiène et sanitaire est surtout exigé au niveau départemental dans le rayon charcuterie, boucherie, pâtisserie, poissonnerie et fruits et légumes. Le mode de conservation des produits laitiers est aussi soulevé dans le cadre du respect de norme d'hygiène.

1-2-5) Analyse des résultats obtenus sur la norme des produits

A la différence d'épicerie et les simples magasins, les supermarchés ont déjà une avance sur la recherche de la qualité des produits. On peut dire qu'ils ont déjà un avantage sur ces concurrents qu'on ne peut pas négliger. Un bon nombre de client, 16,66% exactement trouvent la qualité des produits peu satisfaisants, ils répondent que quelques produits semblent

²⁸ Marketing relationnel 4^{ème} Année, 2011-2012

même décevants par rapport à leur attente.

Il est important de noter que les supermarchés ne sont pas à la portée du pouvoir d'achats de tous les Malgaches. En tout cas, on dénombre une quantité importante de client très satisfait par la qualité des produits. Décrire le service attendu est complexe pour le client ce qui rend la compréhension du vendeur aléatoire et chargée d'interprétation. Les non-dits se transforment en services non rendus ou mal rendus. Cette expression du besoin par le client est d'autant plus difficile que le produit est banalisé et utilisé par des bénéficiaires parfois différents du client.

1.2.6- Analyse des résultats obtenus sur le respect des normes d'exigences en matière de service

Vu les résultats obtenus, les clients sont généralement satisfaits par cet aspect (50% satisfaits, 43,33% très satisfait). Ils semblent apprécier les efforts fournis par les supermarchés. Mais vu les autres résultats, on ne peut pas négliger les personnes qui ne sont pas satisfaits du respect des normes et exigences dans les grandes surfaces. Il est important de prendre en considération les attentes de ces clients, car ils risquent de se multiplier par le biais des bouches à oreille. Un client moyennement satisfait raconte à ses entourages, ce qui engendre des manques à gagner pour l'entreprise. Les entreprises de grandes distributions doivent considérer les réclamations et mécontentements des clients même s'ils sont peu nombreux.

Le client est en droit de réclamer. Si l'entreprise ne réagit pas, le client est perdu. Ce sont aussi des espaces discussion qui est très important pour la fidélisation potentielle, car si l'on sait traiter rapidement cette réclamation et bien le faire, le client peut se retrouver à nouveau très satisfait de son traitement et rester fidèle.

1.2.7-Analyse des résultats obtenus sur l'avantage concurrentiel

Si notre étude est basée sur la qualité de service et le taux de satisfaction des clients interrogés, il ne faut pas confondre qualité et conformité : la conformité veut dire respect de tolérances des produits alors que la qualité c'est la satisfaction du client. La majorité des clients pensent que la qualité de service assure la fidélité des acheteurs par rapport à un autre supermarché. 50% des personnes interrogées sont très convaincues par cela, ceux qui pensent le contraire s'évaluent seulement à 3,33%, mais qu'on ne peut pas les négliger. Les attentes des clients peuvent être exprimées mais d'autres non : ce sont les attentes implicites. L'écoute client est un élément clé de toute démarche qualité. Dans une démarche qualité on cherche à

satisfaire les clients mais surtout à les fidéliser. C'est le client qui est le seul juge de la qualité dans une entreprise. La mesure de sa satisfaction est donc une étape incontournable.

En mettant un terme à ces analyses sur l'hypothèse deux, passons maintenant à l'analyse des résultats sur la détermination du coefficient de corrélation

Section2 : ANALYSE DES RESULTATS SUR LA DETERMINATION DU COEFFICIENT DE CORRELATION

D'après le résultat de la détermination d'un coefficient de corrélation, ces deux hypothèses permettent d'obtenir des résultats sur la possibilité d'un avantage concurrentiel. Après avoir effectué les calculs des différents paramètres, nous avons obtenu un résultat de corrélation linéaire $r=0.9$. Cette valeur de « r » de « **0,92** » exprime que la spécificité de service offert présente une liaison forte avec l'avantage concurrentiel car rappelons encore que plus « r » s'approche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Cela intensifie la relation de cause à effet entre la spécificité de service et l'avantage concurrentiel. Ainsi ce résultat permet de déduire que la spécificité de service offert est un facteur de l'avantage concurrentiel pour une entreprise. Un résultat de $r=0.76$ est acquis après un tableau ainsi que de différents calculs de paramètres. Cette valeur de « r » de « **0,76** » explique que l'hypothèse deux répond moyennement à un avantage concurrentiel. On peut en tirer une conclusion que le respect des normes et exigences en matière de service n'est pas forcément un atout pour assurer un avantage d'une entreprise par rapport à une autre. En tout cas on peut confirmer que la qualité de service est considérée comme un avantage concurrentiel. Ces résultats prouvent quand même que l'entreprise doit le but d'accroître ses ventes et ses bénéfices. Elle doit faire de son mieux pour motiver ses employés, d'opter pour des stratégies de vente efficaces, de s'assurer de la qualité du service rendu ou encore d'intégrer son magasin dans la vie locale, et de tenir compte des attentes des clients : il devient alors indispensable, outre d'accompagner le client dans la définition de ses attentes, de s'assurer que ses attentes ont été satisfaites.

En voyant les deux valeurs de corrélation, ces résultats cheminent que ces deux hypothèses sont des facteurs sources d'une grande part de marché.

Section 3 : LES RECOMMANDATIONS

Cette section va être consacrée aux propositions réalisables pour aider les supermarchés à améliorer leur démarche qualité. Elle est généralement orientée sur les techniques de

fidélisation que les supermarchés peuvent adopter pour garder leur part de marché.

3-1) recommandation pour la fidélisation de la clientèle

Notre première proposition c'est d'adopter une politique de fidélisation qui est une ensemble d'actions organisées pour un programme de fidélisation des clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus. Il s'agit d'agir de manière à ce que le taux de clients perdus soit minimisé. Le but c'est d'utiliser des moyens incontournables pour que les volumes achetés soient augmentés. Ils permettent à la mise en œuvre de toute stratégie centrée sur le client et d'instaurer une relation durable, interactive et individualisée ; de faire remonter l'information client et entreprise régulièrement et de satisfaire individuellement les besoins clients, puis de modifier le comportement d'achat.(Annexe 7)

Avant toute chose, se poser les bonnes questions : qui souhaite-t-on fidéliser ? A l'heure du marketing relationnel, il serait stupide de se lancer dans des campagnes de fidélisation de masse. D'abord les degrés de potentiel d'affaires, de fidélité peuvent se segmenter. Ensuite, la rentabilité réelle du portefeuille doit pouvoir se mesurer par client. L'arme absolue de cette bataille, ou plutôt les munitions, c'est l'information, sa collecte, ses traitements et son exploitation marketing et commerciale. Rechercher les causes de défection, du passage à la concurrence est par exemple un point essentiel.

La fidélisation commence dans le magasin ! Beaucoup de sociétés mettent en place des programmes de fidélisation de la clientèle, en espérant que les cadeaux à gagner incitent les clients à dépenser plus. Trop souvent, la distribution oublie un petit point, au combien important : la fidélisation commence sur le lieu d'achat. Dans un rayon de supermarché le premier point de toute fidélisation passe avant même le premier acte d'achat, à savoir le ressenti du client dans le magasin.

Ce petit exemple, nous le savons tous, lorsque nous franchissons la porte d'un magasin et que nous ne nous sentons pas bien, parce que l'atmosphère n'y est pas bon : le vendeur est pressant, parce que nous ne rêvons pas. La fidélisation commence ici. Rien ne sert de mettre en place un programme de fidélité si les équipes en contact direct avec les clients ne participent pas au programme dans son ensemble. Il est donc plus important de faire du magasin un lieu confortable, attrayant et agréable pour que les clients se sentent déjà à l'aise juste en franchissant la porte du supermarché avant de les garder fidèle.

Pour ce programme de fidélisation, nous avons opté pour la carte de fidélité, que le client peut avoir en achetant des marchandises d'une valeur de 100 000 Ariary par exemple, et à chaque achat, le client cumule des points qu'il peut échanger contre des chèques cadeaux ou des

avantages facilités et sécurisés : échange sans ticket de caisse ou des offres exclusives organisées par le magasin, animations, ou même 5% de remise. Les cartes ne sont pas toutes nominatives. Elles peuvent être matérialisées par un simple carton non personnalisé et tamponné à chaque achat, un produit ou service étant alors offert après un certain nombre d'achats. La plupart des cartes sont cependant nominatives, ce qui permet d'associer les informations recueillies à un fichier clients. Les cartes à tampon, aujourd'hui archaïques, ont surtout été utilisées avant le développement de la micro-informatique. Elles ne permettent pas de réaliser de statistiques sur le comportement des consommateurs. Des cadeaux que les clients apprécieront. La mise en place de programmes de fidélité par cartes reste avant tout l'occasion pour un commerçant ou une enseigne de se constituer une base de données client permettant une connaissance détaillée du comportement de ces derniers. Les achats effectués par les clients permettent de réaliser une segmentation fine et de proposer aux clients des opérations de marketing direct personnalisées. On distingue fréquemment des programmes de fidélité "transactionnels" et "relationnels" selon la nature des avantages proposés.

3-2) Recommandation pour avoir de nouveaux clients

Dans cette optique, le supermarché incite ses consommateurs (ceux qui ont déjà la carte de fidélité) à se transformer en prospecteurs potentiels et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur acquis permet au prospecteur d'obtenir cadeaux et avantages. Le parrainage est considéré comme une technique de fidélisation en raison de l'implication des clients actuels, ainsi transformés en représentants de l'entreprise. Un consommateur prospecteur pour l'entreprise est un client fidèle qui transmet naturellement, et à l'aide de ses propres arguments, les motifs de sa fidélité. Les supports du parrainage sont très variés. Les récompenses reposent le plus souvent sur des cadeaux que le consommateur recevra en guise de remerciement. Les atouts de cette pratique c'est que son coût est peu élevé car on demande l'implication des clients, qui sont une grande source de bouche à oreille et pouvoir de conviction efficace. Ces pratiques déjà utilisées dans beaucoup de pays développés dont le monde de la concurrence est très féroce peuvent être utilisées facilement chez nous pour satisfaire les attentes des clients. Cette technique est aussi actuellement adoptée par les opérateurs de téléphonie mobile, qu'on peut évidemment appliquer sur les autres domaines commerciaux, comme la grande distribution.

3-3) Recommandation sur l'organisation

Actuellement, beaucoup de personnes ou d'entreprises clients potentiels du supermarché ne peuvent pas réaliser leur course convenablement à cause du manque de temps. Les grandes surfaces doivent disposer d'un centre d'appel pour satisfaire au mieux la clientèle. Ce centre peut à la fois réaliser des enquêtes directes auprès de la clientèle pour savoir leurs attentes ou les informer des nouveaux produits mis en rayons, et aussi de servir de contacte pour les clients en cas de réclamation ou même pour passer des commande au cas où ils ne peuvent pas faire le déplacement pour faire les courses eux-mêmes. Ce sera donc un avantage pour l'entreprise car en plus de satisfaire la clientèle, cela peut engendrer alors qu'une autre source de recette pour le coût de la livraison. Le service de livraison n'existe pas encore dans les supermarchés alors qu'ils pourraient répondre au besoin des clients. Sur le papier, les actions de fidélisation ont tout pour séduire : l'entreprise récompense ses clients, des plus assidus aux occasionnels, et stocke des informations les concernant pour affiner son offre. Aujourd'hui, la question "comment se différencier sans se ruiner", agite tous les esprits. Bonne nouvelle : les consommateurs sont réceptifs aux programmes de fidélité. La distribution comme le souligne une récente étude montre que 89 % des distributeurs considèrent la fidélité comme "importante" et "vitale". Malgré les apparences, l'attitude du secteur vis-à-vis du concept de fidélisation est loin d'être homogène. La diversification de l'offre en est une preuve tangible. Mais la fidélisation ne peut pas se réaliser sans la qualité de service. Impossible de parler d'objectifs qualité sans parler de «management de la qualité» et du PDCA de Deming²⁹ : une véritable démarche qualité, c'est-à-dire d'amélioration continue, est rythmée par les 4 phases clés du PDCA créé par W.E. Deming dans les années 1950, (et toujours d'actualité!) qui représentent la boucle d'amélioration : planifier (plan), do, check, act

La planification : après l'état des lieux, la période de constats, on se fixe des objectifs de progrès. Mais attention! Ces objectifs sont mesurables (facilement puisque le diagnostic a permis de recueillir des faits) et associés à un plan d'action. On planifie ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens de les atteindre.

La mise en œuvre : le plan d'action est appliqué.

Le contrôle par le biais de la mesure : on vérifie que les résultats sont bien ceux que l'on attendait. Le tableau de bord a ici un rôle primordial.

L'action : en fonction des résultats obtenus et des objectifs visés nous devons peut-être réagir : déclencher des actions complémentaires.

²⁹ Jean Margerand Florence Gillet-Goinard »Manager la qualité pour la première fois »

C'est le pilotage. Le PDCA est l'occasion pour nous de citer deux outils qualité fondamentaux, le plan d'action et le tableau de bord qualité. On a donc recours à ce système pour que les supermarchés adoptent ce plan d'action afin de prendre en considération l'importance d'avoir une démarche stratégique en matière de qualité.

Nous proposons quelques solutions à savoir la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation et le recrutement de personnel : rotation du poste de travail, élargissement et enrichissement des tâches. Pour le recrutement de personnel ³⁰: pour atteindre un haut niveau de qualité de service au niveau du BackOffice, il faut embaucher des gens qui sont désireux et capables de servir. Un autre important élément de la réussite dans les services est d'embaucher des gens susceptibles de fournir un travail efficace.

Cette troisième partie a été réservée pour les solutions permettant d'éradiquer les problèmes parmi les personnes interrogés qui disent « insatisfait » et « peu satisfait » sur le spécificité de service et le respect de norme et exigences en matière de service dans la deuxième chapitre.

Pour améliorer la qualité de service au sein de l'entreprise les personnels sont incités à respecter les normes de qualité et des indicateurs de mesure de la qualité devraient être fournis. Au niveau de la stratégie de fidélisation existante, un système d'information devrait être établi pour améliorer le traitement de réclamation afin de fidéliser les clients.

On peut retenir aussi la proposition de contenu de formation de personnel sur la qualité

Nous arrivons au terme de ce troisième chapitre dans lequel nous avons pu exposer l'analyse des résultats obtenus à partir des enquêtes effectués, on a pu vérifier donc que la qualité de service peut donc être un avantage concurrentiel à partir des deux hypothèses de recherche. Puis nous avons rapporté des suggestions pour améliorer la qualité de service, des propositions que les supermarchés peuvent utiliser pour fidéliser leur client potentiel ou occasionnel

³⁰ cours de Gestion de Ressources Humaines, 4^{ème} Année, AU 2010-2011

CONCLUSION

En guise de conclusion, cette étude nous a permis de démontrer que tous les jours depuis l'existence de l'entreprise, elle a été toujours en quête de fidéliser la clientèle qu'elle a acquise. Cette boucle d'amélioration ne peut exister que si la direction exprime son engagement de progresser en termes de satisfaction client, mais aussi et surtout les orientations qu'elle désire donner à la démarche qualité au sein de son entreprise.

Il n'y a évidemment pas «une» mais «des» démarches qualité. Chaque système qualité est en fait «l'empreinte digitale» de la société : on peut faire simple, on peut faire compliqué, on peut choisir de se concentrer sur les clients finaux, les clients payeurs, raisonner coûts ou non. Dans tous les cas la direction doit afficher clairement sa volonté et l'orientation à donner à ce qu'on va appeler la «politique qualité». Et cette politique qualité doit trouver sa place dans la stratégie de l'entreprise. Suite à l'évolution de la technologie, les besoins des clients et les attentes du marché évoluent aussi avec le temps et ils exigent la qualité non seulement au niveau des produits, mais également la qualité de service offerts.

La qualité de service a une influence positive sur tous les construits particulièrement sur la confiance. La qualité de service est un déterminant important pour comprendre la relation pouvant lier un client à son libre-service, mais aussi introduit une différenciation entre les variables de la fidélité.

Des études ont prouvé que ce n'est pas parce qu'une entreprise offre un prix plus bas ou même un meilleur produit qu'elle obtienne un meilleur succès. La vérité est, les clients préfèrent tout simplement faire des achats à des endroits où ils reçoivent l'attention qu'ils sentent qu'ils méritent, et plus encore. L'innovation en entreprise, les concepts, les stratégies et les tendances seront toujours soumis à fluctuation, mais une chose qui reste constante et est toujours restée constante est le besoin des consommateurs pour la satisfaction. Et s'il y avait juste une raison pour laquelle la qualité de service à la clientèle est primordiale, c'est ce que les clients sont la pierre angulaire de toute entreprise.

Pour mener à bien cette étude, il est indispensable pour nous de mettre en exergue la méthodologie, qui développe les matériels et méthodes. Ces derniers constituaient le premier chapitre de l'étude, pendant lequel, nous avons cité les matériels que nous avons utilisé pour le

bon fonctionnement de la recherche, puis, nous avons expliqué les mots clés du thème de notre devoir, à savoir, la qualité de service, l'avantage concurrentiel. Sur un marché où les produits, peu ou prou semblables, ne se distinguent guère que par des habillages marketing différents, les supermarchés avaient jusqu'à présent adopté une stratégie plutôt défensive, pour le reste, les rares programmes de fidélisation visaient surtout à développer un produit ou à le comportement du client.

Durant notre recherche on a abordé la spécificité de service qui se définit en biens mais avec des caractéristiques différentes : Intangible ou Immatériel. Indivisible (inséparabilité) : Le service est consommé au même temps qu'il est produit. De même, Il ne peut être séparé de la ressource humaine ou le matérielle. Variable. Périssable

Après, nous avons énuméré les différentes méthodes de dépouillement des résultats des études que nous avons mené. De ce fait, la méthode de quotas pour, le calcul des coefficients de corrélation linéaire a été employée pour le traitement de données obtenues. Les différentes formules nécessaires ont été aussi énumérées dans cette partie. Après avoir énuméré les méthodes de dépouillement des résultats, nous avons passé à la modélisation théorique. Cette dernière section nous a servie à traduire les hypothèses en variables explicatives pour arriver à la variable expliquée.

A cet effet, nous avons émis comme première hypothèse «la spécificité de service entraîne un avantage concurrentiel »et la deuxième hypothèse « le respect de normes et exigences en matière de service implique un avantage par rapport à la concurrence ». Ce sont ces deux hypothèses que nous avons tenu à justifier dans le chapitre deux de ce devoir, intitulé les résultats.

En vue de l'amélioration de la qualité de service, le personnel est incité à respecter les normes de qualité. Les outils de mesure de la qualité du service fournis doivent être établis dans la société. Ensuite, on doit renforcer la politique de communication de services pour avoir une bonne qualité tout en diminuant les réclamations reçues.

Dans le deuxième chapitre, nous avons pu exposer en première section les résultats obtenus des questions posées aux clients interviewées. Quant à la deuxième section, elle nous a présentée dans des tableaux, les croisements entre les résultats de chacune des variables explicatives avec le résultat de la variable expliquée. Enfin, dans la troisième section, nous avons effectué les calculs des coefficients de corrélation linéaire entre la spécificité de service

offert et le respect de norme et exigence en matière de service.

Les résultats obtenus montrent l'ordre des antécédents de la fidélité à partir de la qualité, l'identification des voies cognitives et affectives vers la fidélité. Ils permettent de mettre l'accent sur l'importance du rôle de la qualité de service dans la relation de longue durée avec les clients en créant une attitude favorable chez les consommateurs.

Nous avons enchaîné avec le troisième chapitre qui nous a aussi permis de faire des discussions concernant ces résultats obtenus dans le deuxième chapitre, d'une part, et de formuler des recommandations à l'entreprise étudiée, d'autre part. Donc, nous avons aussi scindé en deux sections ce troisième chapitre. Dans la première, nous avons porté notre discussion, en premier lieu, sur les résultats obtenus des questions posées et sur les résultats à propos des relations entre les variables explicatives et la variable expliquée (la fidélisation), et enfin au sujet des résultats des corrélations entre les variables explicatives et de la variable expliquée.

Quant à la section deux, nous avons offerts nos recommandations aux entreprises, et les démarches de la mise en place du programme qualité.

Les solutions retenues par l'entreprise sont axées sur la formation du personnel, la stratégie de service et la veille stratégique en vue d'atteindre des résultats du point de vue économique, stratégique, humain, clientèle et financier pour éviter la répétition des problèmes, il est recommandé à l'entreprise d'établir un travail en groupe et une intelligence économique lui permettant d'anticiper les menaces et les opportunités du marché.

A partir des études effectives, nous constatons aussi que l'amélioration des stratégies de fidélisation joue un rôle prépondérant pour la société car son avenir en dépend.

Le principal but de toute entreprise c'est de développer ses activités vendre ses produits et service afin de faire toujours plus de bénéfice et accroître sa part de marché. Mais la concurrence est rude et ils ont besoins de se démarquer pour attirer la clientèle.

Un service de qualité est une arme nécessaire qu'efficace pour fidéliser les acheteurs. Il a été prouvé qu'un client insatisfait ou juste satisfait de la qualité de service d'une enseigne est un client probablement de perdu. Or, le but est que ce dernier renouvelle ses achats.

Dans ces optiques le confort et la sensation de sécurité, la satisfaction dans les conseils et la

diversité des produits ainsi que leur qualité sont aussi importants.

Ces différentes étapes de l'étude nous ont permis de répondre à la problématique posée dans l'introduction « Montrer que la qualité de service favorise un avantage concurrentiel », toute nos recherche nous a conduit au même résultat que la qualité de service favorise l'avantage concurrentiel. Cet avantage se traduit toujours par la fidélisation de la clientèle. Dans un premier temps, les enseignes, quelle que soit leur vocation, ont initié la fidélisation par une offre de services améliorée.

De la satisfaction client avant tout. Donc avant de songer à pratiquer la mécanique subtile des programmes de fidélisation ou de penser aux nécessités informatiques d'une base de données relationnelles (de toutes les façons nécessaires), il est essentiel de faire le bon diagnostic et de soigner là où ça fait mal. Inutile, ainsi, d'offrir des services supplémentaires, des points, des chèques-cadeaux ou des promotions à des clients déjà déçus de la qualité du produit, insatisfaits du service après-vente ou de la relation avec le vendeur, ou encore convaincus que l'offre est trop chère et pas assez innovante.

Nous avons démontré tout au long de cette étude que la qualité de service joue un rôle très important dans un avantage concurrentiel pour les supermarchés d'Antsirabe et qu'elle influence sur la décision d'achat d'un client.

Elle permet en effet de satisfaire et de fidéliser ces clients et d'en recruter des nouveaux mais dans la mesure où ils restent insatisfait des améliorations s'imposent tant au niveau de la fidélisation de client et de l'organisation.

La question qui se pose est de savoir à quelle proportion la qualité de service joue par rapport au prix.

BIBLIOGRAPHIE

Cours

- Cours de Méthodologie, Enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo, AU : 2010-2011
- Cours de Management, Professeur en Gestion, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, A.U : 2010-2011
- Cours de Marketing Relationnel, Docteur en Gestion, A.U :2010-2011
- Cours de Marketing Politique, cours de Marketing approfondie, Docteur en Gestion, A.U : 2010-2011
- Cours Statistiques et Probabilités, cours de Gestion de Projet, cours de Marketing de service, Enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo, A.U : 2008-2009 ,2009-2010, 2010-2011
- Cours de Gestion de Ressources Humaines, AU 2009-2010

Ouvrages

- G. Champseix, C. Julien et X. Jourdain, «Démarche qualité sanitaire », édition PIP (Programme Initiative Pesticides)
- Eyrolles, 2006.ISBN :2-7081-3494-9, Editions d'organisation, page 37-38
- Jean Margerand Florence Gillet-Goinard « Manager la qualité pour la première fois » Conseils pratiques. Diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001.Groupe
- Lendreville-Levy-London « Théorie et Pratique du Marketing »Mercator 8^{ème} édition, L'essentiel du chapitre 19
- Larousse de Français

Texte

Guide IMRED, édition AFNOR, 2011

Webographies

<http://marketing-internet.com/articles/strategie/fidelisation.html> ,janvier 2013

www.marketing de service.com,décembre 2012

www.avantage concurrentiel,janvier2013

www .qualité de service.com,Janvier 2013

www .qualite de produit. Janvier 2013

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Présentation de la ville d’Antsirabe

ANNEXE 2 : Constitution de l’échantillon de notre enquête

ANNEXE 3 : Questionnaire

ANNEXE 4 : Organisation des calculs des deux corrélations

ANNEXE 5: Tableau FFOM des trois supermarchés

ANNEXE 6 : Figure de la fidélisation

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de la ville d'Antsirabe

Antsirabe est la troisième plus grande ville de Madagascar, avec une population de 182 804 habitants au recensement de janvier 2005.

Elle est située à 1 500 m d'altitude dans une cuvette entourée de volcans à 167 km au sud de la capitale Antananarivo. Elle possède le climat le plus frais de Madagascar. En hiver, la température peut descendre jusqu'à zéro degré Celsius.

Antsirabe est surnommée la "Vichy Malgache" à cause des nombreuses sources d'eau thermale ou minérale encore exploitées aujourd'hui.

Antsirabe est aussi la capitale des pousse-pousse. Elle en compte le plus grand nombre par habitant parmi toutes les villes du pays.

Antsirabe est devenue aujourd'hui le premier centre industriel du pays, avec en particulier la COTONA (La Cotonnière d'Antsirabe) qui est la plus importante entreprise textile de l'Ile, employant depuis la fibre de coton, le tissage, la teinture et la fabrication des vêtements environ 4.000 personnes. La ville est reliée à la capitale Antananarivo par la route nationale 7 et par le chemin de fer.

Annexe 2 : Présentation de l'échantillon

Sexe	Age	Occupation	Note
F	20-24	Etudiante	3
F	24-26	Ménagère	6
H	26-30	Travailleur	5
F	30-34	Professionnel	7
H	34-38	Travailleur	4
F	38-42	Ménagère	2
	42 et plus	Travailleur	3 30 personnes

Annexe 3 : QUESTIONNAIRE

Dénomination de l'entreprise :

Taille de l'entreprise :

Forme juridique :

Activité principale :

- 1- Quels sont les différents services offerts ?
- 2- Quelle est votre politique pour la qualité de service
- 3- Quelle est votre objectif
- 4- Par rapport à votre concurrent ? Quel est votre point fort ?
- 5- En quoi la qualité de service offert favorise-t-il l'avantage concurrentiel ?
- 6- Combien de personnel vous disposez ?
- 7- Quels sont les conditions de leur recrutement ? Ils ont combien d'année d'expérience, le moyen d'âge ?
- 8- Est-ce que vous réaliserez des formations régulières?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, lesquels ?

- 9- Disposer vous d'un service après-vente ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui pouvez-vous nous expliquer ?

- 10- Quels genres de motivation donnerez-vous à votre personnel pour qu'il assure bien leur service ?
- 11-En matière de qualité, quels sont les normes de vos produits ? Quels sont vos critères au niveau des produits vendus ?

QUESTIONNAIRE POUR LES CLIENTS

1-Que pensez-vous de service donner par le personnel ?

Insatisfait ☐

satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Très satisfait ☐

2-Que pensez-vous des matériels utilisés ?

Insatisfait ☐

Satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Très satisfait ☐

3-D'après –vous les méthodes de travail du personnel peuvent vous satisfaire ?

Pas d'accord ☐

D'accord ☐

Moyennement d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

4-Le milieu-est-il satisfaisant

Insatisfait ☐

satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Très satisfait ☐

5-La qualité de produit est-elle satisfaisante ?

Insatisfait ☐

satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Très satisfait ☐

6-La spécificité de service offert vous satisfait-elle ?

Insatisfait ☐

satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Très satisfait ☐

7-Etes-vous satisfait du respect de norme qualité-service ?

Insatisfait ☐

satisfait ☐

Peu satisfait

Très satisfait

8-L-utilisation de norme d'incendie répond-elle à votre besoin ?

Pas d'accord

D'accord

☐ ☐
Moyennement d'accord ☐ Tout à fait d'accord ☐

9-Est-ce que vous êtes satisfaits par la norme de sécurité imposée ?

Insatisfait ☐ satisfait ☐

Peu satisfait ☐ Très satisfait ☐

10-L'application de norme d'hygiène satisfait-elle à vos besoins ?

Insatisfait ☐ satisfait ☐

Peu satisfait ☐ Très satisfait ☐

11-La qualité de produit répond-elle à votre attente ?

Pas d'accord ☐ D'accord ☐

Moyennement d'accord ☐ Tout à fait d'accord ☐

12-Etes-vous satisfait par le respect de norme et des exigences ?

Insatisfait ☐ satisfait ☐

Peu satisfait ☐ Très satisfait ☐

13-D'après-vous, la qualité de service constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?

Pas d'accord ☐ D'accord ☐

Moyennement d'accord ☐ Tout à fait d'accord ☐

Annexe 4 : Organisation des calculs des deux corrélations linéaires

- Calcul de la moyenne

$$X_{m1} = n_i * x_i / N$$

$$X_{m1} = 106/30 = 3,53$$

$$X_{m2} = n_i * x_i / N$$

$$X_{m2} = 93/30 = 3,1$$

$$Y_m = n_j * y_j / N$$

$$Y_m = 104/30 = 3,46$$

- Calcul de la variance

$$\text{Var}(x) = \sum x_i^2 * n_i / N - (x_m)^2$$

$$V(x)_1 = 384/30 - (3,53)^2 = 0,33$$

$$V(x)_2 = \sum x_i^2 * n_i / N - (x_m)^2$$

$$V(x)_2 = 309/30 - (3,1)^2 = 0,69$$

$$V(y) = \sum y_j^2 * n_j / N - (y_m)^2$$

$$V(y) = 370/30 - 3,46^2 = 0,36$$

- Calcul de l'écart type

$$\sigma(x) = \sqrt{v(x)}$$

$$\sigma(x) = \sqrt{0,33} = 0,54$$

$$\sigma(x)_2 = \sqrt{v(x)}$$

$$\sigma(x)_2 = \sqrt{0,69} = 0,83$$

$$\sigma(y) = \sqrt{v_y}$$

$$\sigma(y) = \sqrt{0,36} = 0,6$$

- Calcul de la covariance

$$\text{COV}(x,y) = \sum (x_i * y_j) * n_{ij} / N - (x_m * y_m)$$

$$\text{COV}(x,y)=376/30-12,23=0,30$$

$$\text{COV}(x,y)^2= \sum (x_i * y_j) * n_{ij} / N(x_m * y_m)$$

$$\text{COV}^2=333/30-10,72=0,38$$

- Calcul de coefficient de corrélation

$$r=\text{COV}(x,y)/ \sigma (x)* \sigma (y)$$

$$r=0,30/0,324=0,92$$

$$r=\text{COV}(x,y)/ \sigma (x)* \sigma (y)$$

$$r=0,38/0,498=0,7$$

Annexe 5 : TABLEAU FFOM

FORCE		
SHOPRITE	JUMBO	MAXI STORE
-proximité centre-ville -ouvre tous les jours 7j/7 -prix moins chers -personne qualifiés et disponibles -produit frais -vision de produit -paiement par carte	-proximité : centre-ville -large espace -enseigne lumineuse -produit importé -produit frais -paiement par carte -parking très espacé	-proximité -vente en gros et en détail -produit moins chère adaptés à tout le monde -supermarché pour tout le monde

FAIBLESSE		
SHOPRITE	JUMBO	MAXI STORE
-SAV : service après-vente -manque de personnel -une partie de caisse n'est pas en activité -insuffisance de parking	-produit importé donc prix très chers -produit qui n'est pas adapté aux pouvoirs d'achat malagasy -produit très luxueux -très chers par rapport aux niveaux du produit	-espace étroit -insuffisance du personnel -manque moyen de paiement : carte bancaire non accepté -insuffisance de caisse

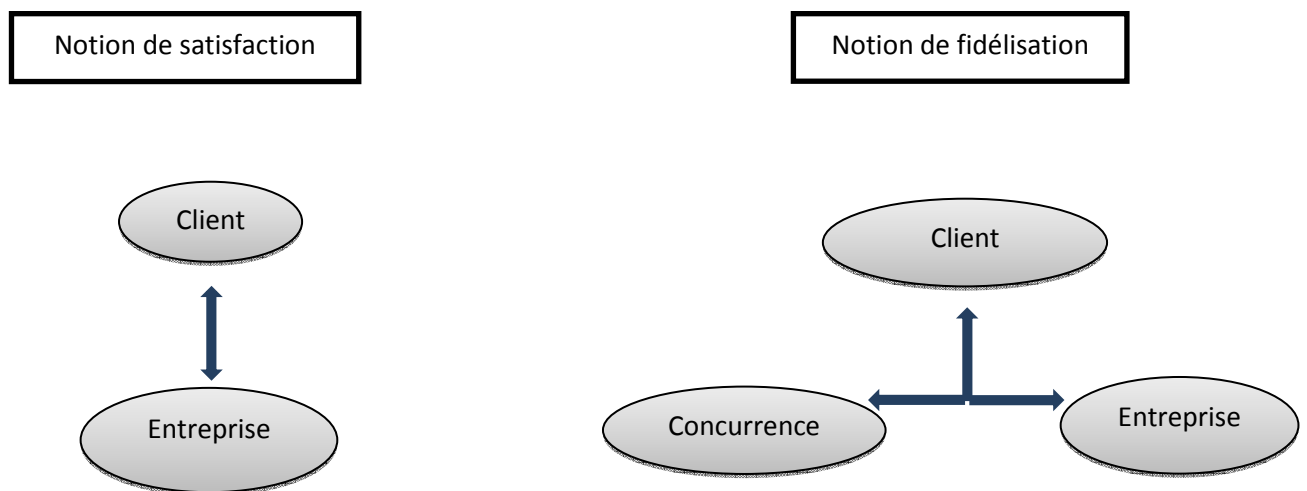
OPPORTUNITES			MENACES		
Shoprite	Jumbo Score	Maxi Store	Shoprite	Jumbo Score	Maxi Store
-large choix -large gamme de produit -différente large de prix	-produit de qualité -haut de gamme	-produit de première nécessité -prix rapprochant celui de grossiste	-ils vendent encore un produit périmé -personnel incompetent -manque de compétence : manque de connaissance sur le produit	-produit trop chers -manque d'animatrice	-produit diversifié -manque de personnel

Annexe 6 : Figure de la fidélisation et satisfaction

En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux!

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette Valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.

La démarche qualité ne s'inscrit plus comme avant dans une simple relation client/fournisseur. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence au-delà de la satisfaction des clients on vise la fidélisation de certains clients, les clients stratégiques.



Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Vous lancer dans une démarche qualité c'est chercher à vous différencier par la qualité de vos produits et de vos services pour fidéliser vos clients

La qualité et la performance : manager la qualité

Cette recherche de différenciation ne se fera pas bien évidemment à n'importe quel prix. L'équilibre satisfaction/rentabilité sera une obsession permanente. Nous aborderons cet aspect économique de la qualité plus loin. Déjà soyez convaincus que si mettre en place une démarche qualité n'est pas gratuit, la non-qualité coûte très cher aux entreprises (réclamations clients, voire perte de clients), coûts des reprises, des rebuts (notions pour l'instant qui restent industrielles...)



La volonté de fidéliser conduit à la volonté de conquête de clients tout à fait satisfaisants. Si vous interrogez les clients satisfaits, vous trouverez deux catégories : ceux qui se déclarent prêts à racheter votre produit ou service et ceux qui ne sont pas disposés à le faire.

En creusant un peu plus vous allez découvrir que parmi ceux qui vous rachètent, il y a des clients qui ne jurent que par votre produit, par votre société : ce type de clients, c'est la crème des crèmes les clients tout à fait satisfaits. Le client satisfait peut considérer que vous n'avez fait que votre devoir. La volonté de fidéliser conduit à la volonté de conquête de clients tout à fait satisfaits. Si vous interrogez les clients satisfaits, vous trouverez deux catégories : ceux qui se déclarent prêts à racheter votre produit ou service et ceux qui ne sont pas disposés à le faire. En creusant un peu plus

TABLE DES MATIERES

Sommaire	I
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des abréviations	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Introduction.....	1
 Chapitre I-APPROCHE EMPIRIQUE et METHODOLOGIE	6
 Section 1- MATERIELS UTILISES.....	6
1-1 Justification du choix de la zone d'étude	7
1-2 Description du matériel utilisé : la grande distribution	7
1.2.1-La Direction Commerciale	8
1.2.2-La Direction de Ressources Humaines	9
1.2.3-Bureau d'étude	9
1-3- Données collectés auprès de la DIRCOM, la DRH et le Bureau d'étude	9
1-3.1-Démarche qualité.....	10
a) <i>Développer la satisfaction du client</i>	11
b) <i>Agir avec efficacité sur l'organisation</i>	11
1-4) Notion de base théorique	12
1-4-1) Notion sur la qualité de service	12
1-4-2) Notion sur les spécificités de service	13
1-4-3) Notion en norme et exigence en matière de service	14
1-4-4) Notion sur les avantages concurrentiels	15
 Section 2- METHODES ADOPTENT	17
2-1) Processus de collecte de données	17
2-1-1) L'élaboration du questionnaire	17
2-1-2) Méthode statistique appliquée	18
2-2) Limite de l'étude	20
2-2-1) Contraintes sur le temps.....	20
2-2-2) Contraintes méthodologiques	20
2-2-3) Contraintes liées aux coûts.....	20

2-2-4) Chronogramme des activités menées	20
Section 3 –MODELISATION THEORIQUE.....	22
3-1) Explication des hypothèses	22
3-2) Traduction des hypothèses en variable	22
3-3) Schéma de la modélisation théorique	23
 Chapitre II : RESULTATS OBTENUS.....	25
Section 1- RESULTAT DE L'ENQUETE.....	25
1-1Résultat sur la spécificité de service offert	25
1-1-1 Résultats obtenus dur la main d'œuvre : personnel compétent.....	25
1-1-2 Résultats obtenus sur l'utilisation des moyens	26
1-1-3 Résultats sur les méthodes de travail du personnel.....	27
1-1-4 Résultats sur le milieu : environnement de travail	27
1-1-5 Résultats sur la qualité de produit	28
1-1-6 Résultats de la spécificité de service offert	28
1-2 Résultat obtenus des questions posées sur le respect des normes et des exigences	29
1-2-1) Résultats obtenus sur la norme qualité-service	29
1-2-2) Résultats sur la norme d'incendie	29
1-2-3) Résultats sur les normes de sécurité.....	30
1-2-4) Résultats sur les normes d'hygiène et sanitaire	30
1-2-5) Résultats sur la norme de produit	31
1-2-6) Résultats sur le respect de normes et des exigences en matière de service	31
1-2-7) Résultats après analyse de la satisfaction client.....	32
1-3 Résultats concernant les avantages concurrentiels.....	32
 Section 2 : LA VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	33
2-1) Le rapport spécificité et avantage concurrentiel	33
2-2) le rapport norme et avantage concurrentiel	34
Section 3 : CALCUL DES CORRELATIONS LINEAIRES	34
3-1) Corrélacion entre la spécificité de service et l'avantage concurrentiel.....	34
3-2) Corrélacion entre le respect des exigences et norme.....	36
3-3) Comparaison de ces deux coefficients de corrélation linéaire « r ».....	37

Chapitre III : INTERPRETATIONS et SUGGESTIONS.....	39
Section 1- DISCUSSIONS.....	39
1-1 Discussions sur les résultats obtenus des questions posées.....	39
1-1-1 Concernant la main d'œuvre : compétence du personnel	39
1-1-2 Concernant le moyen	40
1-1-3 Concernant la méthode de travail	40
1-1-4 Concernant le milieu	41
1-1-5 Concernant la qualité de produit	42
1-1-6) Concernant la spécificité du service offert.....	43
1-2 Discussions sur le respect des normes et exigences en matière de service	44
1-2-1) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme qualité-service	44
1-2-2) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme d'incendie	44
1-2-3)) Analyse des résultats obtenus sur le respect de la norme de sécurité	45
1-2-4) Analyse des résultats obtenus sur le respect de norme d'hygiène	45
1-2-5) Analyse des résultats obtenus sur la norme de produit	45
1-2-6) Analyse des résultats obtenus sur le respect des normes d'exigences en matière de service.....	46
1-2-7 Analyse des résultats obtenus sur l'avantage concurrentiel	46
Section 2 : ANALYSE DES RESULTATS SUR LA DETERMINATION DU COEFFICIENT	47
Section 3 : RECOMMANDATIONS.....	47
3-1 Recommandation pour la fidélisation de la clientèle.....	48
3-2 Recommandation pour avoir des nouveaux clients	49
3-3Recommandation sur l'organisation	50
CONCLUSION GENERALE.....	52
Bibliographies.....	vii
Liste des annexes.....	ix
Table des matières	x