50374
1993
201

50374
1993
201

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

U.F.R. INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CONCEPTION ET MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT

ES SCIENCES DE GESTION

Présentée et Soutenue Publiquement par

Michel DEBRUYNE

UNIVERSITE DES Sc. et Techn. BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE LILLE

UNIVERSITE DES Sc. et Techn. BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE LILLE

JURY

Directeur de Recherche	Mr Henri BOUQUIN Professeur Université de Paris IX Dauphine
Rapporteurs	Mr Gérard KOENIG Professeur Université de Paris XII Créteil
	Mr Didier LECLERE Professeur Université de Reims
Autres Membres	Mr Alain DESREUMAUX Professeur Université de Lille I
	Mr Francis SALERNO Professeur Université de Lille I

LILLE - JANVIER 1993

A mon Epouse ANITA

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers les personnes qui m'ont aidé dans mes travaux

- Monsieur le Professeur Henri BOUQUIN, dont les conseils ont fait progresser sans cesse cette étude, pour avoir bien voulu la diriger

- Messieurs les Professeurs Gérard KOENIG et Didier LECLERE pour avoir accepté d'être Rapporteurs au Jury de Soutenance

- Messieurs les Professeurs Alain DESREUMAUX et Francis SALERNO pour leur participation à ce Jury

- Monsieur le Professeur Dwight MERUNKA pour avoir mis gracieusement à ma disposition le logiciel EXPERT CHOICE à l'Université de Paris IX Dauphine

- Monsieur Philippe OPIGEZ, Maître de Conférences à l'IAE de Lille, pour ses explications et conseils concernant le fonctionnement du logiciel SPSS-PC+

- Monsieur Joël BAFCOP, Maître de Conférences à l'IAE de Lille, pour avoir obtenu le concours de l'IAE dans le financement de mes enquêtes

- Mon Ami Dominique DOYE, Titulaire du DEA de Sciences de Gestion et Agrégé d'Economie et Gestion, pour ses conseils et sa documentation en Marketing

- Ma Famille enfin, et plus particulièrement mon Epouse Anita, sans le soutien moral de laquelle cette recherche n'aurait peut-être jamais été conduite à son terme

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les Thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

" On oublie le prix qu'on a payé une chose; on oublie le temps pendant lequel on l'a patiemment attendue; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'une fois; la livraison n'a lieu qu'une fois; mais l'usage est de tous les jours. Il n'est d'entreprise durable que celle qui vend de la bonne qualité."

Auguste DETOEUF

("Propos de O.L. BARENTON,Confiseur")

TABLE DES MATIERES

		Pages
INTRODUCTION GENERALE		1
PREMIERE PARTIE	APPLICATION DU CONCEPT DE QUALITE A LA LOGIQUE SECTORIELLE DE LA DISTRIBUTION	12
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE		13
CHAPITRE 1	LE CONCEPT DE QUALITE UNE APPROCHE GENERALE	15
SECTION 1	FONDEMENTS THEORIQUES DU CONCEPT DE QUALITE	16
	§ 1. Qualité, Prix et Structure des Marchés	16
	§ 2. L'Opérationnalisation du Concept de Qualité	19
	A. Qualité et Conformité Technico-Economique	20
	B. La Notion de Qualité Totale	23
	C. Typologie de D.A.GARVIN : La Complémentarité des Approches du Concept de Qualité	25
SECTION 2	INCIDENCE DE LA QUALITE SUR LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS	28
	§ 1. Les Approches Classiques de Gestion de la Qualité Totale	28
	§ 2. L'Approche Systèmique de Gestion de la Qualité Totale	31
CHAPITRE 2	LA LOGIQUE DE L'OFFRE DISTRIBUTEUR LE COUPLE PRODUIT-SERVICE	40
SECTION 1	PRODUIT ET DISTRIBUTION	41
	§ 1. Définition et Principales Caractéristiques des Produits de Grande Consommation	42
	§ 2. Les Marques de Distributeurs	44
	A. Développement du Phènomène	44
	B. Raison d'Etre des Marques de Distributeurs	46
	C. Le Positionnement Commercial des Marques de Distributeurs	47

§ 3. La Politique d'Assortiment du Distributeur..... 52

A. Définition Générale de l'Assortiment..... 53
B. Les Dimensions de l'Assortiment..... 54
C. Les Différentes Stratégies d'Assortiment des Distributeurs..... 55

SECTION 2 SERVICE ET DISTRIBUTION..... 58

§ 1. Définition Générale du Service..... 58
§ 2. Le Processus de Production du Service..... 59
§ 3. Composantes et Gestion de l'Offre de Service..... 64
§ 4. Les Services Offerts par les Distributeurs..... 69

SECTION 3 PRODUIT, SERVICE ET DISTRIBUTION LA NOTION DE PRODUIT TOTAL..... 70

§ 1. La Complémentarité Naturelle Produit-Service..... 70
§ 2. La Notion de Produit Total..... 72

A. L'Analyse de G.MIRACLE..... 73
B. L'Analyse de B.ENIS et K.ROERING..... 75

CHAPITRE 3 LA QUALITE DU COUPLE PRODUIT-SERVICE DANS LA DISTRIBUTION..... 79

SECTION 1 CRITERES D'IDENTIFICATION DE LA QUALITE D'UN PRODUIT DE GRANDE CONSOMMATION PAR UN DISTRIBUTEUR..... 80

§ 1. La Vérification de la Conformité Technico-Economique du Produit par le Distributeur..... 81
§ 2. Critères Marketing de Perception de la Qualité Intrinsèque d'un Produit de Grande Consommation..... 83

A. Le Prix comme Indicateur de Qualité..... 84
B. La Marque comme Indicateur de Qualité..... 86
C. L'Emballage comme Indicateur de Qualité..... 87

SECTION 2 CONCEPTUALISATION DE LA QUALITE DE SERVICE..... 89

§ 1. Le Contexte de la Qualité de Service : les Nouvelles Attentes des Consommateurs en Matière de

Services..... 89
§ 2. **Les Principaux Modèles d'Analyse de la Qualité de Service**..... 91

A. Les Analyses Descriptives de la Qualité de Service..... 91

1. La Qualité de Service selon Y.TINARD..... 92
2. Le Modèle de W.E.SASSER, R.P. OLSEN et D.D.WYCKOFF..... 94
3. Le Modèle de C.GRÖNROOS..... 95

B. Une Approche Systèmique de la Qualité de Service..... 97

1. Les Dimensions de la Qualité de Service..... 97
2. Les Notions de Qualité Objective et de Qualité Subjective..... 98

SECTION 3 QUALITE DE L'OFFRE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR. CRITERES D'IDENTIFICATION ET MODELISATION DU CONCEPT..... 100

§ 1. **Critères d'Identification de la Qualité de l'Environnement de l'Offre Produit par le Distributeur**..... 101

A. Impact de l'Assortiment sur les Problèmes de Qualité dans la Distribution : la Qualité de Choix..... 102

1. Les Dimensions de Base de la Qualité de Choix..... 102
2. Qualité de Choix et Gestion des Stocks..... 104

B. Qualité de l'Organisation du Point de Vente..... 106

C. La Qualité du Service Lié au Produit Vendu..... 108

§ 2. **Un Modèle Conceptuel de Détermination de la Qualité du Couple Produit-Service par le Consommateur**..... 112

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE..... 118

DEUXIEME PARTIE IMPACT MANAGERIAL DE LA STRATEGIE QUALITE DU DISTRIBUTEUR..... 119

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE..... 120

CHAPITRE 4 COMPETITIVITE PAR LA QUALITE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LE DISTRIBU-

TEUR..... 122

SECTION 1 LA QUALITE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL UNE APPROCHE GENERALE..... 122

§ 1. La Performance Qualitative de l'Entreprise..... 123

A. Qualité Relative et Rentabilité..... 124
B. Qualité, Part de Marché et Rentabilité..... 126

§ 2. La Stratégie Qualitative de l'Entreprise..... 129

A. Chaîne de Valeur, Stratégies Génériques et Qualité..... 129

1. Les Stratégies Génériques de M.E.PORTER 129
2. Le Concept de Chaîne de Valeur..... 131

B. La Qualité : Variable Stratégique ou Autonome ?..... 134

C. La Place de la Qualité dans les Stratégies d'Entreprise..... 135

1. Stratégie Générique de Domination par les Coûts..... 137
2. Stratégie Générique de Différenciation..... 138
3. Stratégie Générique de Concentration..... 139

SECTION 2 LES DETERMINANTS DE LA RIVALITE ENTRE FIRMES DE DISTRIBUTION : APPROCHE SOUS L'ANGLE DE LA QUALITE..... 141

§ 1. L'Environnement de la Prestation du Distributeur..... 141

§ 2. Les Déterminants de la Compétition par la Qualité dans le Secteur de la Distribution..... 145

A. La Qualité comme Barrière à l'Entrée du Secteur 145
B. La Menace de Produits-Services de Substitution..... 147
C. Le Pouvoir des Fournisseurs..... 148
D. Le Pouvoir des Clients..... 150
E. Qualité et Concurrence Frontale entre Distributeurs..... 151

SECTION 3 LES STRATEGIES DE CONCURRENCE QUALITATIVE DES DISTRIBUTEURS..... 154

§ 1. **Domination par les Prix et les Coûts**..... 155

A. Les Stratégies de Prix des Distributeurs..... 158
B. Les Insuffisances de la Concurrence par les Prix..... 159

§ 2. **Différenciation et Concurrence par la Qualité**..... 160

A. La Différenciation Qualitative par les Produits..... 162
B. La Différenciation Qualitative par les Services..... 166
C. Qualité Produit-Qualité Service: des Relations de Domination ou d'Equilibre?..... 169
D. Communication Externe de la Politique Qualitative du Distributeur.... 175

§ 3. **La Nécessaire Liaison Qualité-Prix dans l'Elaboration des Stratégies Compétitives des Distributeurs**..... 178

A. La Complémentarité Qualité-Prix..... 178
B. La Hiérarchie Qualité-Prix..... 180

CHAPITRE 5 **ENVIRONNEMENT ET STRATEGIE QUALITE DES DISTRIBUTEURS.PROPOSITIONS POUR UN MODELE GLOBAL DE GESTION DE LA QUALITE**..... 185

SECTION 1 **MODELISATION SYSTEMIQUE DES PROBLEMES DE QUALITE DANS LA DISTRIBUTION**..... 186

§ 1. **Théorie des Systèmes, Qualité et Environnement du Distributeur**..... 186

§ 2. **Analyse des Sous-Systèmes de Gestion de la Qualité par Catégorie d'Interlocuteur Extérieur**..... 190

A. Sous-Système Qualité Clients..... 192
B. Sous-Système Qualité Fournisseurs.... 194
C. Sous-Système Qualité Concurrents..... 198

SECTION 2 **IMPACT OPERATIONNEL DU MODELE GLOBAL DE GESTION DE LA QUALITE POUR LE DISTRIBUTEUR**..... 204

§ 1. **Impact de la Qualité Conçue sur le Management de l'Entreprise de Distribution**..... 206

§ 2. **Liaisons Structurelles Engendrées par la Qualité Conçue dans le Secteur de la Distribution**..... 212

CHAPITRE 6 MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE PAR LE DISTRIBUTEUR..... 218

SECTION 1 CADRE CONCEPTUEL DE LA MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE..... 220

§ 1. Insuffisances et Limites de la Méthode Classique de Valorisation des Coûts de Non Qualité dans le Secteur de la Distribution..... 221

§ 2. Dualité du Système d'Information Qualité dans la Distribution..... 223

SECTION 2 LA MESURE DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR, MESURE EXTERNE DE LA QUALITE DE LA PRESTATION DU DISTRIBUTEUR..... 226

§ 1. Le Concept de Satisfaction..... 227

A. Satisfaction et Rationalité de Comportement du Consommateur..... 227
B. L'Optique Marketing de la Satisfaction du Consommateur..... 229
C. Prestation du Distributeur et Satisfaction du Consommateur..... 233

§ 2. La Liaison Qualité Totale-Satisfaction du Consommateur..... 238

§ 3. La Mesure de la Satisfaction du Consommateur..... 242
A. Problémes Posés par la Mesure des Attitudes..... 242
B. Modèles Multi-Attributs de Satisfaction..... 244
C. Mesure de la Satisfaction dans la Distribution..... 245

SECTION 3 LES PROBLEMES POSES PAR LA MESURE INTERNE DE LA QUALITE DE LA PRESTATION DU DISTRIBUTEUR..... 253

§ 1. Mesure de la Performance Qualitative.. 254
§ 2. Standards de Performance Qualitative.. 260
§ 3. Contrôle de la Qualité Conçue et Implication du Personnel..... 263

SECTION 4 CONSEQUENCES MANAGERIALES DE LA BIDIMENSIONNALITE DE LA MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE DANS LA DISTRIBUTION..... 265

§ 1. Le Contrôle de la Liaison Qualité Prévue-Qualité Conçue-Qualité Perçue.. 266
§ 2. Les Structures du Contrôle Qualité.... 274

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... 279

TROISIEME PARTIE — VERIFICATION EMPIRIQUE DE LA VALIDITE OPERATIONNELLE DU MODELE DE CONCEPTION ET DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION..... 280

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE..... 281

CHAPITRE 7 — METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... 282

SECTION 1 — LA QUALITE ET SON IMPACT POUR LE DISTRIBUTEUR. HYPOTHESES DE RECHERCHE..... 282

§ 1. **Les Entretiens Préliminaires....** 284

A. Entretiens avec des Responsables d'Entreprises de Distribution..... 285

1. Champ d'Enquête..... 285
2. Technique d'Entretien..... 286
3. Résultats..... 287

B. Entretiens avec des Représentants d'Associations de Défense des Consommateurs..... 290

1. Champ d'Enquête..... 290
2. Technique d'Entretien..... 291
3. Résultats..... 292

§ 2. **Les Hypothèses Retenues dans la Recherche**..... 292

A. Conception de la Qualité..... 294

B. Management de la Qualité..... 296

1. La Stratégie Qualité du Distributeur..... 296
2. Les Structures Induites par une Stratégie Qualité... 297
3. La Mesure de la Concurrence Qualitative..... 297

SECTION 2 — METHODOLOGIE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS ET DES DISTRIBUTEURS FACE AUX PROBLEMES POSES PAR LA QUALITE..... 298

§ 1. **Constitution de la Base de Données Consommateurs**..... 298

A. Le Champ d'Enquête..... 299

1. Les Produits..... 299
2. Les Canaux de Distribu-

tion..... 299
3. La Zone Géographique d'Enquête..... 300

B. Le Questionnaire d'Enquête..... 301

1. Raisons du Choix de l'Enquête Postale..... 301
2. La Rédaction du Questionnaire..... 302
3. Modalités Pratiques d'Envoi et de Retour du Questionnaire..... 305

C. Les Limites de l'Enquête Consommateurs..... 305

1. Limites Liées aux Produits.. 305
2. Limites Liées aux Enquêtes Postales..... 306
3. Limites Liées à la Difficulté du Questionnaire..... 306

§ 2. Constitution de la Base de Données Distributeurs..... 307

A. Le Champ d'Enquête..... 307
B. Le Questionnaire d'Enquête..... 309
C. Les Limites de l'Enquête Distributeurs..... 310

SECTION 3 — LE CONTROLE DE LA REPRESENTATIVITE DES ECHANTILLONS DE REPONSE AUX QUESTIONNAIRES CONSOMMATEURS ET DISTRIBUTEURS..311

§ 1. L'Echantillon de Retour Consommateurs.....311

§ 2. L'Echantillon de Retour Distributeurs.....316

CHAPITRE 8 — LA LIAISON CONCEPTION-MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION: ANALYSE STATISTIQUE.....324

SECTION 1 — PRINCIPES GENERAUX DE CONCEPTION DE LA QUALITE PAR LE DISTRIBUTEUR.....324

§ 1. L'Adoption d'une Politique de Qualité Totale par le Distributeur.....325

§ 2. Les Enjeux et Outils de la Qualité Totale pour le Distributeur.. 328

A. La Primauté de la Recherche de la Satisfaction du Consommateur..328
B. Analyse Multidimensionnelle des Enjeux et Outils de la Qualité Totale.....331

1. Précisions Méthodologiques....332
2. Interprétation des Résultats..333

a. Etude du Plan Factoriel Principal 1-2.....333
b. Etude du 3ème Axe Factoriel...336

SECTION 2 L'INTEGRATION DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS DANS LES SCHEMAS DE QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR.....339

§ 1. **Les Attributs Qualitatifs Recherchés par le Consommateur lors de l'Achat..340**

A. Méthodologie de Traitement Statistique..... 340

1. L'Analyse Multidimensionnelle des Données avec Rotation des Axes Factoriels..... 340
2. Le Contrôle de Fiabilité des Dimensions Factorielles Obtenues... 341

B. Application de la Méthode à l'Analyse de la Qualité Prévue lors de l'Achat de Produits Alimentaires Frais..... 342

C. Application de la Méthode à l'Analyse de la Qualité Prévue lors de l'Achat de Produits Durables..... 347

§ 2. **Contrôle de l'Effectivité de la Liaison Qualité Prévue-Qualité Conçue..... 354**

A. Mesure de l'Incidence des Dimensions Qualitatives Attendues sur la Qualité Conçue par le Distributeur.354

B. Typologie des Distributeurs sur la Base des Dimensions Qualitatives Attendues.....359

SECTION 3 FORMALISATION MANAGERIALE DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR.....369

§ 1. **Formalisation Stratégique de la Concurrence Qualitative.....369**

A. Les Principes de la Différenciation Qualitative Recherchée par le Distributeur.....370

1. les Relations Qualité Totale-Domination par les Coûts.....371

a. Préférences Stratégiques des Distributeurs.....371
b. Objectifs Concurrentiels des Stratégies Qualitatives.....375

2. Influence des Partenaires Internes et Externes du Distributeur sur la Conception Stratégique de la Qualité.....377

a. Participation du Personnel à l'Elaboration de la Politique Qualitative.....378
b. Impact de la Surveillance de l'Environnement..... 379

B. Analyse Typologique des Comportements Stratégiques des Distributeurs.....380

1. Méthodologie de Traitement Statistique.....380

a. Elaboration d'un Tableau de BURT.....380
b. Réalisation de l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples.....383

2. Interprétation des Résultats....385

§ 2. Formalisation Opérationnelle de la Concurrence Qualitative.....392

A. Impact Structurel des Stratégies Qualitatives.....393

1.Les Structures Souhaitées par les Distributeurs.....394
2.Obstacles à la Mise en Place des Structures Qualitatives.....397

B. Mesure de la Concurrence Qualitative.....400

1.Objectifs Assignés au Système d'Information Qualité.....400
2.Instruments de Mesure du Système Global de Gestion de la Qualité..403

a.Objectifs à Atteindre et Compo-

sants de leur Evaluation.....404
b. Préférences des Distributeurs Parmi les Instruments de Mesure Disponibles : Résolution du Problème par la Méthode de la Procédure d'Analyse Hiérarchique.....412

CHAPITRE 9 LA REACTIVITE DU CONSOMMATEUR A LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR: ANALYSE STATISTIQUE.....420

SECTION 1 VERIFICATION DE LA PERTINENCE DE L'ASSIMILATION SATISFACTION OBTENUE-QUALITE PERCUE PAR LE CONSOMMATEUR.....421

§ 1. Evaluation de la Satisfaction du Consommateur.....422

§ 2. Evaluation de la Qualité Perçue par le Consommateur.....424

§ 3. Vérification de la Corrélation entre Satisfaction Obtenue et Dimensions Explicatives de la Qualité Perçue par le Consommateur.....426

SECTION 2 QUALITE PREVUE, QUALITE PERCUE ET POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DES DISTRIBUTEURS.....430

§ 1. Influence des Dimensions Qualitatives par lieu d'Achat sur la Qualité Perçue..... 431

§ 2. Hiérarchisation des Distributeurs en Termes Qualitatifs..... 437

A. Analyse Comparative des Préférences des Consommateurs à l'Egard de la Qualité Perçue dans les Prestations des Distributeurs..... 437

B. Modèlisation des Préférences des Consommateurs dans le Cadre d'un Schéma de Liaison Qualité Prévue-Qualité Perçue..... 442

1. Description du Processus de Traitement par la Méthode ELECTRE..... 443

2. Analyse des Résultats et Intérêt de la Méthode..... 447

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE..... 450

CONCLUSION GENERALE..... 452

ANNEXES..... 456

BIBLIOGRAPHIE..... 533

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau 2.1 Typologie des Comportements des Marques de Distributeurs..... 51
(**Source** : J.N.KAPFERER et J.C.THOENIG, 1989)

Tableau 2.2 Les Stratégies d'Assortiment des Distributeurs..... 56
(**Source** : A.TORDJMAN, 1983)

Tableau 3.1 Raisons Incitant le Consommateur à Acheter des Produits Libres..... 82
(**Source** : LSA, 1979)

Tableau 3.2 Causes de Succès et d'Echec des Centres Commerciaux..... 107
(**Source** : LSA, 1989)

Tableau 3.3 Les Stratégies des Distributeurs en Matière de Services Périphèriques Liés..... 111
(**Source** : A.TORDJMAN, 1988)

Tableau 4.1 Qualité, Part de Marché et Rentabilité..... 128
(**Source** : R.D.BUZZELL et B.T.GALE, 1987)

Tableau 4.2 Déterminants de la Rivalité entre les Firmes de Distribution. Approche sous l'Angle de la Qualité Considérée comme Avantage Compétitif..... 153

Tableau 4.3 Typologie des Produits de Grande Consommation selon le Critère de la Qualité..... 163
(**Source** : J.E.CORDIER, 1983)

Tableau 4.4 Principaux Attributs Intervenant dans le Choix d'un Magasin par un Consommateur..... 168
(**Source** : J.JALLAIS, J.ORSONI, A.FADY, 1987)

Tableau 4.5 Matrice de Classification des Produits.... 172
(**Source** : M.BELL, 1981)

Tableau 5.1 Connaissance Comparative des Concurrents..... 200
(**Source** : B.PAVIE-LATOUR, 1984)

Tableau 6.1 Mesure de Perception de la Qualité par un Consommateur Donné..... 248
(**Source** : A.WOLFE, 1971)

Tableau 6.2 Mesure du Gap Qualité Absolue Consommateurs (A l'Egard d'un Distributeur Déterminé)..... 250

Tableau 6.3 Mesure du Gap Qualité Perçue Relative..... 270

Tableau 7.1 Interviews de Responsables d'Entreprises de Distribution et Qualité Conçue..... 288

Tableau 7.2 Attentes des Consommateurs et Principaux Critères Explicatifs de la Qualité Prévue..... 293

Tableau 7.3 Répartition des Réponses Consommateurs Exploitables selon Différents Critères Socio-Démographiques..... 313

Tableau 7.4 Répartition des Réponses Consommateurs Exploitables par Catégorie Socio-Professionnelle après Redressement de l'Echantillon..... 317

Tableau 7.5 Critères d'Identification des Répondants ayant fourni des Réponses Exploitables au Questionnaire Distributeurs..... 319

Tableau 7.6 Caractéristiques des Entreprises ayant fourni des Réponses Exploitables au Questionnaire Distributeurs..... 320

Tableau	**8.1**	La Qualité Totale dans la Distribution.....	326
Tableau	**8.2**	Les Fondements de la Qualité dans la Distribution.....	330
Tableau	**8.3**	Dimensions Constitutives de la Qualité Prévue par les Acheteurs de Produits Alimentaires Frais.....	343
Tableau	**8.4**	Classement par les Consommateurs des Critères de Qualité pour un Produit Alimentaire Frais.....	346
Tableau	**8.5**	Dimensions Constitutives de la Qualité Prévue par les Acheteurs de Produits Durables en Magasin.....	349
Tableau	**8.6**	Dimensions Constitutives de la Qualité Prévue par les Acheteurs de Produits Durables par Correspondance.....	350
Tableau	**8.7**	Classement par les Consommateurs des Critères de Qualité pour un Produit Durable.....	353
Tableau	**8.8**	Jugement par les Distributeurs des Dimensions Constitutives de la Qualité Prévue.....	355
Tableau	**8.9**	Classement par les Distributeurs des Critères de Qualité pour un Produit Alimentaire Frais.....	357
Tableau	**8.10**	Classement par les Distributeurs des Critères de Qualité pour un Produit Durable.....	358
Tableau	**8.11**	Décomposition en Classes de l'Echantillon de Retour Distributeurs sur la Base des Dimension Qualitatives Attendues.....	361
Tableau	**8.12**	Qualité et Stratégie de Différenciation des Distributeurs.....	372

Tableau 8.13 Comparaison entre % Observés et % Théoriques de Distributeurs par type de Stratégie Dominante..... **374**

Tableau 8.14 Objectifs et Préférences Stratégiques des Distributeurs..... **376**

Tableau 8.15 Analyse Factorielle des Correspondances Multiples des Dimensions Stratégiques de la Qualité Conçue par le Distributeur.
Liste des Modalités des Variables..... **382**

Tableau 8.16 Analyse Factorielle des Correspondances Multiples des Dimensions Stratégiques de la Qualité Conçue par le Distributeur.
Tableau de BURT..... **384**

Tableau 8.17 Structures Liées à une Politique de Qualité dans la Distribution..... **395**

Tableau 8.18 Obstacles à la Mise en Place de Structures Qualitatives chez les Distributeurs..... **398**

Tableau 8.19 Objectifs Liés au Contrôle d'une Politique de Qualité dans la Distribution..... **402**

Tableau 8.20 Instruments de Mesure des Relations Entretenues avec la Clientèle..... **405**

Tableau 8.21 Instruments de Mesure de la Sécurité et de la Fiabilité des Produits Mis en Vente..... **407**

Tableau 8.22 Instruments de Mesure de la Motivation du Personnel en Contact avec la Clientèle..... **409**

Tableau 8.23 Instruments de Mesure de la Validité de l'Organisation Mise en Place..... **411**

Tableau 8.24 Importance Respective pour les Distributeurs des Différents Types d'Instruments de Mesure de la Qualité.....416

Tableau 9.1 Classement des Distributeurs en Fonction de la Satisfaction Obtenue par les Consommateurs.....423

Tableau 9.2 Les perceptions des Dimensions Qualitatives par les Consommateurs (Notes Moyennes).....425

Tableau 9.3 Explication de la Satisfaction Obtenue par les Dimensions Qualitatives Perçues.....428

Tableau 9.4 Analyse de Variance Dimensions Qualitatives-Distributeurs.....433

Tableau 9.5 Différences Significatives Dimensions Qualitatives-Lieux d'Achat.....434

Tableau 9.6 Classement par les Consommateurs des Distributeurs en Fonction de la Qualité Perçue.... 438

LISTE DES FIGURES

Pages

Figure 1.1 Le Contrôle de la Qualité. Evolution des Concepts et des Pratiques..... 32
(Source : M.PERIGORD, 1987)

Figure 1.2 Gestion de la Qualité en Dynamique..... 35
(Source : M.WISSLER et E.COLLIGNON, 1984)

Figure 2.1 Part des Marques de Distributeurs dans les Produits Alimentaires et Ménagers entre 1978 et 1984..... 50
(Source : M.DUPUIS, 1988)

Figure 2.2 Comparaison entre le Processus de Production d'un Bien et d'un Service..... 60
(Source : P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1975)

Figure 2.3 La Servuction de l'Entreprise de Service.... 63
(Source : P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987)

Figure 2.4 Le Client Elément Commun de toutes les Servuctions de l'Offre de Service..... 67
(Source : P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987)

Figure 2.5 Les Deux Dimensions de l'Offre de Service.. 68
(Source : C.BAUDRY, 1986)

Figure 2.6 Croisement des Perspectives de l'Acheteur et du Vendeur..... 78
(Source : A.TORDJMAN, 1983)

Figure 3.1 Servuction et Déterminants de la Qualité dans la Distribution..... 115
(Source : G.LEBLANC, 1985)

Figure	**4.1**	Qualité Relative et Rentabilité..... (**Source** : R.D. BUZZELL et B.T. GALE, 1987)	**125**
Figure	**4.2**	La Chaîne de Valeur de M.E.PORTER..... (**Source** : M.E.PORTER, 1986)	**133**
Figure	**4.3**	Les Forces Commandant la Concurrence au Sein d'un Secteur..... (**Source** : M.E.PORTER, 1986)	**144**
Figure	**4.4**	La Communication des Hypermarchés..... (**Source** : Stratégies, 1985)	**156**
Figure	**4.5**	Continuum des Activités Economiques..... (**Source** : L.SHOSTACK, 1981)	**171**
Figure	**4.6**	Dosage Qualité Produit-Qualité Service et Carte des Groupes Stratégiques au sein de la Distribution..... (**Source** : M.E. PORTER, 1982)	**176**
Figure	**4.7**	Le Cycle de Vie des Formules Commerciales pour la Période 1985-1995..... (**Source** : Y.NEGRO et J.ORSONI, 1985)	**182**
Figure	**5.1**	La Gestion de la Qualité Comme Système Ouvert sur l'Environnement de l'Entreprise..... (**Source** : M.WISSLER et E.COLLIGNON, 1984)	**188**
Figure	**5.2**	Approche Systèmique de la Qualité dans la Distribution.....	**191**
Figure	**5.3**	Sous-Système de Gestion de la Qualité Consommateurs	**193**
Figure	**5.4**	Sous-Système de Gestion de la Qualité Fournisseurs de Produits Leaders.....	**196**

Figure 5.5 Sous-Système de Gestion de la Qualité Fournisseurs de Marques de Distributeurs..... 197

Figure 5.6 Sous-Système de Gestion de la Qualité Concurrents..... 201

Figure 5.7 Le Dispositif de Qualité de l'Entreprise.... 203
(**Source** : J.DUFER, 1986)

Figure 5.8 Le Système de Valeur de M.E.PORTER..... 205
(**Source** : M.E.PORTER, 1986)

Figure 5.9 Chaîne de Valeur, Organisation et Qualité Conçue par le Distributeur..... 207

Figure 5.10 Qualité et Interfaces Relationnelles chez un Distributeur..... 210

Figure 5.11 Qualité, Liaisons entre Chaînes de Valeur à l'Intérieur d'un Circuit de Distribution et Avantage Concurrentiel pour le Distributeur d'un Produit Leader..... 214

Figure 5.12 Qualité, Liaisons entre Chaînes de Valeur à l'Intérieur d'un Circuit de Distribution et Avantage Concurrentiel pour le Distributeur de Marques de Distributeurs..... 215

Figure 6.1 Modèle Psychologique de Consommation..... 232
(**Source** : J.DUFER, 1986)

Figure 6.2 Multidimensionnalité de la Satisfaction (Insatisfaction) du Consommateur..... 234
(**Source** : Y.RENOUX, 1975)

Figure 6.3 Perception du Risque et Choix d'un Magasin... 236
(**Source** : J.F.DASH, L.G.SCHIFFMAN, C.BERENSON, 1976)

Figure 6.4 Modèle Conceptuel pour l'Evaluation de la Qualité d'un Produit-Service..... 241
(**Source** : G.LEBLANC et N.NGUYEN, 1986)

Figure 6.5 Le Positionnement par Satisfaction..... 252
(**Source** : J.DUFER, 1986)

Figure 6.6 Evaluation de la Qualité d'un Service. Un Modèle Conceptuel 267
(**Source** : A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML, L.BERRY, 1984)

Figure 6.7 Un Continuum pour Positionner la Qualité du Couple Produit-Service..... 273
(**Source** : A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML, L.BERRY, 1984)

Figure 7.1 Démarche Méthodologique Générale de Contrôle..283

Figure 8.1 Analyse en Composantes Principales de la Qualité Conçue par le Distributeur-Plan Factoriel 1-2 (Cercle des Corrélations).....335

Figure 8.2 Analyse en Composantes Principales de la Qualité Conçue par le Distributeur-Représentation des Enseignes-Plan Factoriel 1-2.....337

Figure 8.3 Typologie des Distributeurs en Fonction de l'Importance Accordée aux Différents Critères Qualitatifs.....363

Figure 8.4 Analyse Factorielle Discriminante de la Qualité Conçue par le Distributeur-Plan Factoriel 1-2 (Cercle des Corrélations).....366

Figure 8.5 Analyse Factorielle Discriminante de la Qualité Conçue par le Distributeur-Représentation par Classes-Plan Factoriel 1-2.....368

Figure 8.6 Analyse Factorielle des Correspondances Multiples des Dimensions Stratégiques de la Qualité Conçue par le Distributeur-Plan Factoriel 1-2 (Projection des Modalités des Variables)..**387**

Figure 8.7 Analyse Factorielle des Correspondances Multiples des Dimensions Stratégiques de la Qualité Conçue par le Distributeur-Plan Factoriel 1-2 (Projection des Individus et des Modalités des Variables).....**389**

Figure 8.8 Typologie des Comportements Stratégiques des Distributeurs.....**391**

Figure 9.1 Graphes Dérivés des Matrices de Surclassement entre Distributeurs.....**446**

LISTE DES ANNEXES

		Pages
Annexe 2.1	Familles et Sous Familles de Produits de Grande Consommation.....	**457**
Annexe 2.2	Typologies des Produits de Grande Consommation	**462**
Annexe 2.3	L'Activité des Distributeurs et la Production Alimentaire.....	**469**
Annexe 2.4	Typologies des Services Offerts par les Distributeurs.....	**474**
Annexe 3.1	Les Aspects Juridiques du Concept de Qualité et ses Applications dans le Secteur de la Distribution.....	**485**
Annexe 7.1	Le Questionnaire Consommateurs.....	**496**
Annexe 7.2	Liste des Entreprises de la Grande Distribution Contactées lors de l'Envoi du Questionnaire Distributeurs.....	**508**
Annexe 7.3	Le Questionnaire Distributeurs.....	**516**
Annexe 9.1	Application de la Méthode ELECTRE aux Critères de Qualité Perçue par les Consommateurs.....	**528**

INTRODUCTION GENERALE

Aux trente années d'expansion économique de l'après guerre a succédé une période de récession et de marasme qui perdure encore de nos jours.

Caractérisée par le ralentissement de la demande, la montée du chômage et l'amplification des mutations technologiques, elle a également vu s'intensifier la compétition internationale suite à l'ouverture des frontières et à la montée en puissance des économies d'Extrême Orient, le Japon à leur tête.

Face à cette nouvelle donne, les entrepreneurs ont dû s'adapter et adopter de nouvelles conceptions managériales.

La croissance, qui permettait de gommer les imperfections des produits et services proposés à la clientèle, d'absorber les erreurs et les dysfonctionnements, a cédé progressivement la place à une attitude plus réactive aux anomalies constatées.

Soucieuses d'assurer une prestation sans failles, apte à répondre aux exigences de consommateurs davantage sensibilisés que par le passé au rapport qualité-prix compte tenu de la multiplicité des offres susceptibles de satisfaire leurs besoins, les entreprises redécouvrent les vertus de la qualité comme facteur de compétitivité.

Nouveau dogme des gestionnaires des années 80, la vogue de la qualité connaît alors un développement considérable.

Pendant près de dix ans, les conférences, colloques, réunions, manifestations en tous genre de promotion de la qualité dans l'entreprise se multiplient.

La signature de Chartes, de Contrats d'Assurance Qualité, la rédaction de Projets visant à mobiliser l'ensemble de l'organisation sur cette préoccupation se succèdent à un rythme soutenu.

Pourtant, passé l'effet de mode et avec un peu de recul, on s'aperçoit que dans bon nombre d'entreprises ne subsiste dans le meilleur des cas de cet engouement que la structure la plus facile à mettre en place, les Cercles de Qualité (1).

La grande complexité de mise en pratique du concept due à sa multidimensionnalité et à sa pluridisciplinarité en rend, en effet, la maîtrise très délicate et exige une vision "synthético-analytique" de la notion, de nature à rebuter plus d'un responsable économique.

Tous les spécialistes s'accordent néanmoins pour reconnaître que la préoccupation qualitative doit s'intégrer dans les schémas managériaux à une époque d'accélération des mutations du monde moderne.

Ebranlés par la réussite japonaise en matière de qualité des produits, les industriels occidentaux semblent avoir entendu le message et pris conscience des dangers d'une inactivité en ce domaine.

La qualité, au début des années 90, paraît avoir définitivement acquis ses "lettres de noblesse" puisque, de variable associée à la seule gestion de la production, elle commence à changer de statut pour devenir une variable stratégique à part entière influençant les choix de gestion des décideurs.

---

(1) Voir sur ce point l'étude menée par F.CHEVALIER, "**Cercles de Qualité et Changement Organisationnel**", Editions Economica, Paris, Mars 1991.

Cette logique d'approche qui se développe surtout en milieu industriel s'étend également petit à petit au secteur des services.

Dans ce secteur, la conceptualisation et le management de la qualité se révélent cependant encore moins évidents à cerner que chez les industriels pour deux raisons fondamentales

- le service est par son essence même intangible, ce qui rend le contrôle de sa qualité aléatoire
- la réalisation et la consommation de la prestation sont simultanées, ce qui laisse peu de marge de manoeuvre au prestataire pour en corriger les défauts éventuels

Que dire alors des problèmes qualitatifs rencontrés par les entreprises amenées à gérer simultanément et quotidiennement des biens vendus avec service, comme les firmes de distribution de détail ?

Quand la prestation offerte repose sur la combinaison d'un bien tangible avec un service intangible qui lui est associé, le problème de la formalisation d'une politique qualitative devient très difficile à résoudre car il suppose une logique d'action qui ne peut se contenter de copier les pratiques mises en oeuvre chez les uns ou chez les autres.

Et ce problème sera d'autant plus épineux que l'offre faite aux clients pourra l'être à travers une multiplicité de points de vente pour lesquels devra être garantie une prestation de même niveau qualitatif.

Quand on pense de surcroît à la concurrence très agressive qui règne dans ce secteur d'activité, on se rend compte de l'intérêt d'une telle politique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel sur les autres enseignes.

Notre recherche s'inscrit dans ce contexte sectoriel particulier et tentera d'identifier les critères, les stratégies et les procédures à mettre en oeuvre pour répondre aux exigences de qualité du monde de la distribution.

Afin de mettre en évidence les particularités de la problèmatique qualitative applicable, les principaux objectifs poursuivis se résumeront autour des réponses apportées aux deux questions suivantes

1- Comment caractériser la qualité appliquée au secteur de la distribution ?

2- Comment un distributeur doit-il manager cette variable pour obtenir un avantage concurrentiel ?

Tenter d'apporter une réponse à ces questions suppose définis des instruments d'analyse adaptés aux spécificités du secteur.

Dans ce sens, la recherche, conçue sur la base d'une démarche d'enrichissement progressif du concept, propose deux modèles complémentaires d'analyse

- le premier a pour objectif de cerner les composantes explicatives de la qualité de la prestation offerte dans le cadre de la relation privilégiée distributeur-consommateur (modèle conçu dans une perspective Marketing d'analyse)

- le second, pour partie dérivé du premier, se veut plus globalisant; il resitue le distributeur dans un cadre élargi aux interactions constatées avec les différentes forces concurrentielles en présence (modèle conçu dans une perspective stratégique contingente d'analyse)

Les raisons d'être de ces modèles d'approche résultent d'une étude approfondie de deux données fondamentales

1. Les Caractéristiques de l'Offre du Distributeur

Marquée par une bipolarité produit-service, l'offre du distributeur présente la particularité de faire intervenir directement l'acheteur dans son processus de réalisation par le truchement notamment de la formule du libre-service.

Le rôle central du client dans la prestation conduit à intégrer cette interface client-distributeur dans l'élaboration de la politique qualitative du distributeur.

Les composantes explicatives de la qualité dans le milieu commercial seront définies par conséquent par référence aux attentes et souhaits exprimés par le consommateur.

La réflexion débouchera alors sur la proposition d'un premier modèle théorique faisant le lien entre quatre dimensions principales représentatives de la qualité de l'offre globale du distributeur (Qualités Intrinsèque du Produit, du Service Lié, du Choix Offert et de l'Organisation du Point de Vente), présentes à des degrés divers dans les moyens mis en place pour assurer la transaction (support physique, personnel en contact, organisation interne), et la manifestation extérieure de la validité de ce schéma organisationnel, la Qualité Perçue par l'acheteur.

2. L'Environnement Concurrentiel de la Firme de Distribution

Un champ de recherche limité aux deux seuls acteurs que sont le distributeur et son client ne suffit pas à expliquer comment une politique qualitative peut s'avérer compétitive.

L'analyse se doit d'être élargie à un contexte prenant en compte l'ensemble des forces agissant sur l'évolution de ce secteur (clients, fournisseurs, concurrents).

Elle doit ainsi se replacer dans une logique stratégique "porterienne" d'examen des conditions de l'obtention d'un avantage concurrentiel par l'instauration d'une problèmatique qualitative dans l'entreprise.

Contingente puisque soumise aux contraintes engendrées par l'environnement externe, elle débouche sur l'édification d'un modèle global de management de la qualité fondé sur des bases systèmiques.

Le phènomène qualitatif impose cette vision systèmique pour sa résolution, mais complétée par une connaissance du positionnement de l'entreprise dans la filière (étude des interactions qualitatives fournisseurs-distributeurs) et une formalisation des liaisons structurelles internes liées aux principes adoptés en la matière (étude des interactions qualitatives entre services, et entre la Direction Générale et le personnel, qu'il soit d'exécution ou d'encadrement).

Le concept de Chaîne de Valeur de M.E. PORTER (1986, p.49 et s.) dictera la logique de contrôle de la validité de ce processus "stratégico-opérationnel".

Le couplage conjoint de la qualité avec l'environnement externe et interne impliquera l'utilisation d'instruments de mesure conçus, non pas dans une perspective d'évaluation comptable et financière des résultats obtenus, mais par référence à des mesures d'utilités et de satisfaction plus facilement appréhendables, compte tenu de la gestion transversale de l'organisation que la qualité exige.

La validité de cette démarche théorique, commerciale, stratégique et contingente, se doit ensuite d'être testée sur le terrain.

Pour ce faire, une double enquête, effectuée simultanément, a été réalisée près des deux principaux partenaires de l'échange que sont les distributeurs et leurs clients.

Ce contrôle expérimental s'est assigné plusieurs objectifs

1. Vérifier la pertinence des composantes explicatives de la qualité proposées dans le premier modèle théorique et leur intégration dans les schémas de Qualité souhaités par les distributeurs
2. Proposer une typologie des comportements stratégiques des firmes du secteur en fonction de l'importance qu'elles désirent accorder à la variable qualité dans leurs conceptions managériales
3. Analyser l'impact de la politique qualitative sur les structures socio-organisationnelles et les procédures de contrôle à mettre en place

4. Réaliser un audit des circuits de distribution en termes qualitatifs sur la base des préférences exprimées par les consommateurs

Tous ces objectifs partiels, en fin de compte, concourent au même but ultime : s'assurer de la validité conceptuelle d'une démarche analytique qualitative, appliquée aux spécificités de la distribution de détail.

Là se situe l'originalité de notre étude en proposant des outils d'analyse adaptés au secteur, en examinant les conditions d'application (et aussi les limites) des modèles définis.

Son intérêt résulte également de l'approche combinée qu'elle retient comme ligne directrice : stratégique, commerciale mais aussi opérationnelle.

Quand on songe enfin que les entreprises du secteur secondaire ont davantage tendance à collecter et à utiliser des données portant sur la qualité de leur prestation que celles du secteur tertiaire (1), l'utilité de cette recherche exploratoire paraît évident.

Dans ces conditions, le Plan suivi s'articulera en trois grandes Parties

- la première, destinée à préciser le concept de qualité appliqué à cette logique sectorielle et à en identifier les composantes principales, débouche sur un modèle d'évaluation de la qualité par le consommateur

---

(1) Cette conclusion résulte d'une enquête menée aux Etats Unis sur les pratiques de 162 grandes entreprises américaines tous secteurs confondus en matière de management de la qualité (J.V. SARAPH, 1987).

- la seconde, consacrée à la formalisation du management de la qualité par les distributeurs aux plans stratégique et opérationnel, propose un modèle global de gestion de la qualité reposant sur une étude des relations de l'entreprise avec son environnement tant interne qu'externe

- la troisième tente de vérifier la validité des principes élaborés dans les deux premières à partir d'enquêtes par questionnaires menées près des principaux intéressés, les consommateurs et les distributeurs

Cette démarche générale d'analyse apparaît de manière détaillée dans le tableau présenté page suivante qui résume l'essentiel des recherches effectuées en vue d'aboutir à la validation (ou non) du modèle sectoriel de gestion de la qualité proposé (**NB** : la numérotation retenue reprend l'ordre de présentation des différents Chapitres).

DEMARCHE METHODOLOGIQUE GENERALE SUIVIE DANS LA RECHERCHE

CONCEPT ⟹ STRATEGIE ⟹ VALIDATION EMPIRIQUE DE LA DEMARCHE THEORIQUE

1/ LE CONCEPT DE QUALITE TOTALE
(Applicable à toutes les Organisations)

+

2/ LES PARTICULARITES DE L'OFFRE DU DISTRIBUTEUR
(le Couple Produit-Service)

=

3/ LA CONCEPTUALISATION DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION
(Variables d'Identification et Modèle Conceptuel d'Evaluation de la Qualité par le Consommateur)

4/ LES CONDITIONS DE L'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL PAR LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION
(les Stratégies de Concurrence par la Qualité)

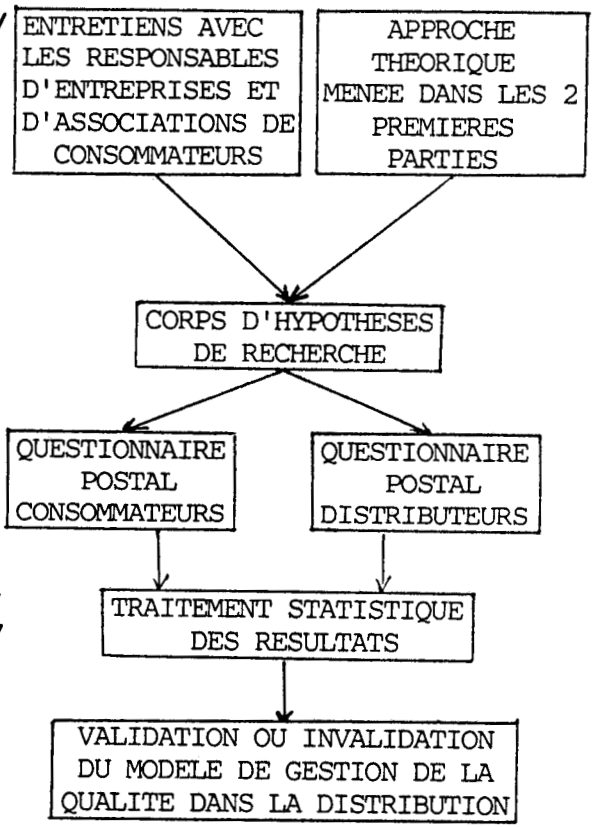
⇓

5/ ENVIRONNEMENT DU DISTRIBUTEUR ET MODELISATION GLOBALE DE LA GESTION DE LA QUALITE
(Impact de la Qualité sur l'Organisation Interne et les Liaisons avec l'Extérieur)

⇓

6/ FORMALISATION OPERATIONNELLE DE LA QUALITE
(Mesure de la Concurrence Qualitative)

7/



PREMIERE PARTIE

APPLICATION DU CONCEPT DE QUALITE

A LA LOGIQUE SECTORIELLE

DE LA DISTRIBUTION

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans une optique macro-économique, l'activité de distribution appartient au secteur tertiaire au même titre que les banques, les compagnies d'assurances, les hôtels, les transports etc... Elle fait partie des activités dites de services, non directement productrices de biens à la différence des secteurs primaire et secondaire, producteurs respectivement de biens alimentaires et manufacturés.

Le distributeur se distingue, cependant, de la majorité des autres offreurs de services par sa double mission : mettre à la disposition des acheteurs potentiels des biens qu'il a acquis auprès de fabricants, moyennant la réalisation d'une prestation de service (marquage du prix du bien, présentation en rayon, engagement sur le résultat de l'utilisation par le client ou à défaut possibilité d'échange ou de remboursement, conseil lors de l'achat, éventuellement livraison et installation chez l'acheteur etc...)

Le consommateur, quand il se rend dans un point de vente, n'achète pas un bien en tant que tel mais un couple produit-service.

Cette dualité d'offre aura une incidence sur la conception de sa démarche qualitative par le distributeur. Il devra dépasser le stade d'une logique unidimensionnelle orientée sur le produit qu'il vend ou sur la prestation de service accompagnant cette vente, pour proposer à sa clientèle une démarche qualitative bi-polaire, la qualité du produit et du service devant être

assurées conjointement en vue de parvenir à l'objectif ultime, la satisfaction du consommateur.

Sur ce principe d'action, seront analysés dans cette Première Partie les concepts de qualité au sens large (Chapitre 1), d'offre du distributeur à base de produit-service (Chapitre 2), de qualité appliquée aux spécificités de la distribution (Chapitre 3).

CHAPITRE 1 LE CONCEPT DE QUALITE : UNE APPROCHE GENERALE

La qualité est devenue une préoccupation majeure de toutes les entreprises soucieuses d'améliorer leur compétitivité. Or, en première analyse, le concept paraît relativement flou et de portée très relative.

Peut-on dire que la qualité perçue par un consommateur est la même que celle définie par l'entreprise prestataire ou par ses concurrents ?

Peut-on affirmer que les problèmes qualitatifs rencontrés par les firmes sont les mêmes quel que soit leur secteur économique d'appartenance, agricole, industriel ou tertiaire ?

La difficulté à proposer une définition acceptable par tous tient à cet aspect multiforme, multidimensionnel, pluridisciplinaire.

Pour y parvenir, une approche suffisamment large pour qu'elle s'applique quel que soit le secteur d'activité concerné ou quelles que soient les parties en présence sur un marché, et suffisamment rigoureuse pour qu'elle puisse servir à l'action, s'impose. La notion de Qualité Totale répond à cette double contrainte.

SECTION 1 FONDEMENTS THEORIQUES DU CONCEPT DE QUALITE

L'importance de la qualité dans la conception de la politique économique n'est pas une idée neuve : dès 1664, J.B.COLBERT écrivait à LOUIS XIV que "si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume".

Cette préoccupation de recherche de la qualité n'a jamais cessé de guider les comportements des agents économiques car, même aux plus beaux jours de l'Organisation Scientifique du Travail au début du 20ème siècle, F.W.TAYLOR lui-même insistait sur la nécessité d'instaurer dans les entreprises un corps d'inspection chargé de déceler les défauts des produits fabriqués à la chaîne (1919, p.101).

Il a fallu pourtant attendre l'analyse micro-économique des marchés et des prix de E.H.CHAMBERLIN en 1933 pour que le concept se formalise et la pénétration des produits japonais sur les marchés occidentaux pour qu'il devienne source d'inspiration pour l'action.

§1. QUALITE, PRIX ET STRUCTURE DES MARCHES

Avant la crise de 1929, l'absence de réel intérêt des économistes et des gestionnaires pour la qualité s'expliquait par deux raisons fondamentales (A.LABOURDETTE, 1980, p.9 et 10)

- l'Economie a toujours prétendu au statut de science et une science est a priori quantitative; or l'analyse de la qualité a longtemps été assimilée à un facteur non mesurable, donc peu intéressant

- jusqu'en 1929, les dogmes de la concurrence pure et parfaite et de l'homogénéité du produit ont constitué des piliers de l'analyse économique, ce qui conduisait à partir soit d'une définition stricte de la notion de produit et à en conclure qu'il n'y avait pas deux firmes fabriquant rigoureusement le même bien, soit d'une référence à une conception large et les différences entre marchandises d'une même catégorie étaient alors évidentes

E.H.CHAMBERLIN a remis complètement en cause ces postulats en constatant que, sur un marché donné, chaque vendeur a en face de lui une courbe de demande particulière due

- à l'absence de transparence du marché : les acheteurs ont, sur les conditions de son fonctionnement, des informations incomplètes voire orientées par l'action des vendeurs qui recourent à la publicité

- à l'hétérogénéité du produit : pour satisfaire un même type de besoin, les vendeurs s'efforcent de différencier leurs produits par des variations de qualité physique ou des services d'accompagnement

La concurrence devient monopolistique car chaque vendeur dispose d'un monopole de fait sur sa marque ou sur toute autre caractéristique spécifiant le produit qu'il commercialise.

Contrairement au régime de la concurrence pure et parfaite, les acheteurs expriment des préférences à l'égard d'un vendeur déterminé : l'offre du concurrent monopolistique rencontre une demande imparfaitement élastique par rapport au prix.

Par suite de la différenciation, le vendeur exerce un certain degré de contrôle sur ses prix de vente, source à court terme d'un superprofit qui cependant va disparaître en longue période avec l'apparition sur le marché de produits substituables proches du sien, offerts par de nouveaux vendeurs attirés par l'existence de ce superprofit.

Le relatif contrôle induit par cette forme de concurrence s'accroît encore lorsque le marché acquiert une structure oligopolistique.

Dans son Modèle de Courbe de Demande Coudée, P.M.SWEEZY en 1939 a en effet montré qu'en situation d'oligopole les prix tendaient vers la rigidité

- si un oligopoleur augmente son prix de vente, ses rivaux n'augmenteront pas les leurs, de sorte qu'il perdra la plupart de ses clients

- un oligopoleur ne peut espérer augmenter sa part de marché en diminuant son prix de vente car ses concurrents calqueraient leurs prix sur le sien

Il ne peut donc, de fait, modifier durablement son prix et doit rivaliser avec la concurrence par la publicité, la qualité du produit et des services offerts.

La compétition se déplace du terrain des prix vers celui de la qualité.

Bien adaptée aux problèmes rencontrés par les industriels, cette analyse peut aussi s'appliquer aux prestataires de service en situation d'oligopole et notamment aux pratiques des distributeurs.

Même s'ils ne fabriquent généralement pas les produits qu'ils commercialisent (1), la structure oligopolistique du secteur (2) pousse en effet les distributeurs à adopter des politiques combinant des gammes de prix comparables, assorties de campagnes de promotion périodiques, et une volonté de différenciation par la qualité du choix et des services proposés à la clientèle(3)

§2. L'OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE QUALITE

Source de compétence distinctive, le contenu opérationnel du concept de qualité doit être précisé. Il apparaît au travers des deux grandes traditions historiques d'analyse suivantes (J.PIERRE, 1988)

---

(1) Voir cependant au Chapitre suivant le problème des marques dites de distributeurs.
(2) D'après la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation pour 1990, les 50 premières entreprises de distribution de détail alimentaire et/ou non alimentaire réalisent à elles seules plus du tiers du chiffre d'affaires total du secteur pour un effectif de près de 500000 commerces.
(3) La suite de la recherche s'efforcera de le démontrer.

- la première, d'origine occidentale, dite de "qualité qualiticienne" (M. PERIGORD, 1987, p.30) s'intéresse aux aspects techniques du contrôle de qualité

- la seconde, d'origine japonaise, considére la qualité comme un outil général de management des entreprises

Ces deux courants de pensée se sont enrichis l'un de l'autre avec le temps même si, par suite de l'élargissement des réflexions qualitatives aux problèmes stratégiques et aux problèmes spécifiques du monde des services, l'approche managériale semble s'être imposée.

A. QUALITE ET CONFORMITE TECHNICO-ECONOMIQUE

L'école "qualiticienne", critique les définitions trop "universalistes" données à la qualité et estime qu'une gestion qualitative ne peut être efficace que si l'objectif poursuivi demeure centré sur les prestations offertes par les firmes dans leurs strictes dimensions techniques et économiques.

Au plan technique, l'analyse identifie la qualité à une garantie de conformité du produit au regard de spécifications visant à maîtriser les coûts de production et à limiter les défauts de fabrication.

Dominé par la recherche d'une **Qualité de Réalisation**, l'objectif est de mettre en évidence les seules dysfonctions de la gestion de production occupée à résoudre les problèmes de la non-qualité plutôt que ceux de la qualité.

Au plan économique, l'analyse considère que la préoccupation qualitative fait partie intègrante du modèle de consommation, le consommateur recherchant des caractèristiques d'usage soigneusement définies dans les biens qu'il se procure sur le marché.

Les spécifications à respecter ne sont plus alors définies par référence aux seules contraintes internes de production des fabricants mais aussi en réponse à des attentes des utilisateurs potentiels. La précision de ces normes se fait en symbiose entre les services techniques et commerciaux et fait appel à des méthodes spécifiques de résolution telles que l'Analyse de la Valeur (1).

Au delà du contrôle de réalisation effectué par la firme, le concept s'élargit à une notion de **Qualité de Conception** conçue en accord avec les voeux des futurs acheteurs des produits.

D'où la nécessité d'une approche pluridisciplinaire du problème, impliquant les services des Méthodes, de Production et de Marketing, coordonnée par la Direction Générale et prenant en considération la conception des produits et la maîtrise du processus de fabrication dans une double perspective d'optimisation conjointe des coûts internes de gestion et de la satisfaction de la clientèle.

L'influence sur la demande à la firme de la concurrence qualitative s'exprime alors finalement de deux façons (L. ABBOTT, 1953)

---

(1) L'Analyse de la Valeur est une méthode rigoureuse de détection des coûts inutiles dans la conception d'un produit (ou d'un service) par référence aux besoins des utilisateurs.

- une qualité "verticale" ou "objective" résultant du respect d'un programme de contrôle de qualité au stade de production du bien le rendant plus fiable que celui du concurrent, et jugée préférable par tous les acheteurs même si son coût d'obtention est plus élevé

- une qualité "horizontale" ou "subjective" liée à l'appréciation par chaque consommateur de la prestation dont il a bénéficiée, et qui ne fait donc pas l'unanimité

La Qualité apparaît ainsi comme la résultante d'une conjonction entre ses deux composantes, Qualité de Réalisation et Qualité de Conception, et se traduit par la **Conformité Technico-Economique** de la prestation à des exigences industrielles et commerciales.

Cette vision de la qualité, reprise par nombre d'auteurs (1) et qui a dominé la littérature en la matière pendant très longtemps (2), demeure trop restrictive pour s'avérer satisfaisante car

- elle n'aborde ni les problèmes socio-organisationnels ni les problèmes stratégiques induits par la démarche et n'en retient que le contenu strictement opérationnel

- elle se cantonne à l'étude du phénomène en milieu industriel, ce qui sous-entend que le monde des services n'est pas capable de "produire" de la qualité, alors que toutes les études récentes de ce secteur témoignent du contraire (3)

---

(1) Voir sur ce point la bibliographie détaillée de E.COLLIGNON, B. PAVIE-LATOUR et M.WISSLER (Revue Enseignement et Gestion N°36, Hiver 1985, p. 95 à 106).
(2) Jusqu'au début de la décennie 80 environ, quand les Occidentaux ont pris conscience de l'importance de cette variable dans le management général des firmes, à l'image de leurs concurrents japonais.
(3) Notamment les travaux de P. EIGLIER et E. LANGEARD portant sur le Marketing des Services (Voir Chapitres 2 et 3).

B. LA NOTION DE QUALITE TOTALE

Par opposition au courant "qualiticien", les théoriciens de la Qualité Totale pensent que les composantes de la qualité ne se limitent pas à sa seule dimension de contrôle de production définie par rapport à des attentes de la clientèle mais incluent également la recherche d'une amélioration des relations de travail dans l'entreprise et une prise en compte du caractère stratégique de cette variable.

La qualité, dans une firme qui se veut compétitive, doit être conçue en adéquation avec la gestion prévisionnelle globale et la gestion stratégique globale.

La philosophie de la Qualité Totale ou TQC (Total Quality Control), fondée sur la nécessité d'une adaptation aux caractèristiques d'une société techno-scientifique, tertiaire et urbaine, repose donc sur un management soucieux de commercialisation de produits et/ou services irréprochables dans leur élaboration, soucieux de cohérence socio-organisationnelle interne et de réactivité aux évolutions de l'environnement.

Sous l'impulsion de K. ISHIKAWA (1964), l'un des précurseurs de ce courant de pensée, se développe depuis les années 60 dans les firmes japonaises une pratique encore davantage élargie du concept, le CWQC (Company Wide Quality Control) : la qualité n'englobe plus seulement l'ensemble de l'activité de la firme mais aussi tous ses réseaux de fournisseurs, de clients, de filiales ... (1)

---

(1) Cette notion de CWQC est à rapprocher de celle de "Chaîne de Valeur" mise au point par M.E. PORTER dans un cadre d'analyse stratégique et qui sera utilisée dans la 2ème Partie de l'étude.

La qualité, c'est donc bien "un autre problème que fabriquer" (H. TAKEUCHI et A. QUELCH, 1983), un problème plus large que de simple gestion technico-commerciale.

La réalité managériale pluridimensionnelle qu'elle recouvre apparaît dans les écrits des auteurs de cette école (1) qui, historiquement, après avoir beaucoup insisté sur la nécessaire mobilisation des ressources humaines de l'entreprise grâce à des structures internes de réflexion adaptées aux exigences de qualité (comme les célèbres Cercles de Qualité), ont pris conscience du rôle stratégique de la qualité, des difficultés relatives à sa mise en oeuvre pratique et des problèmes interfonctionnels qu'elle ne peut manquer de susciter.

La qualité change ainsi de statut puisque de variable seulement opérationnelle pour les qualiticiens, elle devient aussi une variable humaine et stratégique dans le cadre d'une vision "intégrée" du phénomène.

Par ailleurs, cette approche gestionnelle du concept permet de l'adapter aux spécificités de chaque contexte concurrentiel, qu'il s'agisse de la sphère de la production de biens ou de celle de la prestation de services. Elle se révèle ainsi fructueuse pour l'étude de tous les secteurs d'activité et en particulier de celui de la distribution, objet central de notre étude (2).

Sa supériorité se trouve également confirmée par l'analyse typologique de D.A. GARVIN (1984) qui propose une synthèse des travaux de ces deux écoles de pensée.

---

(1) Voir sur ce point la bibliographie détaillée de E.COLLIGNON, B. PAVIE-LATOUR et M.WISSLER (Revue Enseignement et Gestion N°36).
(2) Notre recherche appliquée au terrain tentera d'ailleurs de vérifier l'identité de cette analyse avec les conceptions des distributeurs (Voir Hypothèse H1, 3ème Partie).

C. TYPOLOGIE DE D.A. GARVIN : LA COMPLEMENTARITE DES APPROCHES DU CONCEPT DE QUALITE

Par l'élaboration de cette classification, l'auteur a voulu montrer, plutôt qu'une nette opposition entre deux conceptions, l'enrichissement continuel de la notion et retient, dans cette optique, cinq approches de la qualité complémentaires les unes des autres.

L'Approche Philosophique assimile la qualité à l'obtention de l'excellence. L'auteur remarque que même s'il s'agit plutôt d'une supériorité technologique, il s'avère impossible de définir avec précision les formes concrètes de cette excellence.

Cette vue "transcendante" de la qualité se révèle par conséquent "peu opérationnelle pour des entreprises industrielles ou de services" (M.WISSLER, 1986, p.5).

L'Approche Produit définit la qualité comme une variable précise et mesurable. Un produit-ou un service- sera d'autant meilleur s'il possède certains attributs recherchés par les acheteurs(1).

La qualité s'évalue à partir de caractéristiques aisément identifiables. La limite à ce raisonnement résultera de l'obligation d'existence d'un système assez utopique de préférence unique pour tous les acheteurs.

L'Approche Utilisateur retient la qualité comme la réponse donnée aux problèmes de satisfaction des consommateurs. Ce qui implique de définir le produit-ou le service- et le marché

---

(1) C'est la Qualité de Conception définie par les qualiticiens.

cible auquel il est destiné. Dès lors, la satisfaction ne s'apprécie plus de façon globale mais par référence à un segment du marché.

Cette satisfaction a un caractère bidimensionnel puisqu'elle repose sur des caractéristiques objectives (fiabilité, durabilité, commodité d'utilisation etc...) mais aussi sur des considérations subjectives liées notamment à des phénomènes d'image de marque.

La qualité intègre une dimension perceptuelle : elle est à la fois objective et perçue.

L'Approche Production examine la qualité sous l'angle de l'absence d'écarts entre le produit-ou le service- tel qu'il a été conçu et spécifié et celui qui sort de l'entreprise. Elle s'exprime par la conformité aux exigences établies, aux spécifications techniques internes **(1)** de façon à miminiser les coûts et plus particulièrement ceux induits par les défaillances ultérieures.

La qualité est alors apprèciée par l'entreprise au stade de la production indépendamment du contexte extérieur.

L'Approche Valeur insiste sur l'importance des contraintes de coûts dans l'obtention de la qualité. La prise en compte de la valeur, illustrée par le quotient satisfaction du besoin/coûts, favorise "la relativisation de la qualité et conduit à s'intéresser aux variations positives de la satisfaction des utilisateurs obtenues pour un niveau de prix inchangé ou toute autre combinaison possible des variations du numérateur et du dénominateur assurant un accroissement de la valeur" (M.WISSLER, 1986, p.7).

---

(1) C'est la Qualité de Réalisation définie par les qualiticiens.

Dans cette logique, la valeur correspond à une conception interne (rapport qualité/coût) et à une conception externe (rapport qualité/prix) de la qualité.

Les différentes approches retenues par D.A. GARVIN se complètent au lieu de s'exclure : l'obtention de l'excellence suppose en effet la fiabilité et la conformité des produits et/ou services vendus, la maîtrise du rapport qualité/prix, la satisfaction de l'utilisateur compte tenu de l'adaptation de la prestation fournie à ses besoins.

Le concept de qualité apparaît donc complexe car soumis à de multiples contraintes organisationnelles et contextuelles, mais également car ses dimensions d'évaluation sont objectives et subjectives : à la qualité conçue par l'entreprise vient s'ajouter la qualité perçue par le consommateur.

Cette typologie illustre la difficulté à cerner la qualité et, implicitement, conduit à raisonner en termes de Qualité Totale impliquant l'entreprise dans son ensemble, même si elle ne met pas en avant l'importance de cette variable dans le processus stratégique. D'où l'intérêt d'examiner les relations existantes entre Qualité Totale et gestion générale des organisations.

SECTION 2 INCIDENCE DE LA QUALITE SUR LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Au delà des démarches classiques conçues dans une double perspective de mobilisation des hommes sur les problèmes qualitatifs et de recherche de l'excellence, la Qualité Totale suppose une vision managériale élargie aux conditions d'intégration de la gestion de cette variable dans la planification stratégique, et à l'étude des difficultés liées à sa mise en oeuvre opérationnelle.

Dans les deux cas néanmoins, l'objectif prioritaire est le même : rompre avec la logique taylorienne fondée sur

- la dissociation entre tâches de conception et d'éxécution
- un cloisonnement strict entre les fonctions, qui se traduit par la mise en valeur des employés les plus qualifiés au détriment des autres
- une structure hiérarchisée de l'organisation
- une politique d'optimisation quantitative et non qualitative de la prestation

pour lui en substituer une autre, radicalement opposée à ces principes.

§1. LES APPROCHES CLASSIQUES DE GESTION DE LA QUALITE TOTALE

Traditionnellement, les politiques de promotion de la Qualité Totale s'articulent autour de deux grands types d'approche

La Conception Japonaise (K.ISHIKAWA)

Dans cette approche, ce sont les niveaux inférieurs de la hiérarchie qui se voient attribuer la responsabilité du processus de changement engendré par la politique qualitative, les dirigeants intégrant ensuite les propositions formulées par la base dans le projet (démarche de type "bottom up").

La formation du personnel aux problèmes posés par la qualité est par conséquent déterminante et la création de Cercles de Qualité est favorisée par la Direction Générale.

Cela ne suffit cependant pas à assurer la réussite du projet : l'Assurance Qualité, c'est-à-dire "la mise en oeuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systèmatiques destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise"(définition proposée par l'AFCIQ, Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité, 1986, p.6), vient compléter cette dimension socio-organisationnelle.

Son but sera de permettre l'établissement d'une relation de confiance avec le client, de vérifier que la prestation proposée cadre avec les exigences du consommateur final (P.HERMEL, 1989, p.71).

Quant à l'objet à gérer par la Qualité Totale, il sera multiple : qualité du produit, du service, du travail, de l'organisation, de la politique générale etc...

La Conception Américaine (W.E.DEMING, J.M.JURAN, A.V.FEIGENBAUM, P.B.CROSBY)

Dans cette approche, l'objectif principal est de combattre tous les dysfonctionnements qui nuisent à la bonne marche de

l'entreprise, sources de tensions entre ses membres et avec ses interlocuteurs extérieurs (clients, fournisseurs, actionnaires...)

L'erreur doit être évitée en amont par l'instauration de dispositifs adéquats préventifs et si malgré tout elle se produit son impact doit être évalué.

Cette exigence de conformité et de recherche du Zéro Défaut repose avant tout sur une volonté de la Direction Générale, appuyée par le personnel d'encadrement, qui détermine la politique qualitative à suivre et la communique ensuite aux échelons inférieurs (démarche de type "top down").

Ces deux conceptions s'opposent ainsi non pas sur le but à atteindre, la performance de l'entreprise, mais sur les moyens pour y parvenir, les Japonais privilégiant une politique de relations humaines, les Américains la formalisation des procédures.

Toutes deux se heurtent cependant à des difficultés d'intégration dans les schémas généraux de management élaborés par les organisations.

Les Cercles de Qualité ne peuvent en eux-mêmes en effet être conçus comme un outil indépendant des autres problèmes de gestion qui englobent les missions d'organisation,de coordination, de planification : ils doivent s'insérer dans une approche managériale d'amélioration du fonctionnement global de l'organisation.

De même, la recherche de l'excellence par l'obtention du Zéro Défaut, qui se traduit par des actions de formation, des messages de la Direction Générale, la mise en place d'indicateurs de suivi, reste souvent déconnectée des autres processus de l'entre-

prise ce qui peut "lui donner un aspect superficiel, voire rébarbatif et doctrinal"(P.HERMEL, 1989, p.50).

Ces conceptions américaine et japonaise conduisent ainsi à la situation paradoxale d'une démarche qualitative vivant en parallèle, voire en marge de l'entreprise. De plus, elles ne définissent pas de façon claire, dans une optique gestionnelle, le concept même de Qualité Totale.

L'approche française, par une volonté d'insertion de cette variable dans l'ensemble du système d' objectifs de la firme et de définition stricte du concept,parvient à éviter ces écueils.

§2. L'APPROCHE SYSTEMIQUE DE GESTION DE LA QUALITE TOTALE

Selon l'AFCERQ (Association Française pour les Cercles de Qualité et la Qualité Totale), une politique qualitative ne peut réussir sans l'existence d'un "projet partagé" (1987, p.14) par tous les membres de l'organisation, sur lequel sommet hiérarchique et niveaux inférieurs travaillent ensemble au diagnostic des problèmes et à la recherche des solutions.

Cette conception, qui réconcilie les points de vue américain et nippon quant au rôle respectif des différents échelons de la hiérarchie dans la définition de cette politique, s'inscrit dans une dynamique organisationnelle dans laquelle le contrôle a posteriori cède petit à petit la place à un contrôle a priori évoluant vers un management participatif, dont l'expression la plus

révélatrice sera la constitution de Cercles de Qualité (Voir sur ce point l'évolution des pratiques en milieu industriel, **Figure 1.1**).

La qualité se rattache à une préoccupation permanente d'intégration et de mobilisation des capacités des hommes à l'intérieur de la structure.

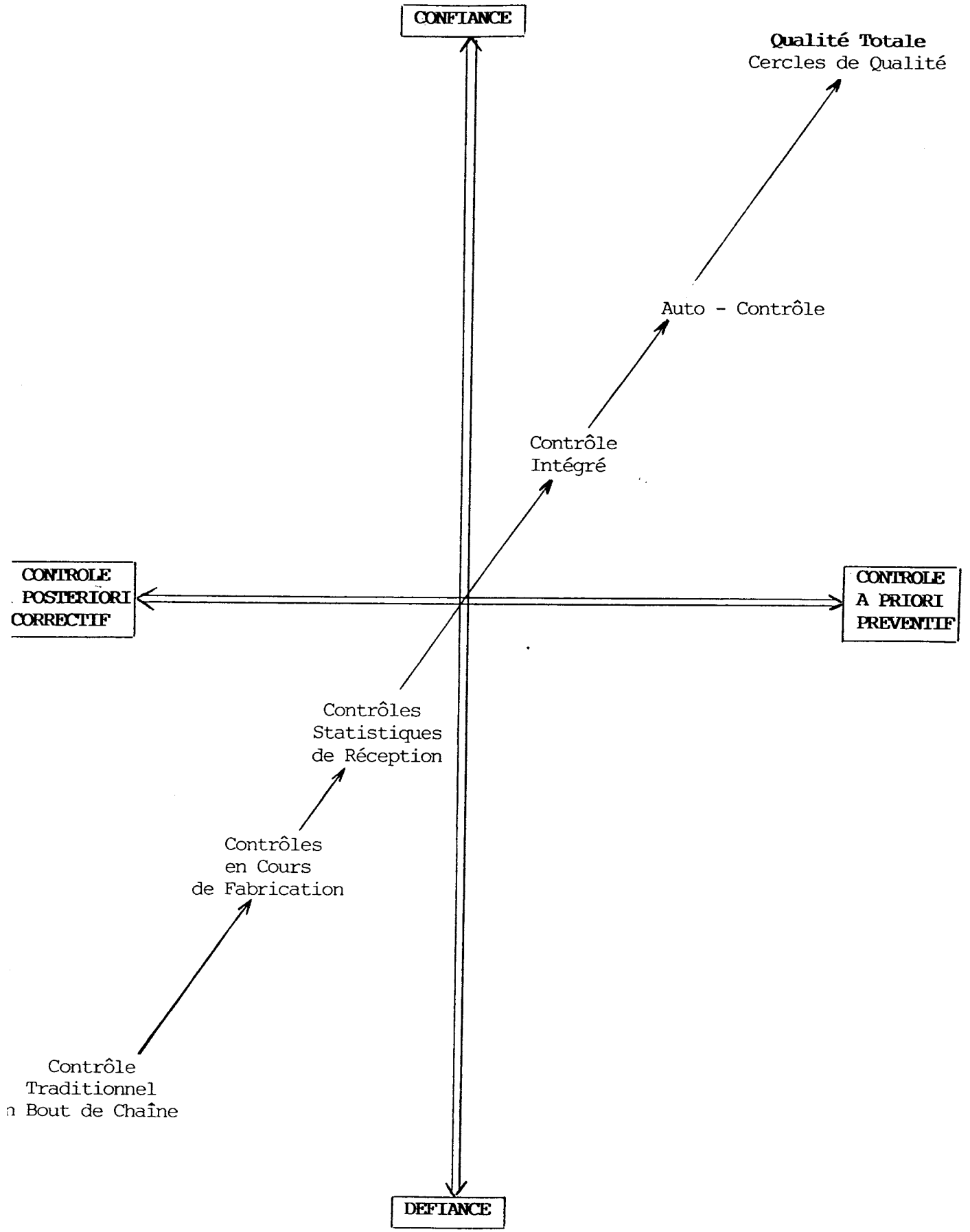
Reposant sur l'idée de l'introduction d'un changement par responsabilité partagée, cette démarche ne peut cependant s'avérer profitable sans une intégration harmonieuse de la qualité dans un processus global, stratégique et structurel, adapté au contexte environnant: "l'intégration des Cercles de Qualité apparait conditionnée par l'ouverture de la technologie CQ et son articulation avec les sytèmes existants de gestion mais aussi avec le sytème de pilotage stratégique de l'entreprise" (F.CHEVALIER, 1991, p.176).

A cette condition, la qualité devient un élément de différenciation et de performance quelle que soit la taille de l'entreprise.

Elle aura une valeur relative par rapport au marché : le produit ou le service commercialisé est perçu à l'extérieur de manière globale compte tenu de l'ensemble de ses caractéristiques, conformément à l'analyse théorique de E.H.CHAMBERLIN.

Le processus d'obtention de la qualité suppose donc un fonctionnement des différents services internes non plus indépendant mais interactif et un management conjoint des hommes, des ressources et des procédures.

FIGURE 1.1 LE CONTROLE DE LA QUALITE
EVOLUTION DES CONCEPTS ET DES PRATIQUES



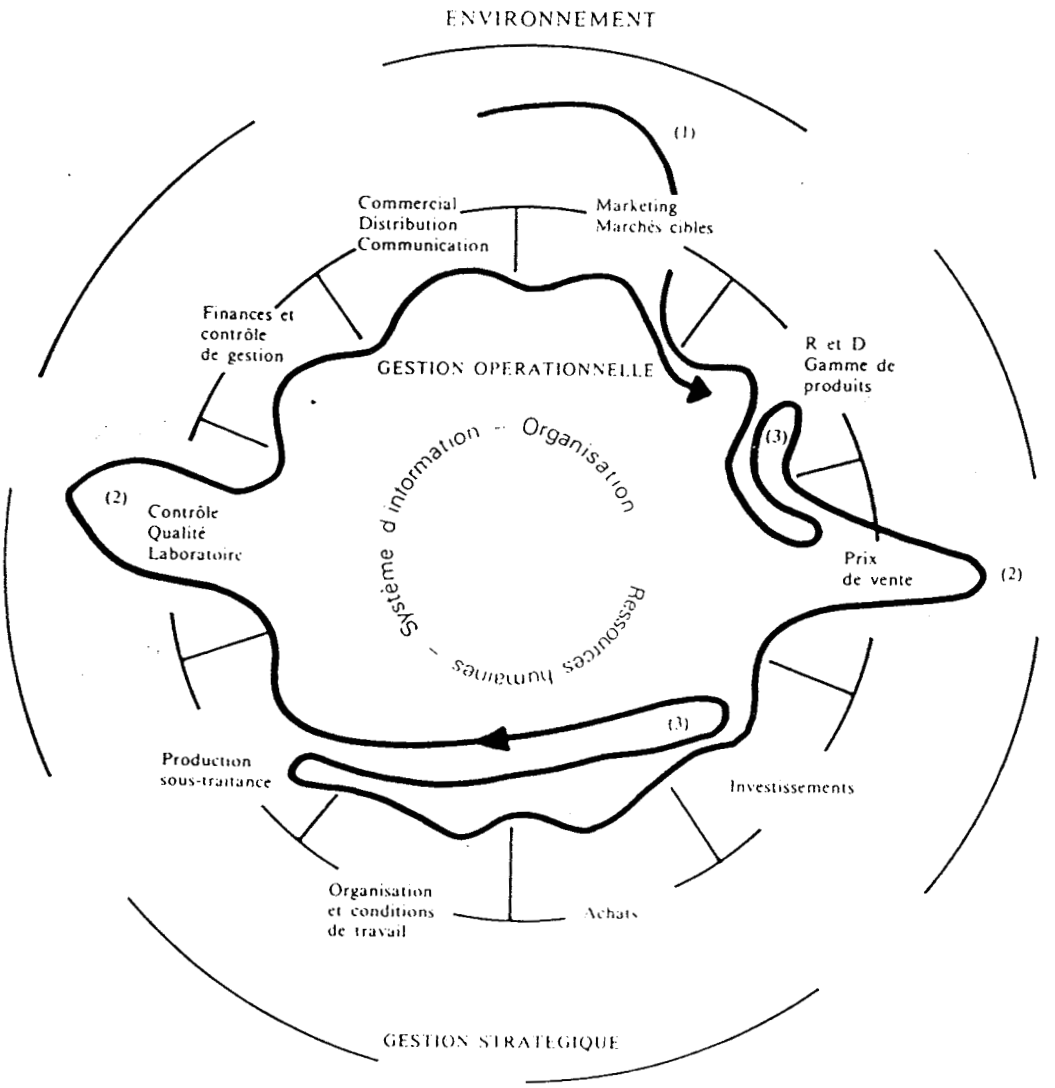
IRCE M.PERIGORD, "Réussir la Qualité Totale", Les Editions d'Organisation, Collection Management 2000, Paris, Février 1987, page 71.

L'approche de la notion de qualité devient une approche globale, multidimensionnelle et interfonctionnelle, représentée par les dimensions techniques, commerciales, financières, humaines, organisationnelles et stratégiques du problème dont aucune ne doit être considérée comme moins importante que les autres et qui doivent être gérées à l'intérieur d'un système ouvert sur l'environnement : "concevoir la gestion de la qualité comme système conduit à l'envisager non pas comme la juxtaposition de mécanismes techniques, mais comme un ensemble de processus interconnectés réunis dans un plan d'ensemble, en vue d'atteindre des objectifs déterminés; ainsi, la qualité ne se décrète pas dans l'absolu, elle s'intègre dans la stratégie de l'entreprise" (E.COLLIGNON et M.WISSLER, 1984, p.54).

L'approche systémique de ces auteurs illustre l'importance du concept dans le processus général de management : la préoccupation qualitative conçue en harmonie avec les propositions des échelons inférieurs ressort d'une mission de Direction Générale seule apte à saisir toute la complexité du problème (**Figure 1.2**).

Comment définissent-ils alors la qualité ? Celle ci va s'apprécier à partir d'indicateurs techniques (taux de rebut, taux de déchet, taux de réparation, taux de retour etc...) traduisant un niveau de fiabilité, de sécurité, de durabilité, de performance fonctionnelle des produits.

FIGURE 1.2 GESTION DE LA QUALITE EN DYNAMIQUE



(1) Phase de définition stratégique
(2) Affinements stratégiques
(3) Bouclages de régulation (problèmes de conception et de production)

SOURCE **E.COLLIGNON et M.WISSLER, "Qualité et Compétitivité des Entreprises - Du Diagnostic aux Actions de Progrès", Economica, Paris, 1984, page 54.**

La qualité se limite au respect de caractéristiques intrinsèques du produit, même si son processus d'obtention implique toute l'organisation.

Ainsi, la recherche de l'excellence, la réduction des défauts de l'organisation supposent une qualité du produit-ou du service- sans failles à l'obtention de laquelle concourent indistinctement tous les services.

Cette approche "technicienne" de la Qualité Totale laisse partiellement de côté une dimension importante du concept, **la Qualité de Perception**. Or, "la qualité englobe toutes les dimensions hors le prix expliquant le choix fait par le consommateur : l'usage, la fiabilité, la performance sur de multiples aspects, l'image (marque, fabricant ...), la valeur non technique (comme l'esthétique), l'avant et l'après-vente, le profil de la force de vente etc..." (J.BLANCHARD, 1983, p.45).

La Qualité Totale s'appuie sur des préoccupations stratégiques, techniques, culturelles, organisationnelles et commerciales et c'est sans doute cette dernière dimension qui est la plus importante car elle va procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise (Voir Projet PIMS, 2ème Partie, Chap.4).

L'appréciation globale de la qualité s'effectue d'abord sur la base du choix des acheteurs entre produits ou services concurrents et la gestion de cette variable doit dicter leur conduite aux Directions Générales, soucieuses d'instaurer des programmes de Qualité Totale.

Les entreprises les plus compétitives sont en effet celles qui donnent la primauté au client (T.PETERS et R.WATERMAN, 1983).

La conception des démarches de Qualité Totale doit s'adapter à cette donnée fondamentale du management moderne et la qualité doit faire référence

- **aux caractéristiques techniques du produit-ou du service-** et à son ajustement à des normes préétablies : Qualité de Réalisation, de nature objective

- **a l'aptitude à l'usage du produit ou du service** et à sa capacité à rencontrer la satisfaction des consommateurs : Qualité de Conception, de nature objective mais aussi subjective

- **à sa dimension compétitive, le rapport qualité-prix**, lié à une analyse de la valeur menée par la firme en rapport avec la perception qu'ont les consommateurs de la prestation, procurant un avantage concurrentiel : Qualité de Perception de nature subjective

Cette dernière dimension devient prépondérante car elle s'intéresse au jugement final de l'utilisateur qui va conditionner son éventuel ré-achat. Ce jugement, cette perception seront relativisés par trois séries d'éléments (B.PAVIE-LATOUR, 1985, p.86)

- l'utilisateur perçoit la qualité du produit en fonction de ses propres attentes sur l'ensemble du produit (caractéristiques intrinsèques et caractéristiques commerciales) et un même produit peut apporter des satisfactions d'ordre différent : économie de temps, réduction de risque, prestige etc...

- il perçoit la qualité d'un produit en comparaison avec d'autres : son jugement est relativisé en fonction de ce qui existe en mieux ou en moins bien selon lui et dont il a connaissance par lui-même ou par l'information qu'il reçoit ou recherche

- il peut donc aussi modifier son jugement puisque d'autres produits concurrents peuvent apparaître, que les technologies évoluent ainsi que ses propres besoins et ressources

La qualité optimum est "finalement celle qui, à un moment donné, apporte un avantage compétitif à un produit par rapport à d'autres existants sur le marché et susceptibles de remplir les mêmes fonctions" (B. PAVIE-LATOUR, 1985, p.87).

La qualité devient alors **perceptuelle** mais aussi **relative** car reliée à des positions concurrentielles sur un marché.

En somme, la Qualité Totale est basée sur une hiérarchie de ses composantes, Qualité de Conception et de Réalisation concourant à l'obtention de la Qualité de Perception, déterminante pour le succès de l'entreprise.

Dans une stratégie compétitive qui s'appuie sur la qualité, être meilleur, c'est répondre mieux que la concurrence aux besoins des utilisateurs sans perfectionnisme inutile. Pour l'entreprise, cette valeur supplémentaire, cet avantage par rapport aux concurrents s'exprime dans un rapport qualité perçue/coûts le meilleur possible.

Les dimensions technico-économique, socio-organisationnelle et stratégique de gestion de la Qualité Totale doivent donc être conçues dans une optique extravertie de recherche de partenariat avec les consommateurs (1).

Aux termes Produits et Marchés viendront se substituer ceux de Services et Clients, dans une société où la survie de l'organisation dépendra du seul client et de sa perception de la prestation dont il a bénéficiée.

---

(1) La suite de la recherche adaptera ce raisonnement aux spécificités du monde de la distribution.

En Conclusion, à l'heure actuelle, compte tenu de l'importance des contraintes d'environnement dans la gestion des organisations, la vision réductionniste de la qualité n'en retenant que les aspects technico-économiques ne semble plus de mise; l'approche globale du concept s'impose. Néanmoins, cette politique ne peut réussir qu'à condition de ne pas venir se plaquer artificiellement sur une structure : elle doit s'intégrer harmonieusement dans le schéma managérial d'ensemble.

Elle ne peut non plus ignorer ce partenaire fondamental qu'est le client et doit s'adapter à chaque contexte sectoriel : les variables composant la qualité peuvent difficilement être retenues comme identiques en milieu industriel et en milieu tertiaire, dans un secteur privilégiant la production et dans un autre privilégiant le service.

La suite de l'étude s'efforcera de le démontrer dans le cadre spécifique de la distribution.

CHAPITRE 2 LA LOGIQUE DE L'OFFRE DISTRIBUTEUR
LE COUPLE PRODUIT-SERVICE

Un nombre croissant d'entreprises industrielles développe des activités de service pour accompagner la commercialisation de leurs produits (1). Les couples produit-service sont devenus courants sur le marché international (exemple des complexes industriels vendus "clés en mains") et sur les marchés domestiques (exemple des activités informatiques).

De leur côté, les distributeurs, par la nature même de leur fonction, gérent également des couples produit-service.

Ces politiques de services aux clients témoignent d'une mutation profonde de la notion de produit qui, de bien matériel offert en tant que tel sur le marché, s'identifie à une combinaison de ce bien avec des services fournis pendant, mais aussi avant et après la vente.

L'appréciation de la Qualité de l'Offre d'une entreprise ne peut plus se limiter à celle du seul bien matériel pris isolément : c'est la **Qualité de l'Offre Globale** qui doit devenir un Facteur Clé de Succès (2).

Ce Chapitre s'intéressera donc à l'analyse séparée de ces deux entités avant d'expliquer comment elles se combinent pour donner naissance au couple produit-service.

---

(1) Produit sera entendu dans la suite de l'étude au sens strict de bien physique.
(2) Cette analyse, qui renvoie au concept de Qualité Totale examiné au Chapitre précèdent, sera effectuée dans le Chapitre suivant.

SECTION 1 PRODUIT ET DISTRIBUTION

Par hypothèse, le distributeur, à une époque de consommation de masse, s'inscrit dans une logique de distribution de masse.

Son offre cependant ne s'adresse qu'à un segment du marché : celui de la vente aux ménages, aux consommateurs non professionnels (même s'il lui arrive aussi de vendre aux entreprises ou aux administrations) et se concentre sur un type de produits déterminés : ceux dits de grande consommation **(1)**.

Par ailleurs, cette offre sera conçue de façon à permettre à l'acheteur potentiel d'exercer un choix entre des articles à même fonction exposés dans un même lieu de vente: c'est l'assortiment, caractéristique fondamentale de l'activité de distribution.

Enfin, les produits mis en vente, s'ils sont généralement fabriqués par des entreprises indépendantes des distributeurs, pourront l'être également sous leur contrôle et porter leur marque d'enseigne. Cette politique, dite des marques de distributeurs, connaît un développement très important depuis une quinzaine d'années.

Aussi convient-il de préciser ces différents concepts, à commencer par la notion de produit de grande consommation.

---

(1) L'Institut Français du Libre Service a mis au point une nomenclature des produits de grande consommation qui permet de les classer par type d'usage effectué par les consommateurs. Cette nomenclature a été reprise par C.QUIN, A.RIGOUREAU, M.DAVID et C.BOINVILLIERS dans leur ouvrage **"Tableau de Bord de la Distribution"**, CDC-LSA, 4e Edition 1977, dont le détail se trouve en **Annexe 2.1**.

§ 1. DEFINITION ET PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

D'après le Dictionnaire LAROUSSE, le mot produit, au sens premier du terme, exprime "ce qui est tiré d'une terre ou créé par une industrie". Il traduit l'idée de création matérielle et se rattache à la notion de bien, apte à la satisfaction d'un besoin, dans sa dimension tangible.

Or, le distributeur jouant un rôle d'intermédiaire entre producteur et consommateur, il devra manipuler, stocker, entretenir ces biens avant de les revendre qui, du statut de produit dans la sphère de la production, vont acquérir le statut de marchandise dans celle de la distribution.

Le produit de grande consommation sera une marchandise objet d'un commerce, défini par référence à la notion de bien physique.

Par opposition aux produits industriels destinés à être vendus afin de produire d'autres biens ou de procurer des services ultérieurement revendus ou encore de permettre le fonctionnement d'une organisation, les produits de grande consommation seront des biens destinés à être utilisés par les ménages à des fins domestiques, et présentés sous une forme permettant de les utiliser sans processus productif supplémentaire.

La distinction entre les deux types de produits s'opère plus sur la nature de l'acheteur, organisations ou ménages, que sur leurs caractéristiques propres, partant du principe implicite que les produits industriels ne peuvent faire l'objet d'une diffusion de masse, à la différence de ceux de grande consommation.

compte tenu de l'importance de l'investissement qu'ils présupposent.

Ces produits présentent néanmoins des spécificités qui, devront être intégrées dans la politique commerciale du distributeur.

Leurs particularités découlent des typologies élaborées en vue de leur classification (1) qui mettent en lumière les composantes techniques et psychologiques qui leur sont associées : les produits de grande consommation sont des produits à durée d'utilisation variable, dont la banalisation tend à s'accentuer, y compris pour les biens d'équipement des ménages malgré leur forte composante technologique, et pour lesquels un effort de recherche et d'information, proportionné au prix et au risque lié à la nature des produits, s'avère souvent nécessaire.

Une autre particularité se rattache à leur mode de production soit indépendant, soit effectué sous contrôle du distributeur lui-même : c'est la distinction classique entre les produits leaders et les marques de distributeurs.

---

(1) Les principales sont présentées en **Annexe 2.2.**

§ 2. LES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

Le commerce, au sens strict, consiste en l'achat d'une marchandise pour la revendre en l'état afin d'obtenir une somme d'argent. Il n'intègre pas la fonction de transformation.

Toutefois, sans aller jusqu'à détenir des outils industriels leur permettant de contrôler la fabrication de l'ensemble des produits qu'ils mettent en vente, de nombreux distributeurs ont adopté, du moins pour certains types de produits, une stratégie visant à contrôler leur approvisionnement.

Ces produits seront fabriqués sous leur contrôle à partir d'un cahier des charges préalablement établi et porteront soit leur signature soit un signe distinctif de leur enseigne qui engagera directement leur notoriété.

Ces produits, spécifiques à chaque distributeur, commercialisés sous leur responsabilité propre, sont dénommés sous l'appellation générique de marques de distributeurs.

A. DEVELOPPEMENT DU PHENOMENE

Historiquement, le phénomène des marques de distributeurs est ancien puisqu'il est apparu en Grande-Bretagne en 1869 avec SAINSBURY.

En France, si les magasins COOP ont, dès 1929, lancé des produits de ce type, l'idée n'a pris son véritable essor que le 1er Avril 1976 quand CARREFOUR a lancé sur le marché, à grand renfort de publicité (près de 35% du budget global de publicité de la firme à l'époque), des produits alimentaires sans marque ap-

pelés "produits libres", en fait des produits à marques de distributeurs.

Devant le succès de cette opération (1), d'autres distributeurs ont emboîté le pas afin de ne pas être distancés : dès 1979, LSA dressait un premier bilan de cette risposte des autres enseignes (CONTINENT, EUROMARCHE, CORA, RADAR pour n'en citer que quelques unes).

Depuis, le phénomène n'a jamais connu d'essouflement prononcé : à l'heure actuelle, après s'être surtout développées en alimentaire et en non-alimentaire de base (produits de lavage et d'entretien), les marques de distributeurs se sont étendues au domaine textile-habillement, à l'électroménager et à l'audio-visuel, quelque soit le type de point de vente (LSA, Fev. 1986).

Cette évolution de l'offre des distributeurs s'explique par une recherche d'une modification des rapports de forces avec les producteurs.

---

(1) Selon la Revue LSA dans son N° du 30 Juin 1978, la part des "produits libres"correspondait en 1977 à 13,6% du chiffre d'affaires global en épicerie du Groupe CARREFOUR.

B. RAISON D'ETRE DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

CARREFOUR, à l'origine du renouveau d'intérêt pour les marques de distributeurs (1), insistait, lors du lancement des "produits libres", par l'intermédiaire de son Directeur Général Jacques DEFFOREY, sur la mise en vente d'un meilleur produit au meilleur prix pour attirer le maximum de clients, les écarts de prix entre les produits libres et les produits de grande marque variant de 10 à 25% (CDC, 1979, p.25).

L'objectif prioritaire semble donc consister en une volonté de faire bénéficier les consommateurs de produits de bonne qualité et à prix plus bas que les produits leaders, c'est-à-dire de mettre en avant le rapport qualité-prix offert par les marques de distributeurs.

A côté de cette raison liée à la stratégie de communication externe des enseignes, même si cet argument paraît valable compte tenu de l'évolution favorable des ventes de ces produits, d'autres raisons moins clairement avouées se dessinent.

Notamment le fait que tout en relançant leur image de discounter, cette politique fidélise une clientèle autour des produits du magasin. Par la recherche d'une différenciation sur la base des produits offerts à la vente, elle favorise la démarcation de la concurrence et la création d'une clientèle stable à l'égard de l'enseigne.

---

(1)Selon la SECODIP, jusqu'en 1970, les marques de distributeurs avaient connu une croissance régulière au point de représenter 11% du marché alimentaire avant de connaître une forte régression pour tomber à 7% de ce marché en 1975, puis de remonter ensuite pour atteindre 14,2% en 1984 (LSA, Fev.1986, p.69).

Cette politique transforme également les rapports de force entre producteurs et distributeurs en faveur des seconds puisqu'elle les rend moins directement dépendants des grandes marques et remet en cause la toute puissance des fabricants sur le marché de l'offre.

En effet, pour fabriquer leurs produits, les distributeurs s'adressent souvent à des PME ce qui, compte tenu de leurs poids économique et financier, facilite l'obtention de prix d'achat plus intéressants que ceux négociés avec les grands groupes industriels.

Ce qui permet de préserver, voire d'augmenter, leurs marges bénéficiaires sur ces articles et aussi, suite à cette inversion de tendance, de se retrouver dans une situation de négociation plus favorable à l'égard des fournisseurs de grandes marques.

Ce raisonnement ne peut cependant se généraliser à tous les produits de grande consommation car tous ne peuvent être commercialisés sous cette forme.

C. LE POSITIONNEMENT COMMERCIAL DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

Les marques de distributeurs n'ont, en effet, pas réussi à s'imposer totalement.

La première raison est d'ordre psychologique : pour les produits à caractère technique (électro-ménager, par exemple) et pour les biens de prestige ou de luxe (parfumerie, produits de beauté), les grandes marques gardent auprès du public une supériorité certaine, quelles que soient les améliorations apportées

aux marques de distributeurs. Le consommateur considère que "seule la grande marque assure une totale garantie et fait avancer les techniques de pointe" (LSA, Fev.1986, p.80).

Les produits leaders disposent d'un tel capital-confiance, d'une telle notoriété auprès des consommateurs qu'aucun distributeur ne peut se permettre d'en arrêter la diffusion, même en alimentaire (1).

La seconde raison est d'ordre matériel et stratégique : les distributeurs ne veulent pas pousser leur logique jusqu'au bout car ils ne disposent pas de la surface commerciale et financière, voire de l'outil de production nécessaires à la réalisation d'une gamme complète de produits de ce type, ainsi que des moyens humains indispensables pour y parvenir.

C'est pourquoi les marques de distributeurs vont avant tout concerner des produits de grande consommation peu élaborés, des produits de base incorporant peu de technicité et de recherche tels que les produits alimentaires, textiles, d'entretien et de lavage (2).

---

(1) Seules exceptions à cette règle : MARKS et SPENCER dans le secteur textille-habillement en Grande-Bretagne, MIGROS, multi-spécialiste en Suisse et GIANT, discounter alimentaire aux Etats-Unis.
(2) **L'Annexe 2.3** dresse un inventaire de l'activité des distributeurs dans le domaine de la production alimentaire.

Pour les produits à forte composante technologique, les distributeurs ne disposant pas du know-how nécessaire, n'ont jamais véritablement percé et connaissent au contraire un repli assez net. **La Figure 2.1** illustre cette évolution divergente des marques de distributeurs pour les produits alimentaires d'une part, pour les produits ménagers d'autre part, entre 1978 et 1984.

Le positionnement-type de ces produits sera donc le suivant (M.DUPUIS, 1988, p.38)

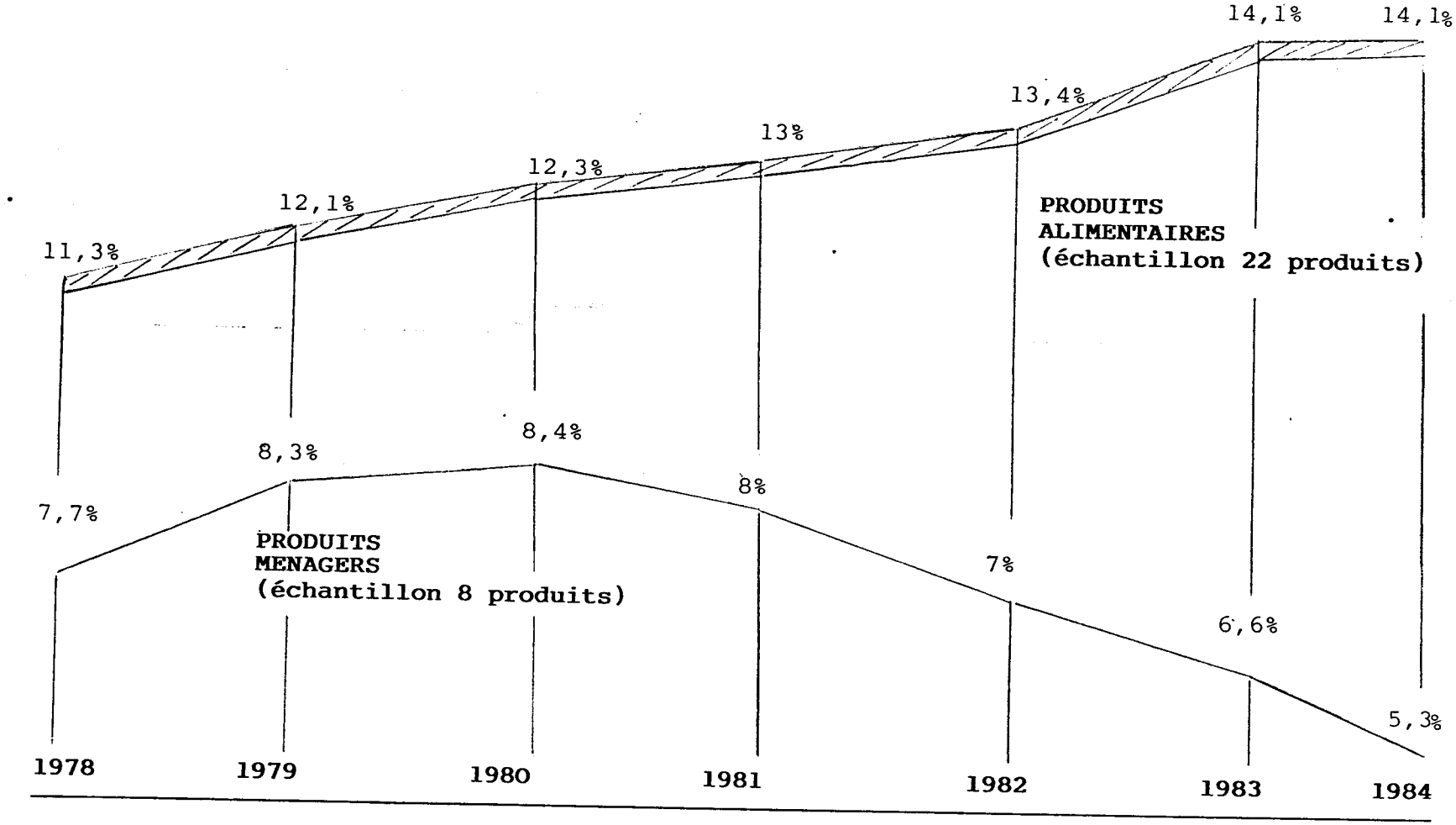
- produit banal et d'usage fréquent
- qualité intrinsèque si possible égale voire supérieure au produit leader
- prix de 10 à 40% moins cher que la marque nationale
- étiquetage informatif
- garantie du distributeur par apposition de son label

Ce positionnement, pour rivaliser avec les grandes marques, être attrayant pour le client potentiel et affirmer la différence d'une enseigne par rapport aux marques de distributeurs des enseignes concurrentes suppose, d'après les critères ci-dessus, respecté un rapport qualité-prix satisfaisant.

La qualité intrinsèque du produit devra être étroitement contrôlée car elle est à la base même de ces stratégies de différenciation. La typologie des marques de distributeurs de JN.KAPFERER et J.C.THOENIG insiste d'ailleurs sur l'importance de cette variable dans leur positionnement par rapport aux grandes marques (**Tableau 2.1**).

La dernière composante de l'offre de produits du distributeur portera sur l'étendue du choix qu'il propose aux acheteurs potentiels, sur la variété et la diversité des articles présentés

FIGURE 2.1 PART DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS DANS LES PRODUITS ALIMENTAIRES ET MENAGERS ENTRE 1978 ET 1984



SOURCE M.DUPUIS, "Distribution-La Nouvelle Donne", Les Editions d'Organisation, 2e Edition Mai 1988 Paris, page 37.

TABLEAU 2.1 TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

Qualité du produit \ Politique de communication	Emballage copiant celui de la marque fabricant leader	Emballage différencié spécifique de la marque du distributeur
Supérieure à certains produits de marque		1 Produit-enseigne dans certaines catégories de produits
Egale à certains produits de marque	3 Certaines marques propres ou marques exclusives	2 Produits-drapeaux dans certaines catégories de produits
Inférieure aux produits de marque	5 Certaines marques propres ou marques exclusives	4 Produits génériques Marques premier prix

SOURCE **JN.KAPFERER et JC.THOENIG, "La Marque : Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Croissance de l'Economie", Mac Graw Hill, 1989.**

en rayons pour satisfaire une catégorie de besoins déterminés, bref sur la structure de son assortiment.

§ 3. LA POLITIQUE D'ASSORTIMENT DU DISTRIBUTEUR

Le service de base offert par le distributeur consiste en la mise à disposition des consommateurs potentiels de produits destinés à la vente.

Mais ces produits peuvent être proposés de façon très variée : emballage, marque, étiquetage informatif, prix différents.

Cette multiplicité d'offres visant à répondre au même besoin quel qu'il soit (alimentaire, de loisir, d'habillement, de confort etc...) constitue une spécificité du monde de la distribution.

Selon le circuit dans lequel le distributeur évolue, selon la clientèle qu'il cherche à atteindre, selon les moyens dont il dispose, la gamme de modèles proposés pour une famille de produits déterminés sera plus ou moins étendue.

Aussi, le consommateur devra-t-il pouvoir exercer son choix parmi les articles à même fonction exposés dans un même lieu de vente, ou présentés dans un même catalogue. L'assortiment du distributeur constituera un moyen simple pour se différencier des autres enseignes qui ne peuvent se permettre d'offrir le même choix.

A. DEFINITION GENERALE DE L'ASSORTIMENT

L'assortiment se définit comme "l'ensemble des références qu'offre un commerçant à sa clientèle" (J.ST CRICQ et O.BRUEL, 1973). Et, au delà de cette définition de base, dans une optique plus stratégique, l'assortiment est une arme clé du magasin qui cristallise les arbitrages du consommateur et influence sa décision d'achat.

La composition d'un assortiment, c'est-à-dire le choix opéré entre l'ensemble des produits du marché, est donc une décision fondamentale pour la survie et le développement de l'entreprise.

L'assortiment, premier service offert par le point de vente et partie intégrante de son identité, apparaît même comme le fondement de son activité : "le commerce ne produit pas, il assortit" (NGUYEN-HUUCHAU, 1975).

Même si cette idée doit être relativisée, si l'on prend en compte la fonction de production délibérément assurée par nombre de distributeurs, elle illustre la fonction prioritaire de tout commerce : favoriser le choix du client.

D'ailleurs les stratégies publicitaires de nombreuses chaînes de magasins utilisent cet argument (1).

---

(1) Exemples de slogans publicitaires de ce type : "ATLAS, c'est le choix", "Choisissez bien : Choisissez BUT" ; "La Vie Austère, la Vie AUCHAN" etc...

B. LES DIMENSIONS DE L'ASSORTIMENT

L'assortiment d'un point de vente se caractérise par deux dimensions complémentaires

- **sa largeur**, c'est-à-dire l'éventail des besoins couverts par les produits proposés à la vente : besoins alimentaires, d'équipement de la maison, de bien-être de la personne...

- **sa profondeur**, c'est-à-dire l'ensemble des références couvrant un même type de besoins (**exemple** : le besoin de boissons, alcoolisées ou non, contenues dans des bouteilles de petit ou de grand format, de la marque X, Y ou Z...)

Ces dimensions de base tendent à répondre au souci du consommateur d'économiser son temps lors de l'achat en diminuant le temps passé en recherche du produit le plus apte à satisfaire ses attentes du moment.

Elles sont complétées par deux autres, moins directement perceptibles par l'acheteur

- **la cohérence de l'assortiment**, c'est-à-dire l'homogénéïté des produits le composant : ainsi, un marchand de meubles pourra ne vendre que des meubles de style rustique ou de style moderne, à des prix discount ou au contraire élevés, accompagnés ou non d'une livraison à domicile

- **l'exclusivité de l'assortiment**, c'est-à-dire l'originalité des produits proposés provenant, pour le même canal de distribution, de la mise en vente des marques de distributeurs qui, par définition, ne pourront être mises sur le marché par les concurrents

C. LES DIFFERENTES STRATEGIES D'ASSORTIMENT DES DISTRIBUTEURS

La combinaison des dimensions possibles de l'assortiment sera liée à la "vocation" de l'entreprise entendue au sens de "rôle que l'entreprise doit jouer par rapport aux besoins de l'environnement et par rapport aux aspirations et au savoir-faire de ses dirigeants" (J.JALLAIS, J.ORSONI et A.FADY, 1987).

Entre une superette de quartier (250 références) et un hypermarché (250 000 références), l'échelle de 1 à 1 000 reflète des stratégies très opposées.

La première jouera sur la proximité d'une clientèle captive pour des produits de base à rotation rapide : c'est l'achat de commodité.

La seconde privilègiera le choix le plus large possible en présentant sous un même toit un grand nombre de références et de marques couvrant des besoins variés : c'est la stratégie d'attraction.

En fonction de leur stratégie d'assortiment, A.TORDJMAN élabore une typologie des distributeurs qui identifie quatre types de politiques basées sur les pratiques de choix instituées : défensive, offensive, de dépannage ou d'attraction (**Tableau 2.2**).

Variable contrôlée par le distributeur au même titre que l'emplacement du magasin, les services offerts, l'image du magasin et le prix, selon B.BERMAN et JR.EVANS (1), cette stratégie

---

(1) B.BERMAN et J.R.EVANS, "**Retail Management: Strategic Approach**" Mac Millan Publishing Co-Inc., New York, 1979. Les auteurs distinguent les variables contrôlables des variables non contrôlées par le distributeur: le consommateur, la concurrence, la technologie, les saisonnalités, les conditions économiques et juridiques.

TABLEAU 2.2 LES STRATEGIES D'ASSORTIMENT DES DISTRIBUTEURS

STRATEGIE	DEFENSIVE	OFFENSIVE	DEPANNAGE	D'ATTRACTION
ASSORTIMENT	large et peu profond	étroit mais profond	étroit et peu profond	large et profond
PRODUITS	banals (alimentaire et non alimentaire)	specialty shopping	banals (alimentaire)	convenience shopping specialty
IMAGE DU MAGASIN	proximité dépannage	compétence spécialiste	service de proximité	choix prix
ATTRACTION	la plus forte du quartier	forte	faible	très forte
NIVEAU DE PRIX	moyen	élevé ou bas selon la forme de commerce	élevé	faible ou élevé selon la forme de commerce
EXEMPLE	supermarché	petit indépendant G.S.S.	épicerie d'alimen-tation	hypermarché grand magasin

SOURCE A.TORDJMAN, "Stratégies de Concurrence dans le Commerce - Les Services au Consommateur", Editions d'Organisation, Paris, 1983, page 57.

spécifique aura un impact direct sur la satisfaction éprouvée par le client lors de l'achat résultant de la comparaison qu'il pourra effectuer entre différents produits mis à sa disposition dans un espace réduit sur la base du rapport qualité-prix.

Ce qui confirme qu'en cas d'insuffisance de choix l'acheteur potentiel risque de se détourner de l'enseigne.

Ainsi, au travers des caractéristiques des produits de grande consommation, des stratégies d'assortiment et de commercialisation de produits à marque propre, apparaît la complexité de la gestion de l'offre du distributeur.

Le produit de grande consommation est une entité à appréhender sous l'angle matériel, lié à ses particularités techniques conçues par le fournisseur et/ou par le distributeur, et sous l'angle psychologique, lié aux attentes des consommateurs en termes de satisfaction de leurs besoins, de minoration des risques d'achat et d'économie de temps par le choix proposé.

Mais le produit ne peut s'apprécier isolément du service qui l'accompagne à toutes les étapes de la prestation du distributeur. Ce qui conduit à étudier, dans une seconde phase, cette notion de service et à en examiner les différentes facettes dans le cadre de la logique sectorielle de la distribution.

SECTION 2 SERVICE ET DISTRIBUTION

Quand P.BLOCH, R.HABABOU et D.XARDEL (1986) parlent de l'obligation pour les entreprises de rechercher une fidélisation du client par l'offre du "meilleur service" visant la simplication de la vie du client, ils abordent une notion complexe à définir et à analyser avec précision.

§ 1. DEFINITION GENERALE DU SERVICE

Selon le Dictionnaire Economique Contemporain, le service est "le résultat de l'activité humaine se traduisant non par des produits matériels mais par une utilité ayant une valeur économique: dans cette acception, on peut y inclure toutes les activités qui ne produisent pas un objet matériel".

Le service se caractérise donc par son aspect immatériel, intangible, impalpable.

Compte tenu de son intangibilité, à la différence du bien, il ne se stocke pas: comment stocker une réparation automobile , une nuit passée à l'hôtel, un transport d'un point à un autre ?

Sa prestation et sa consommation sont par ailleurs simultanées, contrairement au bien physique qui doit être fabriqué avant d'être vendu et utilisé par l'acheteur.

Le service, enfin, suppose souvent pour sa réalisation la participation active du client, ce qui n'est pas le cas dans la fabrication d'un bien. Par exemple, dans la formule de libre-

service retenue par les grandes surfaces pour les produits exposés, à l'exception de l'electroménager et du mobilier vendus généralement avec service, la mise à disposition du produit s'effectue sans le moindre conseil du vendeur.

Dans ces conditions, son processus de production sera différent de celui d'un bien.

§ 2 LE PROCESSUS DE PRODUCTION DU SERVICE

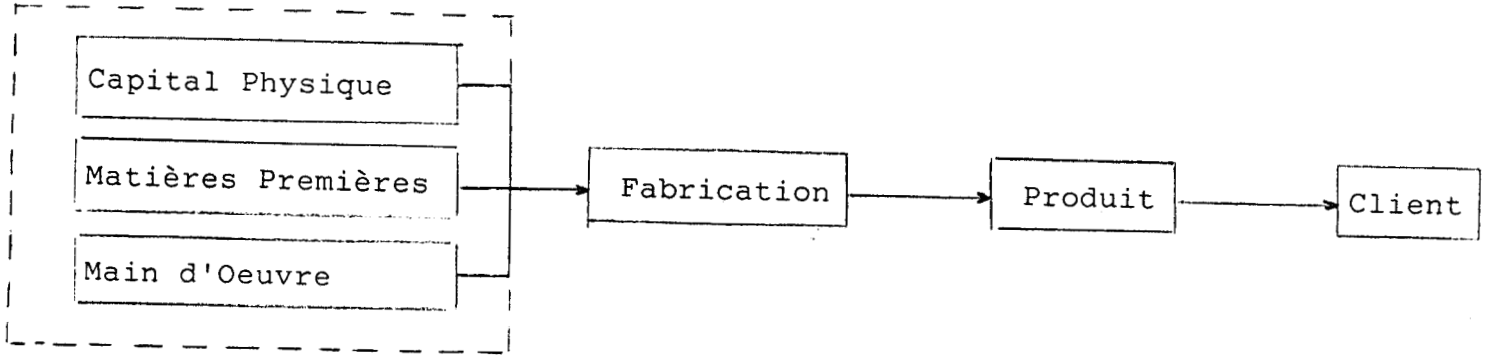
Alors que l'output du système de fabrication d'un bien a un caractère matériel résultant de la combinaison de capital physique, de matières premières et de main d'oeuvre, l'output du système de fabrication d'un service aura un caractère intangible né du résultat d'une interaction entre le consommateur, le personnel en contact avec lui et le support physique nécessaire à sa réalisation (**Figure 2.2**).

P.EIGLIER et E.LANGEARD (1987, p.15) désignent ce processus de création par le terme de servuction qui correspond à "l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés".

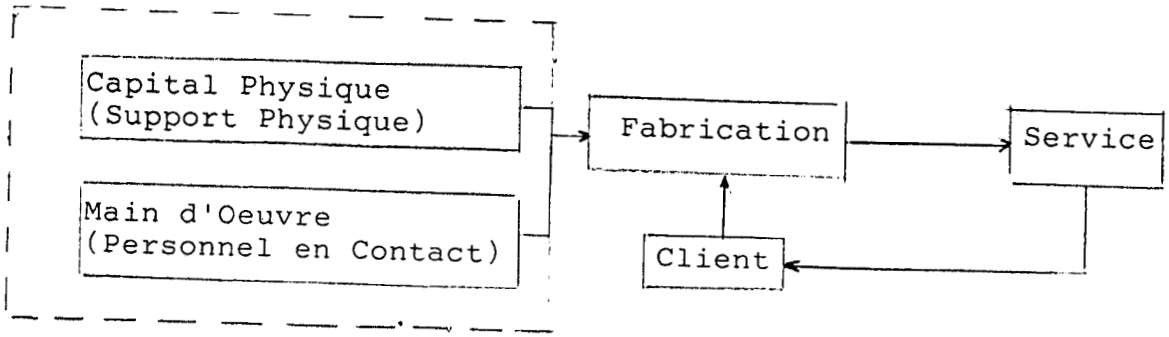
La servuction, en tant que système, se composera de plusieurs éléments en interaction les uns avec les autres

- **le client de l'entreprise**, partie intégrante du système par sa participation dans le processus d'obtention du service
- **le support physique**, support matériel nécessaire à la production du service dont se serviront soit le personnel en

FIGURE 2.2 COMPARAISON ENTRE LE PROCESSUS DE PRODUCTION D'UN BIEN ET D'UN SERVICE



1. Processus de Fabrication d'un Bien Tangible



2. Processus de Fabrication d'un Service

SOURCE P.EIGLIER et E.LANGEARD, "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services", Revue Française de Gestion, Novembre 1975, page 110.

contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois; ce support est composé de deux grandes catégories d'éléments

- les instruments nécessaires au service, c'est-à-dire les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou du client: dans une grande surface en libre-service, ce seront, par exemple, les balances de pesage et d'étiquetage des prix des fruits et légumes mises à la disposition des clients

- l'environnement matériel du service constitué par tout ce qui se trouve autour des instruments: l'agencement des rayons des fruits et légumes de la grande surface par exemple, ainsi que la localisation du magasin ou son décor intérieur

- **le personnel en contact**, il s'agit des personnes employées par l'entreprise de service en contact direct avec le consommateur: dans une grande surface, ce sera le personnel d'information et d'accueil, le personnel de caisse, les vendeurs dans les rayons

- **le service**, résultante de l'interaction entre les trois éléments de base de la servuction que sont le client, le support physique et le personnel en contact

Deux éléments viennent s'ajouter à ces éléments de base

- **le système d'organisation interne de l'entreprise**, défini par ses objectifs, sa structure et ses opérations: ce sont les fonctions classiques de l'entreprise telles que le Marketing, la Finance, la Gestion du Personnel etc...; cette organisation interne va conditionner le support physique et le personnel en contact qui ne sont que la partie visible de l'entreprise de service; dans un magasin, cette notion recouvrira les problèmes liés à l'achat, à l'entreposage, à la manutention des marchandises

- **les autres clients**: le service n'étant pas offert à un seul consommateur à la fois, la présence des autres consommateurs va

impliquer qu'il s'établit des relations entre eux car ils se retrouvent physiquement ensemble dans le même endroit (le supermarché par exemple); ces relations prendront n'importe quelle forme mais certaines d'entre elles pourront influer sur la qualité du service rendu aux autres clients et la satisfaction qu'ils en retirent: à ce sujet, P.EIGLIER et E.LANGEARD illustrent leurs propos par le cas de clientes faisant la queue à la caisse dans un supermarché **(1)**. La multiplicité des relations existantes entre ces divers éléments constituera le système de servuction de l'entreprise de service **(Figure 2.3) (2)**.

Les relations figurant dans le système sont de trois types

- **relations primaires**, relations de base du système illustrant l'interaction de l'entreprise avec ses clients en vue de l'obtention du service

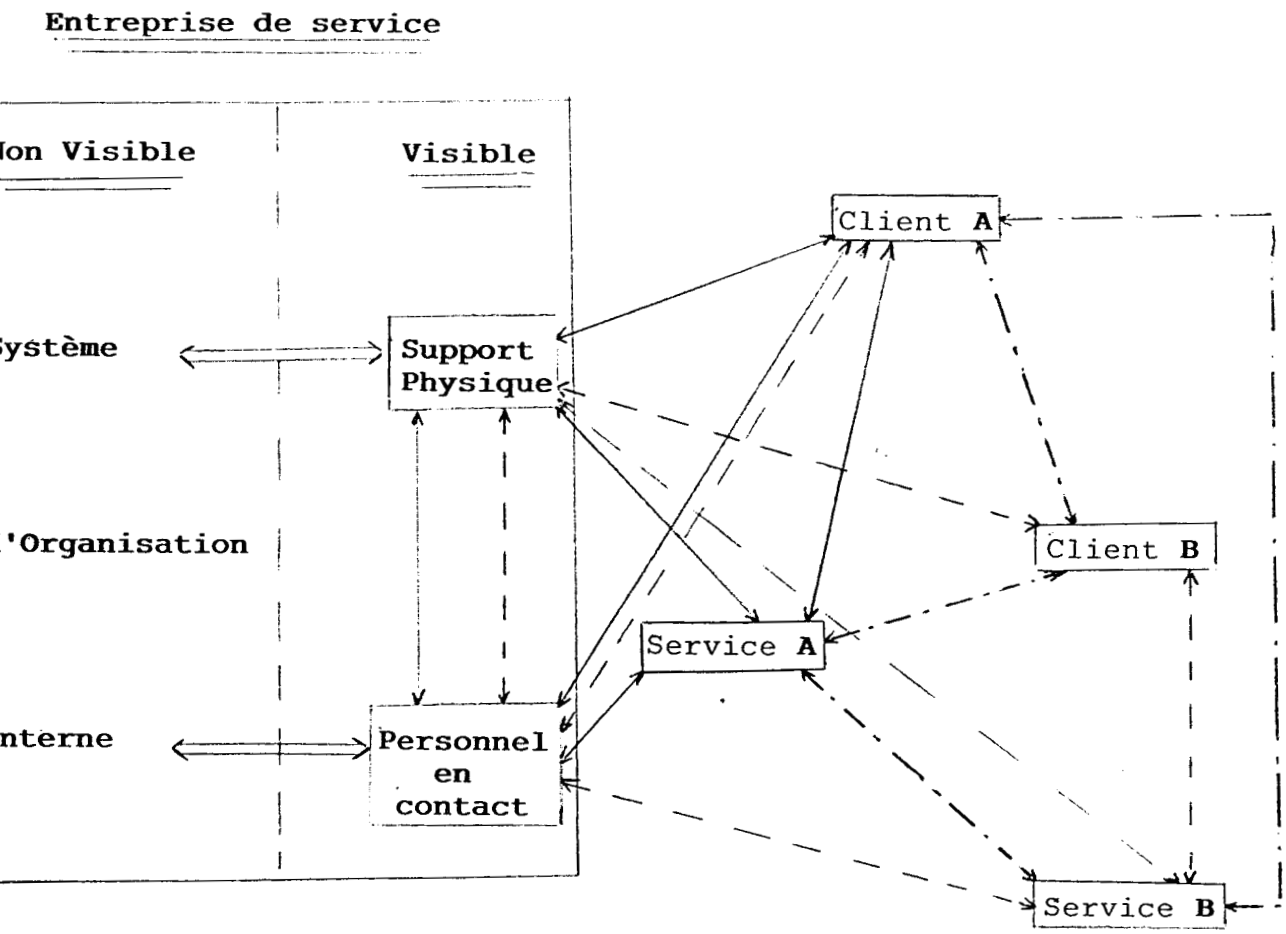
- **relations internes**, liant la partie visible par les clients, le support physique et le personnel en contact, avec la partie non visible, le système d'organisation interne

- **relations de concomitance**, dues au fait de la présence simultanée des clients A et B dans l'entreprise avec ses conséquences au niveau de leurs services respectifs

---

(1) P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, page 17 : "Lors du passage à la caisse dans un supermarché, la cliente A présente un chariot avec de nombreux articles, la cliente B attend derrière; si A n'est pas très rapide, peu adroite et donc met du temps à sortir les articles, puis à les ranger dans les sacs, les remettre dans le chariot et payer, B attendra un certain moment et son niveau de satisfaction passera pour une part par le comportement de A. En outre, si B s'impatiente et devient agressive vis-à-vis de A, cette dernière pourra se trouver mal à l'aise et c'est le niveau de satisfaction de A qui baissera du fait du comportement de B".
(2) Ce système servira de support à la modèlisation des relations client-distributeur engendrées par la mise en place d'une politique qualitative (Voir Chapitre 3).

FIGURE 2.3 LA SERVUCTION DE L'ENTREPRISE DE SERVICE



elations Primaires de **A** : 6 ⟷

elations Primaires de **B** : 6 ⟷

elations Internes : 2 ⟺

elations Dues à la oncomitance **A.B** : 4 ⟷

URCE P.EIGLIER et E.LANGEARD, "Servuction - Le Marketing des Services", Collection Stratégie et Management, Mac Graw Hill, Paris, 1987, page 18.

Ce système, déjà complexe dans le cadre de la fabrication et de la vente du même service à deux clients en même temps, va s'alourdir progressivement avec la multiplication simultanée des consommateurs demandeurs de services et des types de services offerts par l'entreprise.

Ce qui pose le problème de la délimitation de l'offre de service par le prestataire compte tenu de ses objectifs et des moyens humains et financiers disponibles.

§ 3. COMPOSANTES ET GESTION DE L'OFFRE DE SERVICE

Comme le consommateur de service est directement impliqué par sa fabrication, l'offre de l'entreprise devra intégrer cette spécificité par la détermination de l'utilité économique du service, de la réponse qu'il apporte à une attente de la clientèle visée.

Cette offre constituera en elle-même un système global résultant d'un arrangement, d'une articulation entre deux types de **services élémentaires** offerts sur le marché

- **le service de base**, c'est-à-dire le service principal que l'entreprise offre à sa clientèle, composé de deux éléments
- la raison de l'achat par le client, autrement dit l'aptitude du service à satisfaire le besoin principal du client: le consommateur qui se rend chez un commerçant cherche à s'y procurer les produits dont il a besoin
- la nature du service fourni sans lequel l'entreprise n'a pas de raison d'être: le commerçant contacté par le consommateur a pour objectif de mettre des produits à la disposition de ce dernier

" On oublie le prix qu'on a payé une chose; on oublie le temps pendant lequel on l'a patiemment attendue; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'une fois; la livraison n'a lieu qu'une fois; mais l'usage est de tous les jours. Il n'est d'entreprise durable que celle qui vend de la bonne qualité."

Auguste DETOEUF

("Propos de O.L. BARENTON,Confiseur")

Ce service de base sera soit une prestation en cas de fourniture d'un produit immatériel (**exemple**: le passage d'une nuit dans un hôtel) soit une distribution en cas de fourniture d'un produit matériel (**exemple**: la mise à disposition d'un produit par un distributeur)

- **le service périphérique**, c'est-à-dire le service de moindre importance constitué autour du service de base et qui en facilite l'accés; ce service pourra être soit

- un service périphérique lié au service principal, considéré comme nécessaire et obligatoire pour accéder au service de base (**exemple**: l'étiquetage informatif des produits chez le commerçant)

- un service périphérique de complément au service principal, non indispensable pour accéder au service de base mais de nature à en améliorer la qualité (**exemple**: la possibilité de payer à crédit le produit acheté chez le commerçant)

A chacun de ces types de service, correspondra un système de servuction propre faisant chacun appel au même client.

Cette spécificité obligera à une grande cohérence dans l'offre de service d'autant qu'à côté du service de base principal (ou primaire) pourra coexister **un service de base annexe** (ou secondaire). Par exemple, pour un hypermarché, l'existence d'un service de change de devises étrangères sera un service périphérique de complément pour ses clients, un service de base annexe pour les simples visiteurs de la galerie marchande.

Le système se compliquera encore car à l'image de ce qui se passe pour le service de base principal, le service de base annexe pourra lui-même être complété par des services périphériques liés ou de complément.

Par ailleurs, comme toute entreprise de service propose non pas un seul mais une multitude de services à sa clientèle, l'offre du prestataire devra être appréhendée comme un système global composé d'un ensemble de services élémentaires reliés entre eux. Les composants de ce système seront les suivants

- **les éléments du système**, formés par chaque service élémentaire et sa servuction

- la liaison de chaque élément à tous les autres, qui s'effectue par le seul élément commun à toutes les servuctions: **le client**

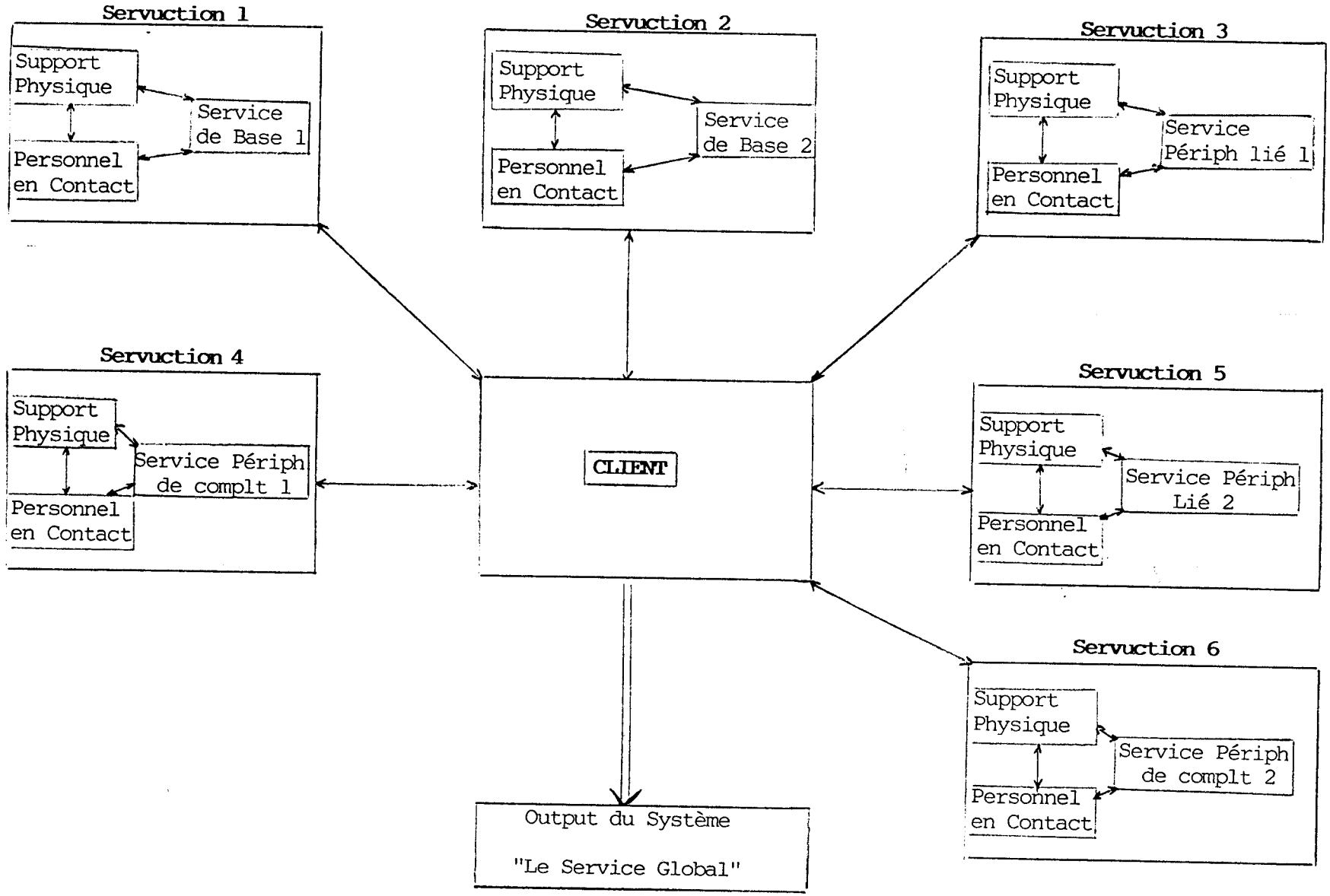
- l'objectif, le résultat visé par l'offre de service, l'output du système ou **"service global de l'entreprise"** (P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, p.84).

Les dirigeants devront trouver la combinaison optimale des services élémentaires afin de satisfaire au mieux les besoins des utilisateurs-cibles et de produire le "service global" le mieux adapté au segment de clientèle à atteindre.

D'autant qu' "il sera impératif pour l'entreprise de service d'analyser le processus par lequel le client va évaluer l'offre de service globale, ainsi que les éléments qui contribuent à sa satisfaction" (G.LEBLANC, 1984, p.12), puisque le client sera l'élément commun de toutes les servuctions de l'offre de service **(Figure 2.4)**.

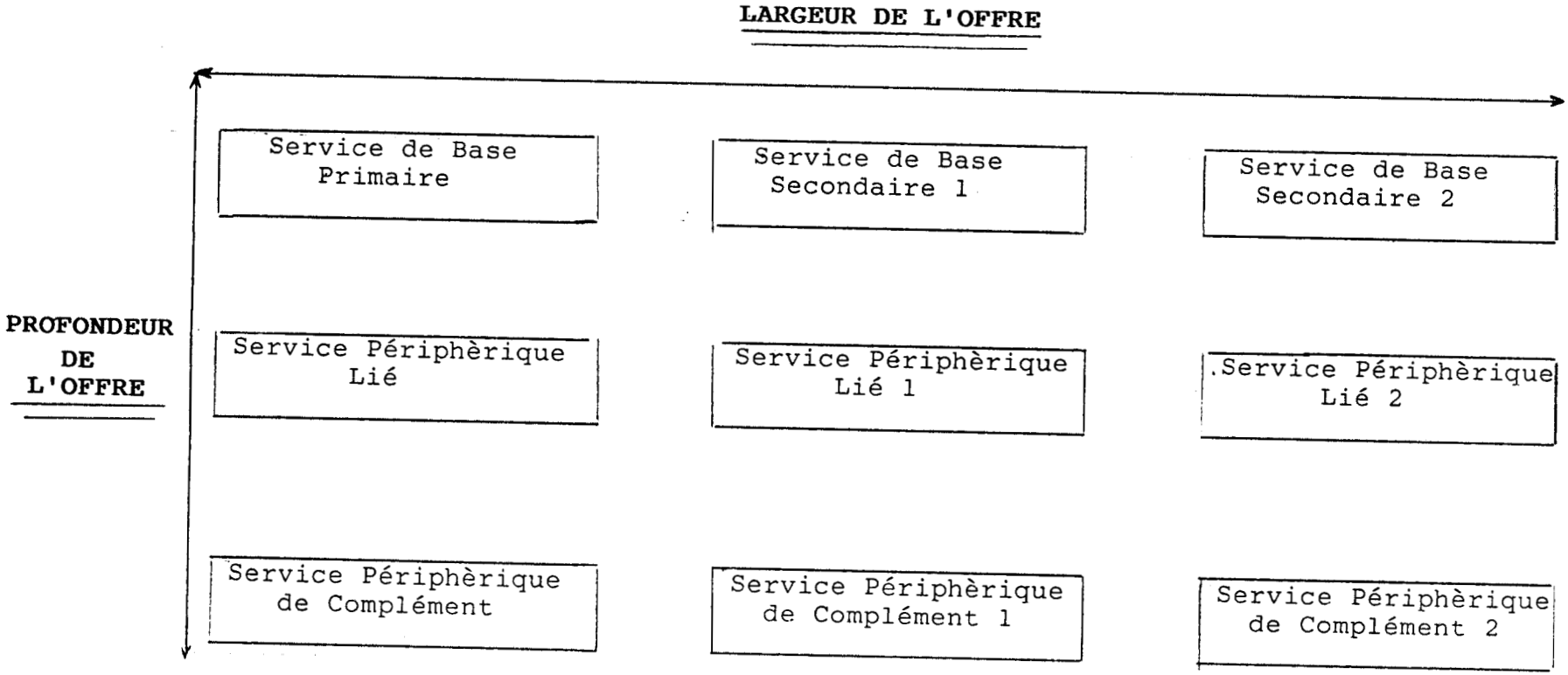
Le problème fondamental consistera à assurer la synchronisation entre l'offre et la demande de service, de façon à obtenir la cohérence entre les services offerts et les attentes des consommateurs. Ce qui suppose une analyse globale de l'offre de service, dans ses deux dimensions (C.BAUDRY, 1986, p.48) assimilables à celles de l'assortiment **(Figure 2.5)**

FIGURE 2.4 LE CLIENT ELEMENT COMMUN DE TOUTES SERVUCTIONS DE L'OFFRE DE SERVICE



SOURCE P.EIGLIER et E.LANGEARD, "Servuction - Le marketing des Services", Collection Stratégie et Management, Mac Graw Hill, Paris, 1987, page 85.

FIGURE 2.5 LES DEUX DIMENSIONS DE L'OFFRE DE SERVICE



SOURCE C.BAUDRY, "Manager les Services - La Qualité comme Principe Unificateur", Collection l'Esprit d'Entreprise, Economica, Paris, Novembre 1986, page 48.

- **largeur**: une offre est large si elle comprend un grand nombre de services de base, c'est-à-dire un grand nombre de services autonomes ayant des objectifs différents et susceptibles d'attirer chacun une clientèle propre

- **profondeur**: une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé; la profondeur exprime la richesse du choix offert par l'entreprise pour atteindre un résultat clairement identifié

Sur cette base, un examen des services offerts par les entreprises de distribution s'impose.

§ 4. LES SERVICES OFFERTS PAR LES DISTRIBUTEURS

Cette analyse ne peut s'appuyer sur une approche systèmique globale de l'offre de service.

En effet, le concept de service est un concept générique puisqu'il est censé traduire l'ensemble des prestations auxquelles le client peut s'attendre lorsqu'il s'adresse à tel ou tel type de distributeur. Le service est offert sous différentes formes: les services au client.

Aussi vaut-il mieux classer les différents services particuliers offerts en fonction de concepts fédérateurs: les attentes des consommateurs à l'égard du service, le rattachement ou non du service à un bien, le moment d'utilisation etc...(1)

---

(1) **L'Annexe 2.4** recense, à partir de ces concepts, les principales typologies existantes, adaptées au secteur de la distribution.

De toute façon, quelle que soit la typologie à laquelle on se réfère, la raison d'être des services est toujours la même : accompagner et compléter le produit proposé au client dans le cadre de la gestion de son Offre Globale par le distributeur.

SECTION 3 PRODUIT, SERVICE ET DISTRIBUTION : LA NOTION DE PRODUIT TOTAL

Le distributeur évolue dans un univers marqué par une offre de produits qui ne peut se concevoir indépendamment d'une politique de services adaptée. L'environnement du produit, objet du processus commercial d'échange avec le consommateur, est un environnement de service.

Cela s'explique par l'essence même du produit qui est d'assurer une fonction de service. Cette donnée, incontournable pour le fabricant et pour le distributeur, va conduire à aborder sous un angle nouveau les concepts isolés de produit et de service pour déboucher sur un concept synthétique de liaison, celui de Produit Total.

§ 1. LA COMPLEMENTARITE NATURELLLE PRODUIT-SERVICE

Les besoins finaux s'expriment toujours en termes de service: quand on achète un produit de lessive, le service rendu est le pouvoir de nettoyage; quand on investit dans un téléviseur, celui-ci assure un service d'information et de loisir.

Le consommateur recherche dans le service assuré "une réponse à son besoin plus qu'une solution à son problème"

(O.TOUATI, 1984). Quand cette solution s'offre à lui sous la forme d'un produit tangible, on peut alors concevoir qu'il représente une cristallisation physique du service recherché.

Cette analyse se rattache à celle élaborée par K.J.LANCASTER (1966) selon laquelle tout consommateur cherche à atteindre certains objectifs et que, pour cela, il a besoin de biens dont l'utilité ne provient pas d'eux-mêmes mais de leurs attributs : la consommation est appréhendée comme un processus de transformation de produits en services appréciés par le consommateur.

Dans le même courant de pensée, la théorie de la structure moléculaire des produits de L.SHOSTACK part du principe que les entités offertes sur le marché sont une combinaison d'éléments pouvant avoir un caractère matériel ou immatériel, reliés entre eux à la manière des molécules chimiques sachant que c'est seulement la molécule d'ensemble qui prend une dominance soit de bien soit de service selon la combinaison de noyaux, matériels et immatériels, qu'elle représente (L.SHOSTACK, 1981).

Les acheteurs ne consomment pas des objets matériels ou des éléments immatériels mais des produits, au sens générique du terme, qui présentent pour eux un lot de bénéfices qui ne dépend pas uniquement de la proportion relative d'éléments matériels et immatériels inclus dans le produit global.

Cette notion de bénéfices est fondamentale. Elle traduit la somme des utilités attendues du produit acheté par l'utilisateur final, qui ne sont d'ailleurs pas forcément exprimées en termes d'économies monétaires mais plutôt comme une réponse à des attentes préalablement définies : satisfaction d' un besoin exprimé ou non, gain de temps, d'effort, de recherche etc...

Le service devient "la somme des satisfactions ou des utilités qu'offre un magasin à sa clientèle, certains services étant liés directement à la vente du produit, d'autres dépendant du mode d'organisation du magasin" (A.TORDJMAN, 1983, p.3), optique qui se rattache à la typologie services endogènes - services exogènes au produit (Voir Annexe 2.4).

Il apparaît, par conséquent, impératif de raisonner de façon plus large qu'à partir du seul concept de bien physique pour caractériser les produits de grande consommation vendus par les distributeurs, par une approche basée sur la notion de produit total qui présente l'avantage d'intégrer le service rendu lors du transfert matériel du bien en faveur de l'acheteur.

§ 2. LA NOTION DE PRODUIT TOTAL

En 1972, T.LEVITT affirmait que "rarement un service proposé à un client l'est de manière désintéressée : c'est une condition pour obtenir et faire prospérer une affaire comme l'est le produit lui-même". Il posait les bases d'une réflexion sur les enjeux des services offerts complémentairement à la vente des produits, en contribuant aux revenus et à la profitabilité des entreprises.

Cette orientation vers la notion de produit total, au sens d'offre sur le marché d'un complexe bien-service étroitement imbriqué, concerne aussi bien les produits de grande consommation que les produits industriels tant pour les fabricants que pour les revendeurs, c'est-à-dire les commerçants de gros ou de détail.

Dans ce cadre, de nouvelles typologies des produits de grande consommation ont été élaborées, les deux les plus complètes

et les plus claires étant celles de G.MIRACLE et de B.ENIS et K.ROERING.

A. L'ANALYSE DE G.MIRACLE

Selon cet auteur, un produit est plus que la somme de ses dimensions physiques et psychosociales : c'est un ensemble d'utilités que le consommateur se procure; c'est le produit avec son image dans un certain endroit, à un certain prix, acheté moyennant un certain service (G.MIRACLE, 1965).

Aussi doit-on raisonner en termes de produit total, prenant en compte tout ce qui pousse le consommateur à acheter.

G.MIRACLE détermine différents critères de classification des produits

- la valeur unitaire du produit
- la signification de chaque achat pour le consommateur
- le temps et l'effort consacrés à cet achat
- le taux de changement technologique lié au produit
- la complexité technique de ce produit
- le besoin du consommateur pour un service avant, pendant et après l'achat
- la fréquence d'achat
- la vitesse de consommation
- l'éventail des usages possibles du produit

Chaque critère est noté de 1 à 5 selon le type de produit à partir d'une échelle de type LIKERT.

Très Bas	Bas	Moyen	Elevé	Très Elevé
1	2	3	4	5

Cette notation permet, en additionnant le carré des six premières caractéristiques et la somme des trois dernières (selon la formule de l'auteur), de classer les produits en cinq catégories, en fonction des scores obtenus **(1)**

- **Catégorie 1** (score entre 0 et 21), **exemples:** produits alimentaires et d'hygiène

- **catégorie 2** (score entre 22 et 36), **exemples:** produits pharmaceutiques, articles de ménage, vaisselle

- **catégorie 3** (score entre 37 et 63), **exemples:** appareils électro-ménagers, mobilier, appareils audio-visuels

- **catégorie 4** (score entre 64 et 102), **exemples:** véhicules automobiles

- **catégorie 5** (score entre 103 et 153), **exemples:** équipements industriels

Cette classification présente un grand avantage : elle intégre à côté des caractéristiques techniques des biens et éléments psychologiques, le service fourni par le vendeur avec le produit, même si l'approche retenue est sommaire puisqu'on se contente d'appréhender la situation de ce service par rapport à la vente (service rendu avant, pendant ou après la vente).

---

(1) Les produits de grande consommation se concentrent dans les trois premières catégories.

Elle présente néanmoins un gros handicap : l'évaluation des scores s'effectue à partir d'une formule de calcul mise au point de façon empirique, voire arbitraire, par l'auteur. B.ENIS et K.ROERING dans la typologie qu'ils proposent échappent à ce piège de quantification approximative.

B. L'ANALYSE DE B.ENIS ET K.ROERING

Pour ces auteurs, le produit doit être considéré comme une entité composée à la fois d'attributs tangibles et intangibles (B.ENIS et K.ROERING, 1976)

- **le produit physique ("core product")**, c'est-à-dire la capacité du produit à satisfaire un besoin fondamental
- **l'offre-produit ("product offering")**, comprenant le produit mais aussi l'image, le style, le conditionnement
- **le couple produit-service ("augmented product")**, c'est-à-dire le programme de Marketing (promotion, prix, livraison, installation, garantie...) ajouté à l'offre-produit
- **le produit potentiel**, c'est-à-dire les possibilités d'étendre le couple produit-service

Dans cette analyse, le produit s'entend dans un sens très large englobant une forte dimension de service.

En matière d'offre, la typologie se base sur

- **la différenciation du produit**, c'est-à-dire la capacité à développer des variantes perçues comme différentes entre les produits
- **la différenciation par les moyens du Marketing** qui se réfère à la capacité d'individualiser les éléments du programme de Marketing pour mieux servir les segments du marché

En matière de demande, on tient compte

- **du risque perçu** qui se réfère à l'idée que les conséquences de l'achat peuvent être désagréables

- **des efforts de recherche** que doit entreprendre le consommateur pour acquérir le produit

Cette approche permet aux auteurs de déboucher sur une classification des produits à quatre niveaux

- **"specialty products" ou produits spécifiques** : ensemble de produits que le consommateur perçoit avec un risque important eu égard aux performances et/ ou aux incidences personnelles; le vendeur, quant à lui, peut différencier à la fois l'offre-produit et son programme de Marketing (**exemples** : chaînes hifi, magnétoscopes)

- **"shopping products" ou produits comparatifs** : ce ne sont pas des produits à risques ou impliquants pour le consommateur, mais ils requièrent des efforts importants à l'achat; le vendeur doit différencier, grâce à son programme de Marketing, le produit physique et son image (**exemple** : mobilier)

- **"convenience products" ou produits de commodité** : ce sont des produits à faible risque et ne réclamant que peu d'effort de recherche; l'entreprise devra produire et distribuer efficacement un produit qui reste difficile à différencier en termes d'offre ou de programme Marketing (**exemple** : majorité des produits alimentaires, sauf ceux de luxe)

- **"preference products" ou produits de préférence** : pour ces produits, le consommateur perçoit des possibilités de risque élevés mais ne consent qu'à des efforts limités; l'entreprise peut différencier son offre mais doit surtout avoir un programme de Marketing efficace (**exemple** : produits cosmétiques)

A.TORDJMAN propose une visualisation de cette typologie croisant sur les axes vertical et horizontal les perspectives de l'acheteur et du vendeur (**Figure 2.6**).

Par rapport à celle de G.MIRACLE, l'analyse de B.ENIS et K.ROERING a le grand mérite de mettre l'accent sur le couple produit-service, c'est-à-dire la notion de produit total, en faisant apparaître que pour le distributeur (à l'instar de ce qui se passe pour les fabricants de produits manufacturés à technologie complexe) le produit ressort comme le support de la fonction de service qu'il assure et que l'avantage concurrentiel dont il pourra bénéficier sera lié à la conception d'un complexe bien-service adapté aux besoins du consommateur **(1)**.

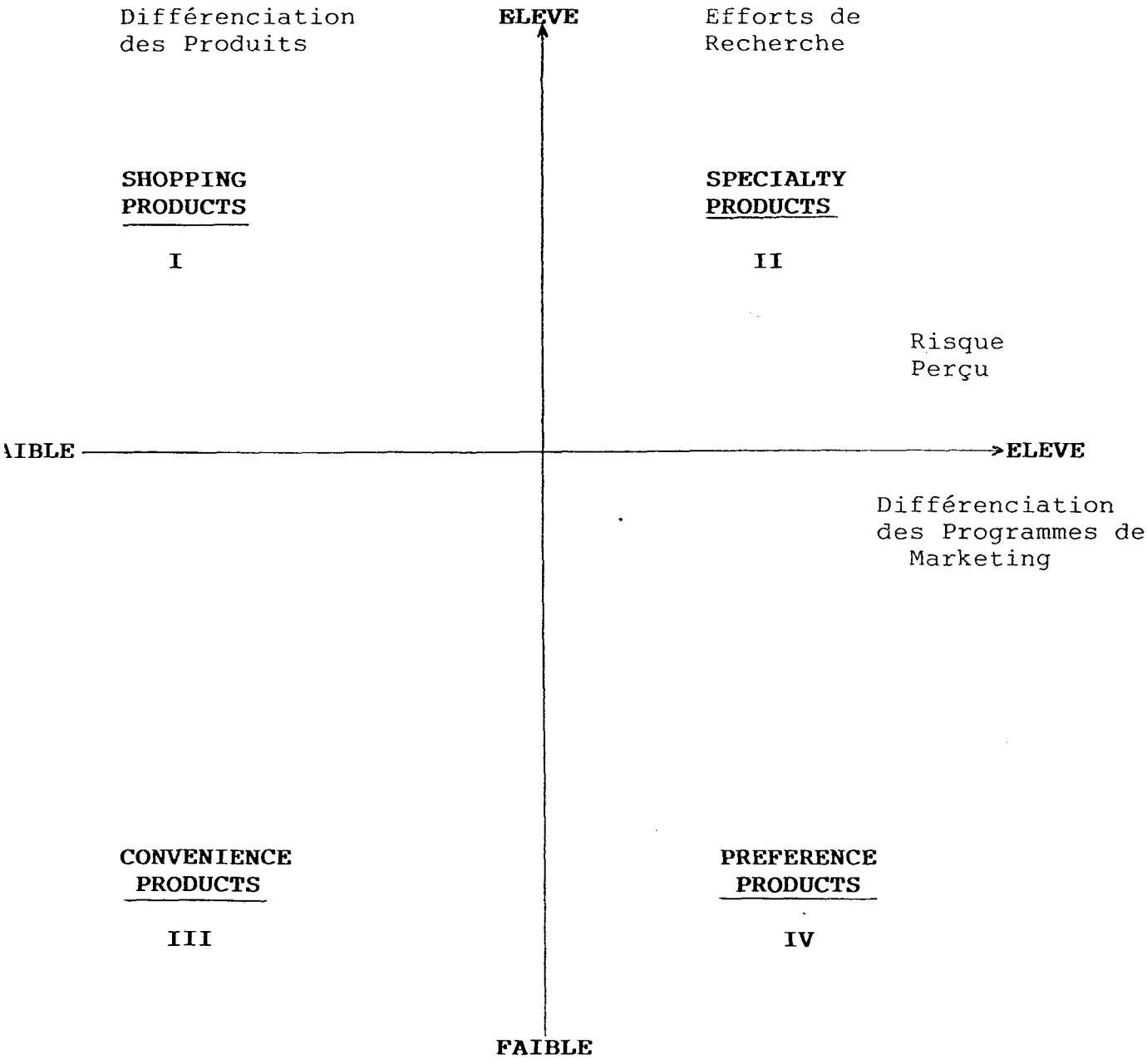
Pour conclure, pour un consommateur, le produit ne devient plus en lui-même déterminant mais plutôt les avantages et les satisfactions qu'il procure. Les services constituent le complément indispensable du produit vendu et leur utilité s'apprécie par rapport à cette vente : l'offre de biens est désormais indissociable de l'offre de services.

Cette offre globale à caractère bicéphale devra donc être d'une qualité irréprochable dans toutes ses composantes si l'on veut satisfaire le client à la fois techniquement, économiquement et psychologiquement **(2)**.

---

(1) La 3ème Partie de notre étude tentera de le vérifier.
(2) Le Marketing Stratégique du distributeur reposera sur cette conception d'ensemble que G.CHETOCHINE qualifie de "système client" du distributeur (1992, p.1).

FIGURE 2.6 CROISEMENT DES PERSPECTIVES DE L'ACHETEUR ET DU VENDEUR



SOURCE A.TORDJMAN, "Stratégies de Concurrence dans le Commerce - Les Services au Consommateur", Editions d'Organisation, Paris, 1983, page 36.

CHAPITRE 3 LA QUALITE DU COUPLE PRODUIT-SERVICE DANS LA DISTRIBUTION

Le concept de Produit Total traduit la réalité de l'activité de distribution : la mise à disposition d'un bien physique moyennant une prestation de service.

Le consommateur juge la qualité de cette prestation sur ces deux composantes et ce jugement se révèle capital puisque, de lui, dépendra le succès ou l'échec de la politique qualitative menée par l'enseigne (Voir 2ème Partie).

Dans ce secteur, la qualité a par conséquent une forte coloration perceptuelle, psychologique : c'est la Qualité de Perception qui guide la Qualité Conçue par l'entreprise.

C'est pourquoi, afin de définir le concept de Qualité Totale appliqué à cette logique sectorielle particulière, on s'appuiera sur le point de vue du consommateur appréciant simultanément la qualité du produit et du service qui lui sont proposés.

SECTION 1 CRITERES D'IDENTIFICATION DE LA QUALITE D'UN PRODUIT DE GRANDE CONSOMMATION PAR UN DISTRIBUTEUR

Au sens strict, la qualité d'un produit c'est son "aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs" (Norme AFNOR NF X 50-109 de 1979). Cette Qualité d'Usage ou Qualité Intrinsèque du Produit fait référence à la notion de Conformité Technico-Economique (Voir Chapitre 1) qui s'avère suffisante en elle-même pour assurer la crédibilité et la fiabilité de la prestation du fabricant et du distributeur.

Une démarche à base de respect de règles de sécurité, de conformité et de garantie de l'acheteur est, en effet, conforme aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux aspirations prioritaires des Associations de Défense des Consommateurs **(1)**. Même si la dimension juridique de la qualité ne doit pas être négligée **(2)** : "la règle de droit contribue à l'existence et au développement de la politique de qualité dans la commercialisation des produits" (G.HEIDSIECK,1988).

Mais au delà de cette garantie de conformité,d'autres critères d'évaluation de la Qualité Intrinsèque d'un Produit pourront être retenus dans une orientation davantage axée sur le Marketing de la fonction de distributeur.

---

(1) Voir notamment sur ce point l'article de F.SALERNO, "**Sécurité des Produits : trois précautions valent mieux qu'une**", Harvard l'Expansion, N°32 Printemps 1984, pages 92 à 104.
(2) **L'Annexe 3.1** qui recense les principaux textes traitant des problèmes de qualité appliqués au secteur de la distribution le démontre.

§ 1. LA VERIFICATION DE LA CONFORMITE TECHNICO-ECONOMIQUE DU PRODUIT PAR LE DISTRIBUTEUR

Pour les produits leaders qu'il présente dans ses rayons, les Qualités de Réalisation et de Conception ne seront en rien de la compétence du distributeur puisqu'elles auront été mises au point et testées par le fabricant.

Il se contentera de vérifier statistiquement l'absence de défectuosité à la réception de façon à éviter de proposer à la vente des articles défaillants.

Pour les marques de distributeurs, en revanche, sa démarche de contrôle sera plus sophistiquée.

La politique d'indépendance à l'égard des grandes marques recherchée par cette forme particulière de distribution ne pourra réussir qu'à condition d'assurer en tout premier lieu une qualité technique du produit au moins égale à celle des produits leaders en vue de conforter l'image de marque de l'enseigne car l'absence de notoriété devra être compensée par le caractère irréprochable du produit **(1)** : pour un consommateur, "un produit à marque de distributeur, même s'il est moins cher, doit obéir aux mêmes règles qu'un produit de marque nationale" (E.THIL, LSA, Fev.1986).

Dès 1978, une enquête nationale portant sur les raisons incitant les consommateurs à acheter des produits libres (non renouvelée depuis, à notre connaissance) classait le contrôle de la qualité intrinsèque du produit par le distributeur en troisième position **(Tableau 3.1)**

---

(1) La classification de J.N. KAPFERER et J.C. THOENIG présentée au Chapitre 2 insistait déjà sur ce point.

TABLEAU 3.1 RAISONS INCITANT LE CONSOMMATEUR A ACHETER DES PRODUITS LIBRES

Raisons du Choix	% de Réponses (1)
1- Produits moins Chers	94
2- Curiosité	32
3- Contrôle de la Qualité par le Distributeur	26
4- Protection des Intérêts du Consommateur	25
5- Nouveauté des Produits	14
6- Emballages plus Informatifs	13
7- Autres Raisons	7

(1) Le total dépasse 100% compte tenu des réponses multiples.

SOURCE LINTAS 1978, Interviews de Clients dans Plusieurs Hypermarchés Répartis sur le Territoire National (CARREFOUR, EUROMARCHE, MAMMOUTH, CONTINENT)
Repris par LSA, N° du 7 Septembre 1979, page 98.

A défaut de respecter cette contrainte une enseigne peut donc très rapidement perdre sa crédibilité dans le grand public.

Comme ces produits seront généralement fabriqués par des PME sous-traitantes soumises à des normes qualitatives fixées par le distributeur donneur d'ordre, ce dernier devra instaurer des procédures de contrôle de qualité cohérentes et complètes pour ne rien laisser au hasard : Contrats d'Assurance Qualité signés avec le fabricant, Audits Qualité de son processus de production-livraison, Tests des produits en Laboratoire etc...

Cette surveillance constante de l'amont de sa propre prestation par le distributeur sera d'autant plus indispensable que pour les produits à forte composante technologique portant sa marque il sera, en plus, tenu par des engagements de garantie après vente (Voir Annexe 3.1).

§ 2. CRITERES MARKETING DE PERCEPTION DE LA QUALITE INTRINSEQUE D'UN PRODUIT DE GRANDE CONSOMMATION

Au delà de caractéristiques techniques contrôlables, l'évaluation de la Qualité Intrinsèque d'un Produit de grande consommation est aussi la résultante de variables plus subjectives qui, dans l'esprit des consommateurs, sont des gages de qualité de ce produit.

Ces variables de mise en valeur du produit sont au nombre de trois : le prix, la marque et l'emballage.

A. LE PRIX COMME INDICATEUR DE QUALITE

C'est le prix qui, le premier, fut étudié seul en relation avec le jugement de qualité des consommateurs sur un produit.

Dès 1945, T.SCITOVSKY remarque que le consommateur ne possède jamais une information parfaite sur la qualité des produits qu'il achète et que, de ce fait, il utilise le prix comme indice de qualité.

H.N. LEAVITT (1954) a complété ce point de vue en montrant que l'acheteur tend à être moins satisfait quand le prix est plutôt bas. L'auteur considère également que lorsque le consommateur sait qu'il existe une grande variation dans la qualité des diverses alternatives offertes et qu'il n'est pas en mesure d'évaluer de façon intrinsèque cet écart qualitatif, il choisira l'alternative dont le prix est le plus élevé.

On retrouve le célèbre rapport Qualité/Prix qui établit une liaison quasi-mathématique entre ces deux grandeurs, le prix étant la variable explicative, la qualité la variable expliquée : un prix élevé est synonyme de bonne qualité pour l'acheteur, un prix bas de mauvaise qualité.

Les limites de ce raisonnement , objet central de la communication clientèle de nombre de distributeurs encore de nos jours, sont de trois types

- le prix n'est qu'un moyen d'information parmi d'autres sur le produit, ce n'est qu'un des critères auxquels se trouve confronté l'acheteur potentiel

- les variations de prix à la hausse ou à la baisse ne traduisent pas automatiquement des variations dans le même sens de la qualité du produit : ces modifications s'expliquent souvent par des changements de politique commerciale (effets des stratégies promotionnelles) ou par les circonstances extérieures (effets des fluctuations des coûts d'approvisionnement) sans impact direct sur la qualité offerte à la vente

- le prix payé correspond à celui d'une offre globale produit-service, or si le produit est a priori disponible lors de l'achat, il n'en est pas forcèment de même du service d'accompagnement (cas du service après vente par exemple) : comment alors en évaluer la qualité sur la base du seul critère prix, puisque l'entreprise n'a pas, lors de l'achat, réalisé cette prestation ?

Même si le prix s'avère un indice révèlateur du niveau de qualité offert et même s'il s'est assuré une prééminence parmi les indicateurs qualitatifs en raison de sa simplicité (mesure aisée, hiérarchie facile), il ne peut suffire à évaluer la qualité intrinsèque d'un produit (1).

---

(1) Cependant en termes stratégiques (et non quasi-mathématiques) le rapport Qualité/Prix constitue un indicateur très pertinent de compétitivité, les deux politiques se complétant souvent harmonieusement (Voir 2ème Partie, chap.4).

B. LA MARQUE COMME INDICATEUR DE QUALITE

Les études publiées sur la marque comme seul indicateur de qualité d'un produit sont "rares voire inexistantes"(G.LEBLANC, 1985,p.136) car on étudie généralement l'effet de la marque en interaction avec d'autres variables rattachées à la qualité comme le prix ou l'emballage. Quelques chercheurs se sont néanmoins penchés sur ce problème.

Ainsi une analyse de C.W. PARK et F.W. WINTER (1979) a montré que lorsque les consommateurs ne peuvent recourir à un échantillon du produit pour apprécier sa qualité, ils choisissent prioritairement la marque comme critère d'évaluation.

Dans ce cas précis, la marque devient la source d'information prédominante grace à son fort pouvoir d'évocation chez le consommateur. Dans la situation où l'information transmise par la marque est minimale, le prix devient le facteur le plus important pour l'évaluation par l'acheteur de la qualité du produit.

Dans le secteur de la distribution, cette démarche perd une partie de sa valeur : comment en effet juger de la qualité d'un produit libre puisque, par définition, ce produit est considéré comme sans marque ?

Sur la base de cette théorie, ce produit devrait avoir une image qualitative défavorable aux yeux des acheteurs; or le succès rencontré par les marques de distributeurs, du moins dans le domaine alimentaire (Voir Chapitre 2), témoigne du contraire.

La marque prise isolément n'est par conséquent pas significative de la qualité du produit; par contre, le choix entre plusieurs marques, c'est-à-dire l'assortiment, pourra constituer un indicateur de qualité non pas intrinsèque mais du service offert par le distributeur (Voir infra).

C. L'EMBALLAGE COMME INDICATEUR DE QUALITE

Au delà de ses fonctions de protection et de manipulation, l'emballage joue un rôle de promotion du produit. Peut-on dire pour autant que, pris isolément, il soit un indicateur pertinent de qualité du produit ?

S'il constitue un moyen de préservation de la qualité intrinsèque du produit, surtout en alimentaire, sa dimension promotionnelle en fait davantage une composante de la politique de communication de l'entreprise à l'égard de sa clientèle.

En fait, au plan qualitatif, l'emballage n'est qu'un indicateur substitut des caractéristiques d'un produit par l'ensemble des messages, couleurs et symboles qu'il véhicule (concept anglo-saxon de "packaging").

Comme il symbolisera pour un consommateur de façon synthètique l'ensemble des caractéristiques techniques d'un produit connu, le distributeur, dans la conception des produits à sa marque, devra intégrer cette contrainte par le choix d'emballages copiant ceux de la marque leader ou différenciés spécifiques de sa propre marque, selon le type de produit.

Mais, l'emballage en tant que tel "ne pourra jamais constituer à lui seul un véritable indicateur de qualité d'un produit" (G.LEBLANC, 1985, p.138).

En définitive, l'influence de ces différentes variables (prix, marque, emballage) sur la perception de la qualité d'un produit ne peut s'apprécier séparèment : elle doit se faire conjointement, même s'il faut en relativiser la portée, puisque leur combinaison constitue un simple faisceau d'indices de la présence de la qualité d'un produit et non une preuve formelle de son existence : la qualité d'un produit est médiatisée par ses "manifestations extérieures", au sens de F.EIDER **(1)** et E.BRUNSWIK **(2)**.

C'est la combinaison des performances techniques d'un produit (ou "manifestations" de sa Qualité Objective) et des effets de l'action commerciale (ou "manifestations" de sa Qualité Subjective) qui engendrera des indicateurs de perception de la Qualité Intrinsèque de ce Produit.

Cette combinaison n'accordera cependant pas la même place à ces deux catégories d'entités : J.C.OLSON et J.JACOBY (1972) ont montré que les caractéristiques physiques du produit constituent toujours des déterminants plus importants de la qualité perçue par le client que les caractéristiques commerciales comme le prix, la marque ou l'emballage quelque soit le produit concerné **(3)**.

---

(1) F.EIDER, "**The Psychology of Interpersonal Relations**", John Wiley an Sons Eds, New York, 1958.
(2) E.BRUNSWIK, "**Scope and Aspects of The Cognitive Problem**", in "The Contemporary Approaches To Cognition", Harvard University Press, Cambridge USA, 1957.
(3) L'étude statistique des attentes et constats effectués par les consommateurs concernant les prestations des distributeurs confirmera cette analyse (Voir 3ème Partie, vérification de l'Hypothèse H3).

Cette conclusion est d'ailleurs confirmée par les enquêtes et sondages réalisés par l'Institut de la Consommation et les Associations de Consommateurs (1).

SECTION 2 CONCEPTUALISATION DE LA QUALITE DE SERVICE

Par référence à la place prise par le secteur tertiaire dans tous les grands pays industrialisés (de 55% à 65% de la population active totale s'y trouve occupée), si l'on considère également que le concept de productivité n'est pas vraiment significatif compte tenu de la nature même de la prestation de service (Voir infra Chapitre 6), enfin si l'on tient compte de l'évolution des attentes des consommateurs en la matière, le concept de Qualité de Service revêt une importance particulière.

§ 1. LE CONTEXTE DE LA QUALITE DE SERVICE : LES NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS EN MATIERE DE SERVICES

Dans la société économique française comme dans les autres pays latins en général, le client est à l'extérieur de l'organisation. Il n'y a, "aucune volonté délibérée de mal servir le client qui n'est pas roi mais sujet de l'entreprise" (J.C. USUNIER, 1986, p.35), c'est ce que l'auteur appelle une "société d'offre".

---

(1) Un sondage effectué par le Centre Régional de la Consommation de Lille, au cours du Salon du Confort Ménager qui s'est tenu dans cette ville début Novembre 1990, auprès de 2300 personnes représentatives de la population française, a montré que, dans leur appréciation de la qualité d'un produit, les consommateurs plaçaient en tête le respect des normes de fabrication, l'assurance de la sécurité et le contrôle de la garantie d'origine du produit.

Par contre, au Japon ou aux Etats-Unis, le client est roi car de lui dépend la survie de l'organisation. Le client "doit être intégré au plus haut niveau dans la vision que l'entreprise a d'elle même" (J.C. USUNIER, 1986, p.36). L'auteur parle ici de "société de demande".

Si, dans le premier cas, la non-satisfaction n'apparaît pas comme une menace pour l'existence de l'organisation, dans le second, c'est tout le contraire.

Cette approche diamétralement opposée des relations client-fournisseur est fondamentale : elle tend à prouver que le client ne doit plus rester une simple "cible" pour l'entreprise mais un partenaire à part entière dont on doit prendre en compte les attentes et les souhaits.

Cette volonté se traduit par le fait que les entreprises gagnantes sont, selon de nombreux auteurs, celles qui sont le plus à l'écoute de leurs clients et, dans le cadre du secteur tertiaire ce seront celles qui sauront le mieux marquer leur différence par le service rendu au client correspondant à "l'ensemble des prestations auxquelles il s'attend, au delà du produit de base, objet de la transaction" (J.HOROVITZ 1987, p.22).

D'où la nécessité de gérer l'offre de services au plan qualitatif dans un souci de partenariat avec l'acheteur potentiel de la prestation (fourniture d'un produit immatériel) ou de la distribution (fourniture d'un produit matériel) dans le cadre d'une réorientation stratégique de l'entreprise à base d'ouverture sur le contexte environnant (1).

---

(1) Notre recherche empirique retient cette hypothèse (Voir Hypothèse H5).

La dimension perceptuelle de la Qualité de Service devient prépondérante dans une approche théorique fondée sur le jugement du consommateur.

§ 2. LES PRINCIPAUX MODELES D'ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE

Les modèles conceptuels explicatifs de la perception de la qualité d'un service par le consommateur se décomposent en deux grandes catégories

- ceux qui insistent sur **les composantes de la Qualité de Service,** et qui sont essentiellement descriptifs
- ceux qui retiennent une **vision systèmique du concept** à partir de la notion de servuction (Voir Chapitre 2) et qui mettent en évidence l'importance des interactions client-entreprise dans la perception de la qualité de service

Dans les deux cas l'évaluation de la qualité sera l'oeuvre du consommateur et résultera d'un processus de comparaison entre les attentes du client et la performance du service.

A. LES ANALYSES DESCRIPTIVES DE LA QUALITE DE SERVICE

Ces analyses s'efforcent de recenser les différents aspects du concept dans une perspective plus descriptive qu'explicative. Les plus significatives sont présentées ci-après.

1. LA QUALITE DE SERVICE SELON Y.TINARD (1988)

Voulant appliquer les critères qu'il retient à certaines activités tertiaires (le tourisme, l'assurance, la banque, la distribution ...), Y.TINARD constate que la notion revêt de multiples dimensions puisqu'elle renvoie

- **à une composante temporelle et spatiale** liée à deux paramètres

  - la qualité de disponibilité du prestataire à l'égard du client (plage d'horaires d'ouverture très large, respect du délai promis) qui se traduit par un coût organisationnel pour l'entreprise et donc par un surprix à acquitter par le client

  - la qualité d'accès (proximité pour le petit commerce, certitude d'une place de parking pour la grande surface,multiplicité des points de commande pour la Vente par Correspondance, densité du réseau pour les banques, les compagnies d'assurance etc...)

- **au contenu de la prestation,** notion qui se réfère à différentes conceptions de la qualité

  - la qualité fonctionnelle, définie comme la capacité d'un service à satisfaire une fonction donnée pour laquelle il a été conçu : elle traduit la fonction "primaire" d'un service (**exemples** l'hôtel a une fonction d'hébergement, la distribution une fonction d'approvisionnement)

  - la qualité absolue (ou intrinsèque) : c'est celle de l'ensemble des services proposés qu'ils soient de base ou périphériques

  - la qualité relative est liée à son appréciation au regard du prix acquitté pour avoir l'usage du service (rapport Qualité/ Prix)

- la stabilité de la qualité : c'est la régularité de la performance du prestataire

- la qualité d'adaptation, c'est-à-dire la capacité du prestataire à s'adapter à une demande spécifique de la clientèle divergente de son offre standard, ce qui suppose la définition préalable d'une stratégie de réponse a ce genre de problème

- la qualité d'"extensibilité gracieuse" des services, c'est-à-dire un surplus de service, une réponse aux attentes supplémentaires du client par rapport à la prestation normale (1)

- **à des paramètres purement psychologiques** au nombre de trois

- la qualité environnementale reliée au cadre matériel d'accueil visant à la valorisation du client et à son respect

- la qualité hiérarchique, au sens de capacité du service à assurer une différenciation sociale (Y.TINARD cite le cas du touriste qui achète un circuit touristique du Club Méditerranée et qui dès lors correspond à un profil financier spécifique par comparaison à celui qui séjourne dans un village de VVF !)

-la qualité relationnelle touchant à deux domaines majeurs : les contacts entre le client et le prestataire, les relations entre clients du même prestataire

- **à l'idée même de choix** reposant sur

- la qualité de variété des services de la même famille proposés à la clientèle

- la qualité de diversité c'est-à-dire la multiplicité des propositions de services de nature différente

---

(1) Cette notion se différencie assez mal de la précèdente.

L'auteur fait ainsi l'inventaire des diverses composantes de la Qualité de Service qu'il regroupe en grandes catégories mais l'insuffisance de l'analyse paraît évidente: le lien entre ces catégories n'est pas assuré, ce qui supposerait définie une "super-variable" se décomposant en cette multitude de composantes opérationnelles; or Y.TINARD ne donne pas de définition générale du concept.

2. LE MODELE DE W.E. SASSER, R.P. OLSEN et D.D. WYCKOFF (1978)

Ce modèle repose sur l'idée que le consommateur traduit ses attentes en un ensemble d'attributs désirés de l'offre de services.

Ces attributs, reliés au service de base et aux services périphèriques, relèvent de sept grandes catégories

- la sécurité du client
- la facilité d'accès au service
- la fiabilité du service
- l'attitude du personnel lors de la rencontre avec le client
- la variété des services offerts
- l'atmosphère dans laquelle se déroule la prestation
- le moment prévu pour la prestation et sa durée

Pour évaluer la qualité du service, le client va opter pour une des trois démarches suivantes

- il ne retient qu'un seul attribut qui, à ses yeux, détermine la qualité du service; les autres attributs sont perçus comme neutres c'est-à-dire sans effet sur la qualité ou simplement ignorés dans le processus d'évaluation

- il considère un seul attribut comme critère déterminant la qualité pour autant que les autres respectent un niveau minimum de performance

- il établit un barème tenant compte de l'ensemble des attributs de façon à ce que le score élevé obtenu sur un attribut compense le score plus faible obtenu sur un autre

L'évaluation se fait ainsi sur la base de modèles multi-attributs (Voir 2ème Partie, Chap.6).

Ce modèle, à la différence de l'étude d'Y.TINARD, a le mérite de considérer que les attributs de la Qualité de Service ne peuvent tous être classés sur le même plan : le consommateur établit une hiérarchie de préférence parmi les composantes de la qualité.

Il a aussi l'avantage de "décrire la nature des attributs du service que le consommateur prend en considération dans son évaluation ainsi que la démarche suivie par ce dernier" (N.NGUYEN, 1991, p. 84). Mais, se voulant opérationnel, il ne propose pas, lui non plus, de définition précise du concept.

3. LE MODELE DE C.GRÖNROOS (1984)

L'auteur propose trois facteurs qui déterminent la qualité d'un service : la qualité technique, la qualité fonctionnelle et l'image de l'entreprise.

La qualité technique est le résultat du processus de fabrication du service : c'est le contenu même du service. Cette dimension qualitative est mesurée objectivement par le consom-

mateur par le biais d'une série de caractéristiques propres au service offert.

La qualité fonctionnelle représente la façon dont le contenu du service est transféré au client. Ainsi, dans un supermarché, le comportement des caissières est un exemple de qualité fonctionnelle . Contrairement à la qualité technique, la dimension fonctionnelle de la qualité ne peut être évaluée objectivement par le client.

L'image de l'entreprise repose sur l'expérience vécue par ce dernier; elle est dérivée de la qualité technique et de la qualité fonctionnelle du service.

Les résultats empiriques du modèle ont montré que la rencontre entre le prestataire et son client constituait un élément plus important que toute autre activité du Marketing, telle que la publicité. Ces résultats ont amené l'auteur à suggérer que la qualité fonctionnelle a plus d'impact que la qualité technique dans le processus de perception du consommateur.

Ce modèle cependant ne décrit que sommairement les composantes du concept de qualité perçue. Il n'offre "aucune information sur la nature et le rôle des facteurs explicatifs de la perception chez le consommateur à l'égard de la qualité du service qu'il achète" (N.NGUYEN, 1991, p.85).

En fait, la lacune principale de ces différentes analyses réside dans l'absence d'étude des relations logiques entre les facteurs explicatifs de la qualité de service qu'ils retiennent et dans leur incapacité à fournir une définition satisfaisante du concept lui-même. Ce n'est pas le cas de la démarche suivie par P.EIGLIER et E.LANGEARD.

B. UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA QUALITE DE SERVICE

P.EIGLIER et E.LANGEARD ont une vision systémique de la Qualité de Service, conséquence directe du processus de servuction lui même de nature systèmique (Voir Chapitre 2).

1. LES DIMENSIONS DE LA QUALITE DE SERVICE

Par référence au système de servuction, la Qualité d'un Service s'évalue sur trois dimensions formant le cadre structurel dans lequel vont s'inscrire les actions du prestataire de service en faveur de la qualité

- **l'output** : il s'agit de la qualité du service lui-même, du résultat de la servuction; comme toute qualité, celle du service est relative et ne pourra se définir et s'évaluer que par rapport aux attentes du client ; ils en déduisent qu "**un service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait exactement les besoins et les attentes du client**" (1987, p.26), la qualité se définit ainsi par référence au **résultat** obtenu par le client

- **les éléments de la servuction** : la qualité des éléments de la servuction entre pour une grande part dans la qualité globale du service car le client non seulement les voit mais, pour ainsi dire, les expérimente et va donc les évaluer; cette qualité s'exprime sur deux dimensions

- la qualité intrinsèque de chacun de ces éléments pris isolément : modernité, sophistication, propreté, état de maintenance et facilité d'usage des éléments du **support physique** sont quelques uns des constituants de sa qualité; efficacité, qualification, présentation et disponibilité sont ceux du **personnel en**

contact; **similarité des clients**, c'est-à-dire appartenance au même segment, et **efficacité de leur participation** sont les constituants de la qualité pour ce dernier élément

- la qualité des éléments de la servuction s'exprime en outre par leur degré de cohérence et d'adaptation au service recherché et donc aux attentes du segment

- **le processus de servuction** :les règles de fonctionnement de la servuction ainsi que le processus, c'est-à-dire l'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service, forment la dernière dimension de la qualité globale du service; cette qualité s'exprime par la fluidité et la facilité de ces interactions, leur efficacité, leur séquence et, comme précèdemment, leur degré d'adéquation avec ce qu'aime et n'aime pas faire le client

Ce seront donc les décisions intéressant ces différentes variables qui vont déterminer la qualité du service global.

2. LES NOTIONS DE QUALITE OBJECTIVE ET DE QUALITE SUBJECTIVE

P.EIGLIER et E.LANGEARD décrivent également les deux éléments contribuant à la qualité d'un service : ce sont la Qualité Objective et la Qualité Subjective.

La Qualité Objective a trait aux constituants physiques du produit.Pour un service, cette notion repose sur la qualité de l'environnement physique et du personnel en contact, éléments qui sont reliés à la servuction et non au service.

La Qualité Subjective est le fait de la satisfaction du consommateur par le biais de sa perception, de ses attentes et des attributs qu'il attache au produit et/ou service.

BU LILLE

Comme, dans le cas des services, la dichotomie production-consommation n'existe pas (Voir Chapitre 2), la Qualité du Service ne sera en fait qu'une Qualité de Résultat, le Manager n'ayant aucun moyen de s'assurer de son niveau avant sa consommation par le client puisqu'il y a simultanéité de la production et de la consommation.

Par ailleurs, cette Qualité de Résultat, outre le fait qu'elle n'est jamais acquise, sera toujours relative puisque deux clients obtenant la même prestation, pourront avoir des perceptions de la qualité très différentes si leurs styles de vie et leurs attentes sont différentes.

L'analyse de P.EIGLIER et E.LANGEARD se révèle ainsi plus riche que les précèdentes car elle repose sur une approche globale du processus d'obtention de la qualité de service; elle relie le concept de qualité à l'offre de services de l'entreprise et aux attentes des consommateurs vis-à-vis de cette offre, pour ne retenir qu'une idée fondamentale : au travers des services élémentaires proposés sur le marché, seule importe l'impression globale éprouvée par le consommateur à l'égard de la qualité de l'offre globale.

Cette impression sera déterminante puisqu'elle conditionnera le renouvellement de l'achat à la firme.

Ce genre de démarche sera appliquée aux spécificités de la distribution.

SECTION 3 QUALITE DE L'OFFRE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR CRITERES D'IDENTIFICATION ET MODELISATION DU CONCEPT

Si la Qualité du Produit est une **Qualité d'"Amont"** pour le distributeur puisque contrôlée avant l'offre du bien dans les rayons, la Qualité de Service sera en revanche une **Qualité d'"Aval"**, mise au point et évaluée une fois le bien offert à la vente, même si la prestation de service proposée intervient avant, pendant et/ou après la vente (1).

Cette Qualité de Service sera une variable "environnementale" de la Qualité du Produit, conçue en étroite liaison, voire en symbiose avec cette dernière, toutes deux concourant au même objectif : rencontrer l'assentiment du bénéficiaire du couple produit-service, c'est-à-dire le client.

La conceptualisation de la qualité de l'offre globale du distributeur se fondera sur une vision synthétique du problème intégrant une gestion participative du client, du personnel en contact avec les clients et des supports physiques utiles dans le processus de servuction.

Cette démarche conduira à l'élaboration d'un modèle systèmique de formalisation du concept de qualité dans la distribution après définition des différentes dimensions de la servuction propres au secteur.

---

(1) Voir l'Analyse de la Chaîne de Valeur du Distributeur, 2ème Partie, chap. 4 et 5.

§ 1. CRITERES D'IDENTIFICATON DE LA QUALITE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'OFFRE PRODUIT PAR LE DISTRIBUTEUR

Le concept de servuction se compose de plusieurs éléments en interaction les uns avec les autres : les clients, le support physique de la prestation, le personnel en contact avec la clientèle, le système d'organisation interne de l'entreprise.

Les différentes composantes de la Qualité de Service dans la distribution devront s'appuyer sur cette logique.

Par ailleurs, ces composantes qualitatives doivent s'avérer suffisamment révélatrices des caractéristiques spécifiques du secteur.

Sur la base des modèles décrits supra, le processus d'évaluation de la Qualité de Service par l'utilisateur semble reposer sur deux grandes catégories d'exigences

- des exigences techniques liées à un niveau de performance régulièrement atteint par le prestataire
- des exigences relationnelles liées à une capacité d'écoute des problèmes, une organisation adaptée à ses attentes

De cette logique, on déduit que la capacité d'attraction d'une enseigne sera fonction de la Qualité de Service associée aux produits appréciée sur deux dimensions (J.HOROVITZ, 1987, p.23 à 26)

- un degré de sans-souci satisfaisant : en plus du prix et des performances techniques du produit, l'acheteur évaluera le gain en temps et en argent que lui procurera la prestation du distributeur sous forme notamment d'information sur le produit, de conseil lors de l'achat, de livraison et d'installation (le cas échéant)

- une valeur ajoutée, c'est-à-dire la valeur que le distributeur ajoute à la performance technique du produit autrement dit l'aide à la résolution de problèmes tels que le financement de l'achat par l'octroi d'un crédit, le suivi des réclamations, les horaires d'ouverture...

On retrouve la distinction traditionnelle entre les problèmes liés au mode d'organisation du point de vente et ceux relatifs aux attentes des consommateurs en matière de service associé à l'achat.Les dimensions qualitatives seront donc de deux types : Qualité de l'Organisation du Point de Vente et Qualité du Service Lié au Produit.

Mais il faudra en ajouter une troisième spécifique au secteur : la structure de l'Assortiment offert à la vente,la Qualité de Choix.

A. IMPACT DE L'ASSORTIMENT SUR LES PROBLEMES DE QUALITE DANS LA DISTRIBUTION : LA QUALITE DE CHOIX

De façon à accroître l'attractivité de l'enseigne, le choix entre diverses marques doit être assuré.

1. LES DIMENSIONS DE BASE DE LA QUALITE DE CHOIX

Au départ, le consommateur perçoit la Qualité Intrinsèque d'un Produit, son aptitude à satisfaire ses besoins, par comparaison avec les produits concurrents, d'où l'importance de la profondeur de l'assortiment offert en un même lieu d'achat afin de faciliter le choix.

C'est la **"Qualité de Variété"** (Y.TINARD, 1988, p.35).

Tout effort d'accroissement de la gamme des articles proposés à la vente sera perçu comme une progression de la qualité du service : l'apparition des marques de distributeurs, en étendant la variété des produits offerts pour couvrir le même besoin, s'inscrit dans cette logique.

Toutefois, cette stratégie connaîtra ses limites: il sera délicat de pouvoir apparaître dans toutes les familles de produits comme un spécialiste et donc de risquer de s'éloigner de sa compétence de base.

C'est pourquoi, par exemple, les hypermarchés connaissent un développement assez peu rapide, voire une stagnation, de certains de leurs rayons tels que l'électro-ménager, au profit de distributeurs spécialisés qui véhiculent une image de compétence que les grandes surfaces multi-spécialistes peuvent difficilement concurrencer (1).

La largeur de l'assortiment, ou **"Qualité de Diversité"** (Y.TINARD, 1988, p.38) doit,pour s'avérer crédible, être soigneusement contrôlée par le distributeur afin de la rendre fiable aux yeux de l'acheteur potentiel.

Ces deux dimensions fondamentales de l'assortiment,largeur et profondeur (Qualité de Variété et Qualité de Diversité) vont constituer les deux piliers d'un ensemble plus vaste : la **Qualité de Choix** offerte par le distributeur.

Mais celle-ci ne pourra exister sans une troisième composante : la disponibilité du produit en stock.

---

(1) Cette remarque vaut également pour les petits commerces généralistes et explique pour partie leur disparition progressive.

2. QUALITE DE CHOIX ET GESTION DES STOCKS

Une fois la Qualité de Choix que l'on veut assurer déterminée grâce à la mise au point d'un plan rigoureux d'assortiment,il s'agira d'établir une politique de gestion des stocks adaptéé.

L'assortiment suppose en effet la disponibilité du produit en stock qui, à défaut d'être immédiate, doit être la plus rapprochée possible de la date de commande par le client afin d'éviter de voir le consommateur perdre le désir d'acheter, qui se traduit par une perte de chiffre d'affaires, et de ternir la confiance en l'enseigne, qui se traduit par la création de clients mécontents, surtout si la politique de communication et la notoriété du distributeur sont basées sur cette qualité de choix.

La qualité de la prestation en termes de choix aura donc pour contrepartie un coût de stockage supérieur au coût classique de gestion des stocks : coût de magasinage et d'entreposage, coût de financement et d'assurance du stock, coût de la dépréciation et de la démarque mais aussi coût de rupture des stocks apprécié en termes de ventes manquées.

La Qualité de Disponibilité du Produit, sans laquelle la Qualité de Choix est une expression vide de sens et une politique sans fondement, s'appuiera donc sur des instruments de contrôle tels que la surveillance du taux de service.

Le distributeur, à l'image des entreprises de production, devra adopter des méthodes de gestion des stocks permettant cette disponibilité tout en assurant une baisse du coût de stockage.

Ces méthodes dérivées des solutions japonaises de type KANBAN ou JAT, fondées sur le principe d'un approvisionnement par petits lots de la quantité juste nécessaire à la satisfaction des besoins des utilisateurs (1), favoriseront la réduction des stocks immobilisés.

Une telle politique ne sera cependant possible qu'à la condition d'adapter les structures à ces contraintes et de renforcer le contrôle statistique de la qualité intrinsèque des produits lors de leur réception.

Cette démarche s'inscrira dans la logique de management de la Qualité Totale (Voir Chapitre 1) dans laquelle le poste amont (la réception produits) effectue le contrôle à la source et s'engage à ne livrer au poste aval (le personnel de vente) que des marchandises parfaites.

La Qualité de Choix s'insère ainsi dans un processus global de gestion de la qualité dans l'entreprise caractérisé par de constantes interactions entre services internes (2).

---

(1) Ce qui suppose que les fournisseurs des produits en question respectent scrupuleusement les délais de livraison prévus, d'où le nom de Just At Time (JAT).
(2) Cette approche managériale sera développée en détail dans la 2ème Partie.

B. QUALITE DE L'ORGANISATION DU POINT DE VENTE

Quand les magasins se ressemblent et que les prix se rejoignent, la concurrence joue sur " les éléments de plus en plus complexes de l'apparence, de l'accueil, de l'ambiance auxquels les distributeurs accordent aujourd'hui toute leur attention" (LSA, Mars 1989).

La capacité d'attraction sera fonction de la convivialité du point de vente, c'est-à-dire " un mélange de facteurs objectifs comme le parking, l'éclairage, la clarté de l'information, la rapidité du dépannage... et de facteurs subjectifs comme le style, la musique, le comportement du personnel en contact... qui, en définitive, font la différence avec les enseignes concurrentes" (LSA, Mars 1989).

La Qualité Organisationnelle apparaît, par conséquent, comme dépendante de la capacité des distributeurs à appréhender la dimension sociologique et culturelle en même temps qu'économique du processus marchand qu'ils mettent en oeuvre : le magasin doit être conçu comme un lieu d'échange, voire même de rencontre, tout autant que d'achat. C'est là une donnée fondamentale de l'évolution de ce secteur que le distributeur ne peut ignorer lors de l'élaboration de sa stratégie commerciale.

Une enquête effectuée à Londres en 1989 portant sur les causes de succès et d'échec des centres commerciaux (dont les résultats pourraient être étendus sans difficultés à tous les circuits de distribution) l'a d'ailleurs montré (**Tableau 3.2**).

TABLEAU 3.2 CAUSES DE SUCCES ET D'ECHEC DES CENTRES COMMERCIAUX

Le Cabinet Morgan, Grenfell et Laurie de Londres a interrogé en Janvier-Février derniers, trente six grands détaillants présents en centres commerciaux non-alimentaires d'au moins 10000 m2, pour leur faire préciser quels sont, selon eux, les facteurs de succès et d'échec des centres commerciaux (note de 0 à 3 selon l'importance accordée à chacun).
L'enquête apporte des informations fort intéressantes :

- **Direction du Centre**

Quatre points importants pour les détaillants : le personnel (note de 2,6 sur 3 et pour 72% des détaillants la compétence du directeur du centre est essentielle), la sécurité (note de 2,5), la promotion du centre (note de 2,2) et une grande amplitude d'ouverture (note de 2,0);

- **Conception du Centre**

Sept points importants : une bonne circulation des clients (2,9), des entrées et des sorties pratiques et agréables (2,7), une bonne signalisation (2,7), une climatisation au point (2,7), des centres couverts (2,3), des centres pratiques (2,3), de la lumière naturelle (2,0);

- **Parking et Accès**

Six points importants : un nombre suffisant de places (2,9), de bons accès du parking au centre (2,7), de bons accès jusqu'au parking (2,6), un bon éclairage du parking (2,6), une bonne signalisation du parking (2,6), et un bon réseau de transports publics et privés (2,5);

- **Attraction et Services**

Trois points importants : un bon mix de commerces (2,8), des locomotives (2,6) et des toilettes agréables (2,5)

- **Loyers et Charges**

Un point important : 44% des détaillants considèrent qu'un centre dont les loyers sont variables a plus de chance de réussite qu'un centre où l'on pratique les loyers fixes.

SOURCE **LSA "L'Excellence A Quel Prix ?", N° 1156, 24 Mars 1989, pages 22 et 23.**

Cette notion de convivialité des magasins renvoie à la typologie des services d'A.TORDJMAN (Voir Annexe 2.4). Celui-ci, sans s'attarder toutefois sur la dimension psychosociologique du processus d'échange, constate l'importance des facteurs d'environnement, des facteurs organisationnels (les services exogènes) dans l'attrait offert par les enseignes.

Au delà des services liés au produit (les services endogènes) la Qualité de Service va s'apprécier sur cette base :
" la différenciation ne s'opère que très peu à partir des services endogènes qui sont, dans leur grande majorité, offerts par l'ensemble des distributeurs; ce qui constitue davantage des points de différence, c'est la qualité de service rendu ou la perception qu'en a le consommateur, l'axe privilégié de la stratégie dans la distribution restant les services liés à la forme" (A.TORDJMAN, 1983, p.16).

L'évolution des tactiques promotionnelles des distributeurs devra intégrer cette variable qualitative inhérente à la structure de l'organisation.

C. LA QUALITE DU SERVICE LIE AU PRODUIT VENDU

Si la majorité des distributeurs s'accorde sur l'obligation d'offrir les services techniques liés aux produits qu'ils vendent, les modalités de cette offre sont très variables.

Certaines enseignes préférent prendre à leur charge ces services alors que d'autres font appel à la sous-traitance. La prestation correspondante est tantôt gratuite, tantôt facturée séparément.

Il arrive même que le client soit mis directement à contribution pour la réalisation du service technique lié à son achat (1).

La combinaison de ces différentes formules est donc bien une source de différenciation qualitative résultant de la stratégie retenue en la matière.

Cette stratégie de services endogènes sera fonction du type de bien proposé à la vente et de l'utilité de ce service pour le client : la structuration de l'offre dépendra de la demande du client par rapport au produit.

Autant les services liés seront peu utiles à l'acquisition de produits banals dont le consommateur a une large expérience et qui sont peu impliquants pour lui, autant le commerçant aura intérêt à multiplier les services liés pour aider les clients dans leur choix de produits à forte technicité, à risques perçus importants et pour lesquels leur niveau d'aspiration à être satisfait est élevé (2).

La différence dans ce domaine se fera sur la recherche du dosage produit-service le mieux adapté.

Si la formule du libre-service semble le mieux correspondre aux achats de produits de consommation courante, pour les biens d'équipement des ménages, les formules sont diverses. Elles tournent autour de trois axes principaux (A.TORDJMAN, 1988, p.40)

---

(1) Le cas de CONFORAMA, spécialiste en ameublement et électro-ménager est à ce sujet significatif : la mise à disposition des clients de véhicules en vue d'assurer eux-mêmes s'ils le souhaitent la livraison à leur domicile de leur achat s'il est encombrant, leur permet d'éviter une facturation de frais de livraison qui seraient réclamés dans le cas contraire.

(2) Une de nos hypothèses de recherche tentera d'évaluer l'importance accordée par le consommateur aux services liés selon la nature du produit qu'il voudra se procurer (Voir Hypothèse H3).

- **Stratégie de Plein Service** (ou de service compris) dont les fondements reposent sur l'offre d'un éventail important de services techniques non facturés séparément aux clients

- **Stratégie de Services Limités** où la préoccupation est davantage de vendre le produit que ce qui l'entoure ou l'accompagne

- **Stratégie de Service à Option** (ou de service non compris) qui consiste à facturer en plus du prix du produit vendu le service désiré par le client : c'est la notion de produit à emporter auquel on ajoute le coût du service (livraison, garantie prolongée, service-après-vente etc...)

Sur la base de cette classification, l'auteur élabore un inventaire des avantages et des inconvénients afférents à chaque type de stratégie (**Tableau 3.3**), ces trois stratégies pouvant cohabiter à l'intérieur du même magasin pour différents types de biens durables, selon les souhaits individuels des clients en termes de niveau de sans-souci recherché.

La Qualité du Service Lié au Produit, quelle que soit la stratégie d'offre retenue, engagera toujours le distributeur : dans sa perception de la Qualité de Résultat, le consommateur associera, en effet, de façon quasi-systématique l'enseigne à la prestation obtenue, même si elle est l'oeuvre d'une société sous-traitante.

C'est pourquoi, le distributeur sera tenu d'en assurer le contrôle de façon à ne pas risquer de ternir son image de marque auprès du public.

TABLEAU 3.3 LES STRATEGIES DES DISTRIBUTEURS EN MATIERE DE SERVICES PERIPHERIQUES LIES

STRATEGIE DE SERVICE COMPRIS

Avantages	Inconvénients
. Image et style du magasin.	.. Tendance à un mauvais contrôle, voire à une inflation des coûts.
. Evite la concurrence directe par le prix	. Fait supporter aux non-utilisateurs le coût des services.
. Satisfait une partie des attentes de la clientèle.	. Ne satisfait pas une partie de la clientèle.

STRATEGIE DE SERVICE NON COMPRIS

Avantages	Inconvénients
. Le consommateur a le choix.	. La concurrence s'exerce à la fois sur les produits et les services.
. Le service n'est payé que par celui qui l'utilise.	. Les services n'excusent plus les marges élevées.
. Le service peut devenir un centre de profit.	

STRATEGIE DE SERVICES LIMITES

Avantages	Inconvénients
. Image et style du magasin.	. Ne capitalise pas sur une image de service.
. Coûts réduits, ce qui autorise des prix bas.	. Ne satisfait que la clientèle qui se détermine sur le critère prix.
. Satisfait une partie de la clientèle.	. Transparence du prix de vente.

SOURCE A.TORDJMAN, "La Distribution en France - Activité, Secteur, Partenaire", Cahier de Recherche N° 309/1988, HEC-ISA, Paris, 1988, page 41.

Qualité de Choix, Qualité de l'Organisation du Point de Vente, Qualité du Service Lié : trois dimensions de Service associées à la Qualité Intrinsèque du Produit offert a la Vente, et qu'il faudra appréhender dans le cadre d'une vision globale des interactions entre ces données qualitatives internes et de leurs interactions avec le bénéficiaire externe de la prestation, le consommateur (1).

§ 2. UN MODELE CONCEPTUEL DE DETERMINATION DE LA QUALITE DU COUPLE PRODUIT-SERVICE PAR LE CONSOMMATEUR

Le modèle proposé ci-après, dans une perspective d'analyse des relations client-distributeur, s'inspire de la structure de la servuction proposée par P.EIGLIER et E.LANGEARD et du modèle d'évaluation de la qualité des services hôteliers, basé sur cette logique, de G.LEBLANC (1985, p.153 à 155). Il retient l'hypothèse de la présence à des degrés divers des niveaux de Qualité décrits précèdemment dans toutes les composantes du système de servuction combinant produit offert et services d'accompagnement: organisation interne, personnel en contact, support physique du processus de servuction.

La Qualité de l'Offre Globale du Distributeur conçue sur ces bases et visant à l'adéquation avec la Qualité Perçue par le client résultera de l'interaction entre cinq types de variables

---

(1) L'analyse empirique de la 3ème Partie s'efforcera de contrôler la validité d'un modèle général d'appréhension de la qualité dans la distribution construit sur ces bases.

-**La Qualité du Produit (Q1)** : base de l'offre du distributeur, contrôlée avant sa présentation en rayon, elle se rattachera au système d'organisation interne chargé d'élaborer les procédures de ce contrôle

-**la Qualité de Choix (Q2)** : indissociable du produit offert à la vente, elle sera mise en valeur par le support physique de la servuction (disposition en rayons, localisation des produits dans le magasin) et se rattachera également à l'organisation interne (problème de gestion des stocks)

-**la Qualité de l'Organisation du Point de Vente (Q3)** : cette dimension de la qualité est diffuse dans toute l'entreprise; elle est la résultante de règles de procédures applicables aussi bien à l'organisation interne de la servuction (règles de fonctionnement, rôle du personnel de soutien) non visible par le consommateur qu'à la partie visible du processus (environnement physique général de la prestation de service : conception et arrangement du bâtiment, du décor intérieur et extérieur; personnel en contact n'ayant pas un rôle d'assistance technique de l'acheteur : hôtesses d'accueil, caissières, personnel de manutention)

-**la Qualité du Service Lié au Produit (Q4)** : elle se rattache à l'aspect technique de l'offre du couple produit-service et concerne à la fois le personnel en contact à fonction de conseil, d'information et d'assistance technique du client (vendeurs, livreurs, techniciens du Service-Après-Vente) et le support physique de cette prestation de service (outils, machines, matériels utilisés lors de la servuction) mais elle intéresse également l'organisation interne car c'est elle qui détermine les règles d'intervention de ce personnel en contact spécifique

-**la Qualité de Résultat (Q5)** : reliée à l'"output" de la servuction, elle traduit l'appréciation portée par le client sur la qualité d'ensemble de la prestation dont il a bénéficiée (Q5A pour le client A, Q5B pour le client B)

La Figure 3.1 résume cette analyse et permet de conclure que, dans une optique perceptuelle, la Qualité de l'Offre Globale du Distributeur peut s'écrire de la façon suivante

Qualité de l'Offre Globale = f (Q1,Q2,Q3,Q4,Q5)

Dans une optique managériale, le modèle révèle de plus que la qualité est une fonction répartie : elle met en cause la partie visible de l'organisation et celle avec laquelle le client n'a pas de relation directe, ce qui pose le problème du management global du système de qualité (abordé dans la 2ème Partie).

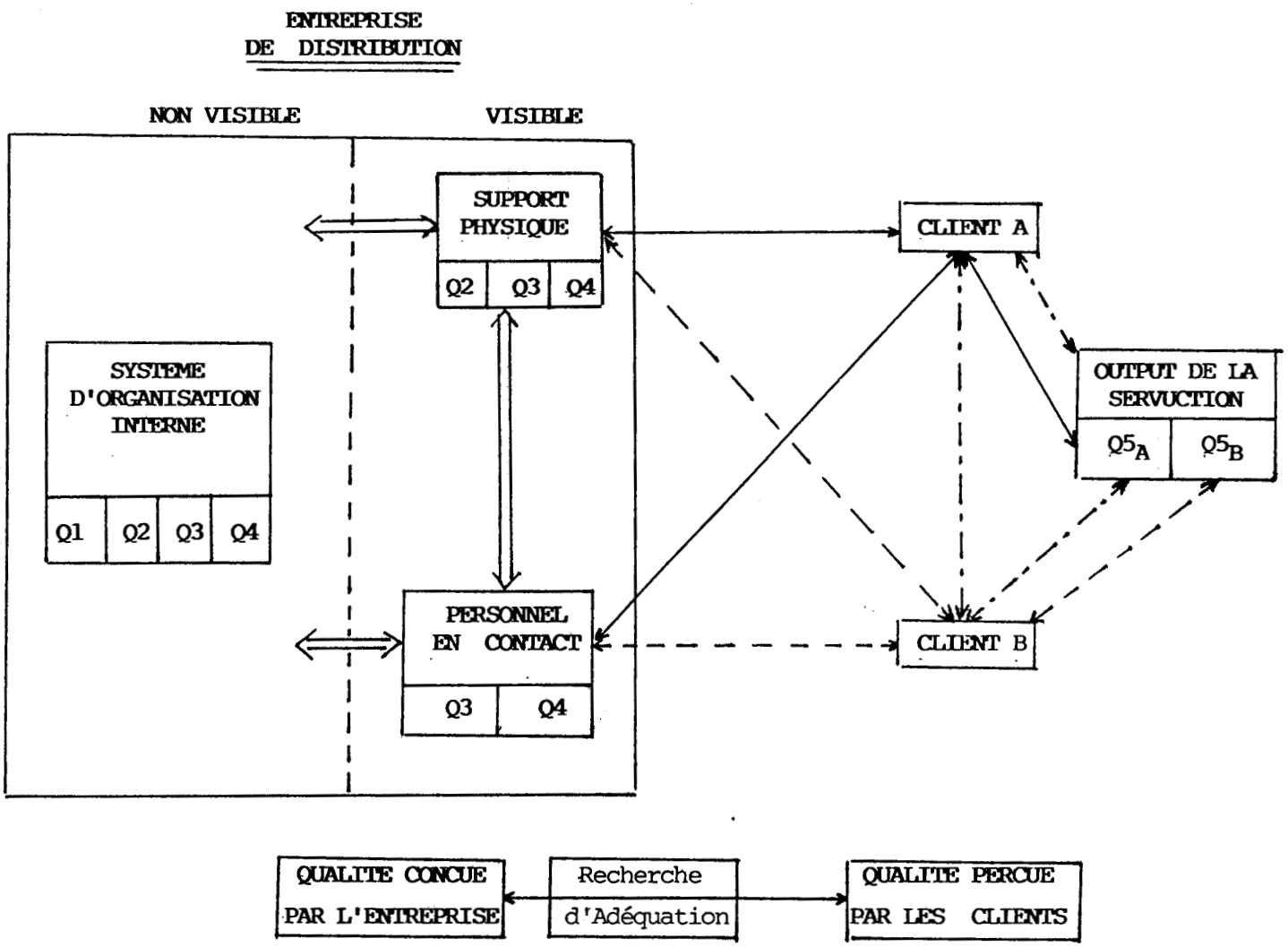
Les cinq variables de qualité retenues ne pourront par ailleurs s'apprécier sur le même plan malgrè les phènoménes d'interaction avec l'extérieur issus des rôles respectifs du consommateur, du personnel en contact et du support physique dans le processus de servuction : les quatre premières, conçues par l'entreprise, conditionneront la cinquième, la Qualité de Résultat perçue par le client (1).

Les quatre variables de Qualité Conçue peuvent-elles pour autant être toutes considérées sur un pied d'égalité ou doivent-elles être hiérarchisées ?

---

(1) La vérification de l'identité de cette Qualité de Résultat avec la satisfaction ressentie par le consommateur sera testée 3ème Partie, Chapitre 9.

FIGURE 3.1 SERVUCTION ET DETERMINANTS DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION



LEGENDE

Relations Primaires de **A**

Relations Primaires de **B**

Relations Internes

Relations de Concomitance **A - B**

Q1 = Qualité Intrinsèque du Produit

Q2 = Qualité de Choix

Q3 = Qualité de l'Organisation du Point de Vente

Q4 = Qualité du Service Lié au Produit

Q5 = Qualité du Résultat

SOURCE Adapté (avec Modifications) de G.LEBLANC, "Analyse de l'Evaluation de l'Offre de Service - Le Cas du Secteur Hôtelier de la Province du Nouveau - Brunswick du Canada", Thèse pour le Doctorat de 3ème Cycle en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, IAE d'Aix-Marseille, Décembre 1985, page 158.

Le consommateur accorde une importance vitale à la Qualité Intrinsèque du Produit (Voir Section 1) : il paraît donc logique de lui accorder la primauté dans l'expression de la Qualité de Résultat d'autant que, sans elle, la résolution du problème de l'évaluation de la qualité des services d'accompagnement devient inutile puisque c'est le produit qui est le support de base de l'activité du distributeur.

En outre, de nombreux auteurs insistent sur l'importance de la performance du personnel en contact dans la perception de la qualité par le consommateur. Ainsi, C.GRÖNROOS pense que la qualité fonctionnelle, dérivée du comportement du personnel, est plus déterminante que la qualité technique dans ce processus de perception (Voir supra).

De même G.M. HOSTAGE (1982) focalise son attention sur le rôle du personnel en contact dans la réussite de la prestation.

La Qualité de l'Organisation du Point de Vente et celle du Service Lié au Produit, dans leurs dimensions relationnelles client-personnel en contact, joueront ainsi également un rôle majeur dans la perception de la qualité par l'acheteur.

Comme la Qualité de Choix influe aussi sur la capacité d'attraction d'une enseigne, on peut penser qu'aucune composante de la Qualité Conçue par le distributeur ne pourra être négligée : il lui appartiendra cependant de procéder à des arbitrages dus au coût inhérent à toute politique qualitative par l'adoption d'une stratégie adaptée à ses ambitions, à ses capacités, et au segment de clientèle visé (Voir 3ème Partie, chap.8).

Pour conclure, dans une perspective de perception de la qualité du couple produit-service par le client inhérente à la nature même de l'activité de distribution, le concept doit s'appuyer sur une définition intégrant les exigences de ce partenaire : **la Qualité de l'Offre Globale du Distributeur, c'est le degré de conformité de l'ensemble de ses traits et caractéristiques à l'ensemble des besoins du consommateur pour un niveau de prix acceptable.**

On retrouve, formulés différemment, trois aspects généraux de la Qualité Totale retenus au Chapitre 1

-la Qualité de Conception traduisant l'adéquation de l'offre à la satisfaction des attentes du client

-la Qualité de Réalisation traduisant la capacité du distributeur à produire sa performance de façon régulière

-la Qualité de Perception traduisant un rapport Qualité/Prix acceptable par le segment de clientèle visé

Du stade conceptuel, la notion peut alors passer au stade opérationnel par l'étude des composantes de la Qualité Conçue aptes à rencontrer l'adhésion du consommateur dans le cadre d'une logique d'analyse des interactions client-distributeur.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette Première Partie avait pour objectif de proposer un cadre général d'analyse du concept de Qualité adapté aux spécificités du monde de la distribution.

Pour y parvenir, on a constaté que, la distribution étant avant tout une activité de service dans laquelle le client participe souvent directement à la réalisation de la prestation dont il bénéficie, la Qualité Conçue par le distributeur devait reposer sur des critères d'évaluation couplés avec les perceptions des individus-consommateurs.

Cependant, la politique qualitative d'une enseigne ne peut se cantonner à l'étude des seules interactions client-distributeur : elle doit prendre en compte l'ensemble des composantes de son environnement (Clients, Fournisseurs, Concurrents) dans une optique de recherche d'avantages concurrentiels, par une stratégie permettant la différenciation des autres compétiteurs intervenant sur le marché.

Le modèle conceptuel proposé va donc devoir être intégré dans une démarche managériale élargie aux problèmes de gestion stratégique globale du distributeur. Ce sera l'objet de la 2ème Partie de l'étude.

DEUXIEME PARTIE

IMPACT MANAGERIAL DE

LA STRATEGIE QUALITE DU DISTRIBUTEUR

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La gestion de la qualité dans toute entreprise peut se définir comme une option stratégique conçue en adéquation avec la gestion stratégique globale et la gestion prévisionnelle globale.

Une fois déterminés les objectifs qualitatifs à atteindre, les actions précises à mener pour y parvenir, l'organisation à mettre en place pour en assurer la réussite sur les plans technique, financier et humain, cette politique devra s'insérer dans l'ensemble du système d'objectifs de la firme et son contrôle ne se révélera efficace que s'il est appuyé par une volonté de la Direction Générale apportant son concours et son appui stratégique à une motivation collective interne orientée vers la recherche de la qualité.

En ce sens, cette 2ème Partie se propose, dans le cadre sectoriel de la distribution, de dépasser l'optique retenue supra de conception de la qualité par référence aux seules relations entretenues par le distributeur avec son partenaire privilégié, le client, pour aborder le problème dans une perspective plus large de Qualité Totale, prenant en compte les interactions de la firme avec ses principaux interlocuteurs extérieurs, qu'ils soient clients, fournisseurs ou même concurrents, pour déboucher sur une modélisation systèmique du concept et en déduire, au plan managérial, l'architecture des liaisons à instaurer ainsi que les instruments de contrôle à élaborer.

Cette 2ème Partie traitera donc de l'analyse des composantes des stratégies de concurrence par la qualité en liaison avec le milieu environnant la prestation du distributeur et eu égard aux performances générales attendues de ce genre d'option (Chapitre 4), puis d'une tentative de modélisation stratégique et opérationnelle de cette logique d'action appliquée aux caractéristiques du monde de la distribution (Chapitre 5), et enfin des modalités de contrôle des résultats engendrés par cette volonté stratégique (Chapitre 6).

CHAPITRE 4 COMPETITIVITE PAR LA QUALITE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LE DISTRIBUTEUR

La qualité a-t-elle un impact sur la position concurrentielle d'une entreprise de distribution ?

D'après l'analyse du concept proposée en Première Partie, la réponse à cette question suppose mise au point une problèmatique d'évaluation de l'influence de cette variable sur la stratégie retenue par la firme, compte tenu de l'intensité des forces évoluant dans le secteur.

Ce Chapitre visera cet objectif, après une étude de l'incidence d'une politique qualitative sur la performance financière et la réflexion stratégique d'une entreprise.

SECTION 1 LA QUALITE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL UNE APPROCHE GENERALE

La résolution du problème du management de la qualité dans le cadre de la logique de la distribution repose sur une analyse préalable de l'avantage compétitif induit et de son intégration dans l'élaboration d'une stratégie.

§ 1. LA PERFORMANCE QUALITATIVE DE L'ENTREPRISE

La réussite des entreprises japonaises dans la compétition internationale depuis plus d'une décennie semble le démontrer : la qualité est devenue l'un des facteurs clés de succés des entreprises sur un marché et constitue une variable essentielle dans toutes les stratégies compétitives.

Au delà de cet enseignement tiré de la seule réalité, les chercheurs ont imposé ce point de vue par leurs analyses. L'examen de la base de données PIMS (Profit Impact of Market Strategy) du Strategic Planning Institute (SPI) de l'Université de Cambridge, Massachussetts, est dans ce domaine révélateur.

Cette base d'expériences a prouvé le rôle primordial de la qualité dans l'obtention de la rentabilité et dans la conquête de marchés par les entreprises qui la mettent en pratique.

PIMS définit la qualité comme résultant d'une perception de la clientèle appréciée par les dirigeants des entreprises enquêtées et jugée à partir de mesures comparatives portant sur les caractéristiques essentielles du produit ou du service offert, qu'elles soient techniques ou commerciales.

Le principe suivi par PIMS étant, à partir de l'étude de plus de 4000 activités de tous secteurs situées essentiellement en Amèrique du Nord et en Europe Occidentale de tirer des enseignements généraux de l'analyse statistique de situations ou de cas concrets.

Cette forme de statistique inductive a permis de relever des liaisons très nettes entre les variables qualité, rentabilité et part de marché.

A. QUALITE RELATIVE ET RENTABILITE

Les firmes qui commercialisent des produits ou des services de qualité sont plus profitables que les autres : la qualité influe directement sur la rentabilité (**Figure 4.1**) (1).

L'indice de qualité élaboré par le SPI se référe à la notion de qualité perçue évaluée par les répondants dans une démarche en partie calquée sur celle des modèles multi-attributs (Voir infra Chapitre 6) et qui est la suivante (R.D. BUZZELL et B.T. GALE, 1987, pages 42 et 105)

1- Les répondants déterminent les attributs autres que monétaires influençant les consommateurs lors de l'achat d'un produit ou d'un service : fiabilité, régularité de la performance, possibilités d'achat à crédit etc...

2- Ils octroient ensuite des scores, exprimés en pourcentage, d'importance relative de ces critères pour les consommateurs

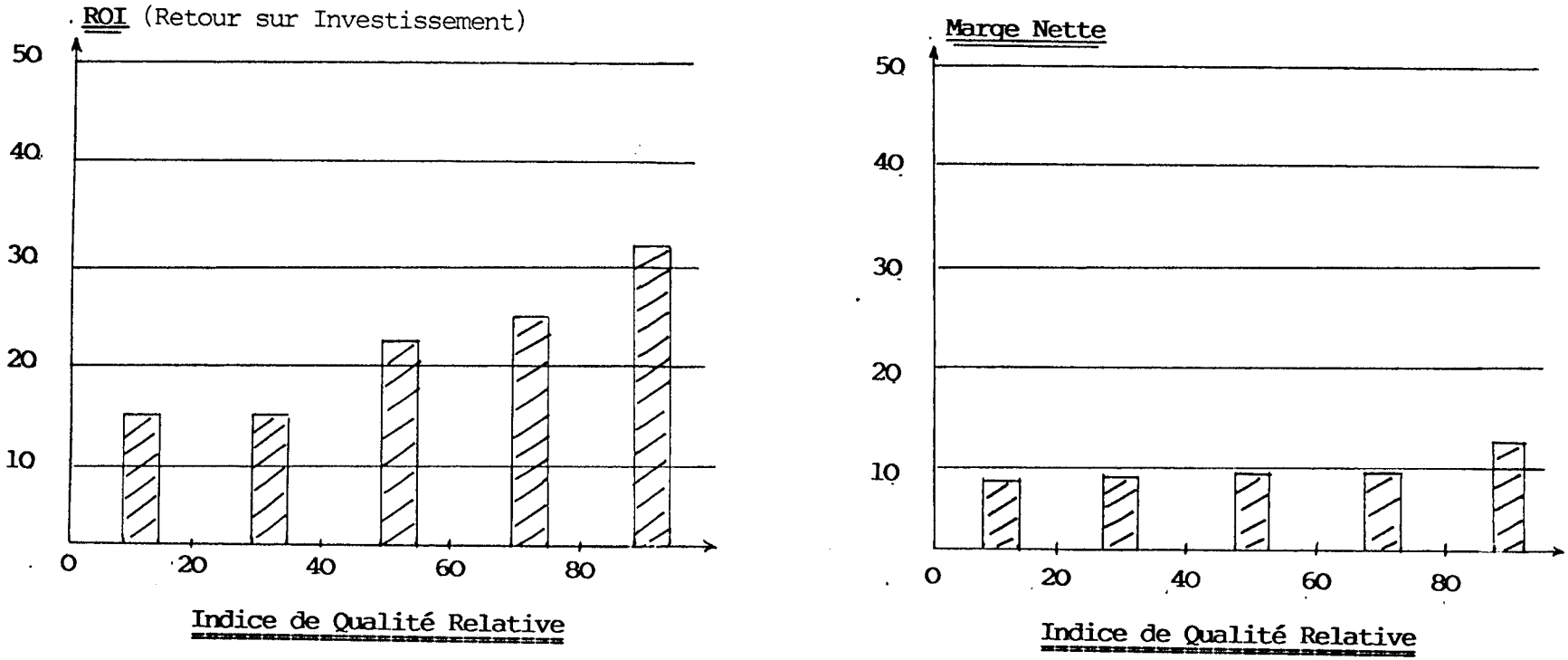
3- Ils évaluent, enfin, à partir de cette grille d'analyse, la qualité de leur ligne de produits ou de services ainsi que celle de chacun de leurs principaux concurrents

PIMS impose donc aux enquêtés de s'identifier aux acheteurs de leurs produits et/ou services. Il conduit à la détermination d'un indice de qualité relative, mesure stratégique de la qualité, tel qu'une firme réalisera une prestation supérieure à celle de ses concurrents si elle obtient une meilleure note sur les attributs jugés par l'ensemble des répondants comme les plus importants.

---

(1) Les distributeurs sont d'accord avec ce point de vue (Voir 3ème Partie, vérification de l'Hypothèse H4).

FIGURE 4.1 QUALITE RELATIVE ET RENTABILITE



SOURCE Résultats du PIMS cités par R.D. BUZZELL et B.T. GALE, "The PIMS Principles - Linking Strategy to Performance" , the Free Press, New York, 1987, page 107.

Quant à la performance obtenue, elle se mesure à partir de critères financiers de rentabilité

- le retour sur investissement (ROI) égal au rapport

$$\frac{\text{Bénéfice avant Frais Financiers et Impôts}}{\text{Actifs d'Exploitation}}$$

- le taux de marge nette égal au rapport

$$\frac{\text{Marge Nette d'Exploitation}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

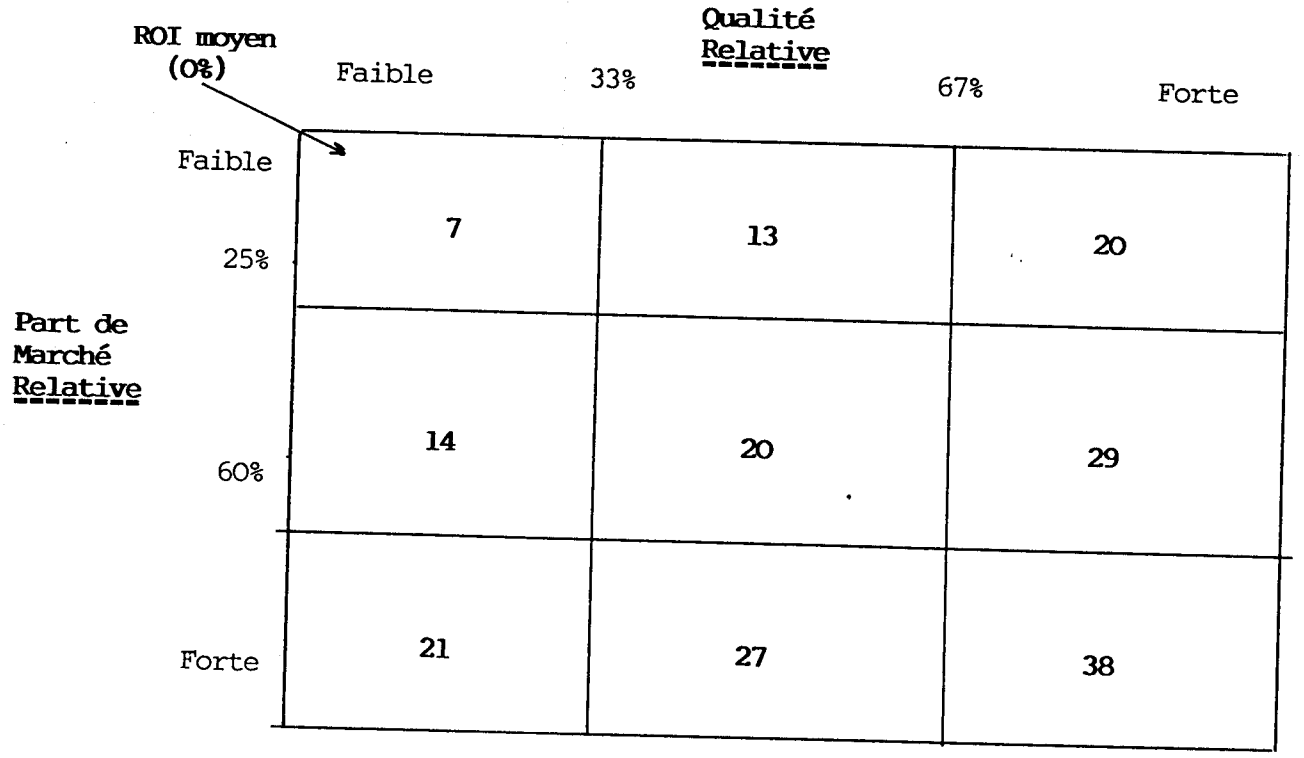
Au vu des schémas de la Figure 4.1, la relation entre ces différentes variables paraît évidente : le ROI et la Marge Nette s'accroissent quand la qualité relative augmente. De plus, les conséquences des différences de qualité sont plus sensibles pour les deux situations extrêmes, caractérisées par une qualité relative très faible ou très importante.

B. QUALITE, PART DE MARCHE ET RENTABILITE

Les chercheurs reconnaissent qu'une qualité élevée et une part de marché élevée ont tendance à être associées.

La base de données PIMS le confirme, tout en séparant l'impact sur la rentabilité de la qualité relative et de la part de marché relative (**Tableau 4.1**).

TABLEAU 4.1 QUALITE, PART DE MARCHE ET RENTABILITE



SOURCE Résultats du PIMS cités par R.D. BUZZELL et B.T. GALE, "The PIMS Principles - linking Strategy to performance", The Free Press, New York, 1987, page 109.

Ces résultats montrent qu'il y a des activités à haute part de marché et à faible qualité et vice-versa. Ils indiquent également combien est efficace la combinaison d'une forte part de marché et d'une haute qualité : la rentabilité moyenne des activités dans ce groupe est plus de cinq fois supérieure à celle obtenue par des concurrents à faible part de marché et à faible qualité.

On y observe enfin qu'il faut une différence de qualité substantielle pour enregistrer une hausse de rentabilité importante.

Des travaux du PIMS émergent les conclusions principales suivantes

- la connaissance de la concurrence est fondamentale dans la recherche de l'impact de la qualité sur la performance

- le client, par sa perception de la qualité, est un partenaire de base de l'entreprise.

- la qualité est un atout sérieux de la rentabilité et un moyen pour compenser l'éventuelle faiblesse de la part de marché

Elle procure à l'entreprise un avantage concurrentiel qui peut se révéler déterminant et qu'il convient donc de replacer dans le cadre de la démarche stratégique mise en oeuvre.

§ 2. LA STRATEGIE QUALITATIVE DE L'ENTREPRISE

L'efficacité globale des moyens de gestion de la qualité dépend de leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Aussi, avant de voir l'impact de la qualité sur la stratégie, convient-il de définir les outils d'analyse stratégique dont disposent les managers.

A. CHAINE DE VALEUR, STRATEGIES GENERIQUES ET QUALITE

Pour une firme, l'avantage concurrentiel dont elle bénéficie procède de sa capacité à créer de la **valeur** pour ses clients, c'est-à-dire de sa capacité à rendre acceptable le surprix qu'elle leur demande compte tenu du caractère unique de la prestation qu'elle propose par rapport à ses concurrents, ou de sa capacité à offrir la même prestation que ses concurrents mais à un prix inférieur (M.E. PORTER, 1986).

Cette création de valeur est conditionnée par la stratégie choisie parmi les **stratégies génériques** mises à la disposition des managers (M.E. PORTER, 1982).

1. LES STRATEGIES GENERIQUES DE M.E. PORTER

Les stratégies de base auxquelles toute entreprise fera référence se positionnent sur deux dimensions

- l'avantage stratégique recherché, qui peut être soit une spécificité perçue par le client, soit des coûts plus faibles que les concurrents

- la cible stratégique choisie, qui peut être soit l'ensemble du secteur, soit un segment particulier de ce secteur

En combinant deux à deux ces choix, trois types de stratégies génériques apparaissent

- la stratégie de domination par les coûts
- la stratégie de différenciation
- la stratégie de concentration (par différenciation ou par domination par les coûts)

Ces stratégies obéissent à des logiques différentes

- **la première** correspond à une recherche de domination par les coûts sur l'ensemble du secteur : elle se fonde sur la courbe d'expérience mise au point par le Boston Consulting Group (1980, p.10) (1) tout en dépassant ses résultats puisque des coûts plus faibles peuvent provenir d'autres sources (comme les accès facilités aux approvisionnements)

- **la seconde** consiste à créer une ou des caractéristiques du produit ou du service perçues comme différentes par le client sur une cible correspondant toujours à l'ensemble du secteur, les modes

---

(1) La courbe d'expérience, qui date de 1936 dans sa forme originelle, montre que le coût d'un travail répété décroît d'un pourcentage fixe chaque fois que le volume total accumulé de production (en unités) double par l'effet conjugué de l'apprentissage, de la spécialisation et des économies d'echelle.

d'action pour y parvenir étant nombreux : image de marque, services supplémentaires, circuit de distribution etc... (1).

- **la troisième** considère que l'entreprise est capable de satisfaire un créneau avec plus d'efficacité et de compétence que les entreprises servant l'ensemble du secteur, ce résultat étant atteint soit par différenciation, soit par un avantage en termes de coût.

Il ne s'agit là que de stratégies intrasectorielles : d'autres types de manoeuvres stratégiques sont envisageables mais correspondent à des logiques différentes (diversification, intégration, développement international etc...).

L'avantage des stratégies génériques de M.E. PORTER est de renvoyer aux concepts de performance, d'éfficacité, de rentabilité, de compétitivité ... et aussi de qualité.

2. LE CONCEPT DE CHAINE DE VALEUR

L'avantage concurrentiel résultera donc de la façon dont une firme applique dans la réalité les stratégies de base.

Aussi, la structure d'un secteur, symbolisée par le diagramme des cinq forces (Voir infra), déterminera-t-elle qui s'empare de la valeur créée et dans quelle proportion.

---

(1) La différenciation par la qualité préconisée par le PIMS pour améliorer la rentabilité et le chiffre d'affaires s'avère être un cas particulier de différenciation.

M.E. PORTER propose un instrument d'analyse stratégique applicable quelque soit le secteur considéré : **la chaîne de valeur**, fondée sur la décomposition des clients, des fournisseurs et d'une firme d'après les activités distinctes mais interconnectées des différentes entités qui donnent naissance à la valeur.

Ces activités sont de deux types (**Figure 4.2**)

- **les activités principales** : la logistique interne, la création matérielle du produit, sa commercialisation, son transport jusqu'au client, les services d'accompagnement (tels que le Service-Après-Vente)

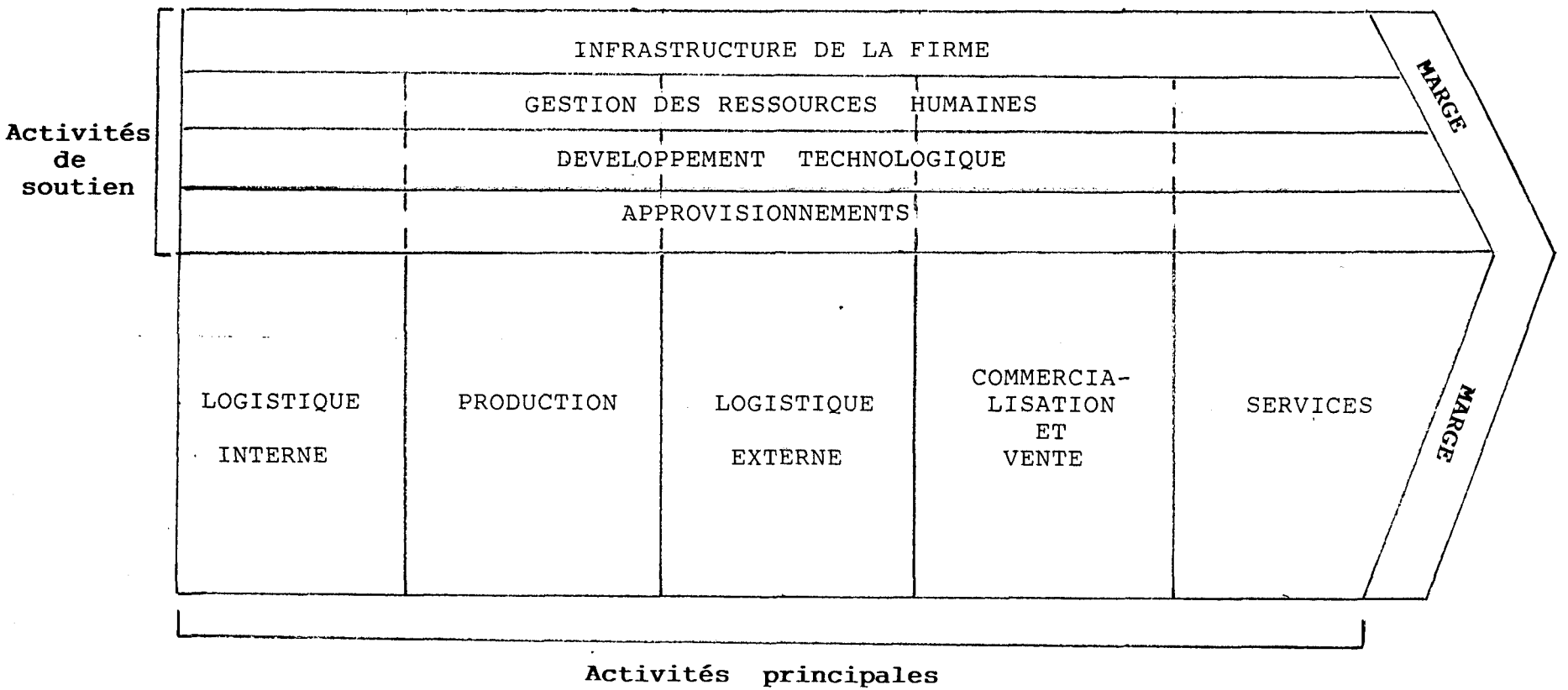
-**les activités de soutien**, visant à conforter le rôle des activités principales et à leur permettre de créer de la valeur pour les clients de la firme : infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements

Leur action conjointe et coordonnée permettra à l'entreprise d'obtenir une **marge**, synonyme d'avantage concurrentiel, égale à la différence entre la valeur totale créée et l'ensemble des coûts associés à l'exercice de ces activités.

Ce cadre d'analyse fait ressortir directement la liaison stratégie (recherche d'un avantage concurrentiel)-structure (organisation interne à adopter pour obtenir cet avantage) et semble adapté à une démarche axée sur des préoccupations de qualité.

Car même si le concept de qualité ne peut être confondu avec celui de différenciation puisque ce dernier a une acception plus large (qualité, recherche-développement, politique d'image et

FIGURE 4.2 LA CHAINE DE VALEUR DE M.E. PORTER



SOURCE M.PORTER, "l'Avantage Concurrentiel - Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance", Inter Editions, Paris, 1986, page 53.

de communication etc...), dans la mesure où les stratégies de différenciation cherchent à créer une valeur pour un client par l'intermédiaire de la chaîne de valeur, il en sera de même pour les composantes de ces stratégies, et notamment les stratégies de concurrence par la qualité.

B. LA QUALITE: VARIABLE STRATEGIQUE OU AUTONOME ?

Est-ce à dire pour autant que la qualité constituera une composante des stratégies de base, une variable d'action stratégique, ou bien au contraire que la mise en oeuvre d'une démarche de qualité s'effectuera de façon autonome afin de constituer une stratégie indépendante (et complémentaire) de la stratégie de base retenue ?

Le débat sur cette question semble tranché : la majorité des auteurs s'accorde pour dire qu'il faut "intégrer la gestion de la qualité à la gestion stratégique de l'entreprise" (M.WISSLER, 1982).

Une stratégie de qualité autonome supposerait une conception visant à renforcer l'idée que la qualité peut être managée à l'intérieur des entreprises par une structure fonctionnelle particulière, dénommée le plus souvent Direction Qualité, contrôlant que tous les autres services appliquent les principes qu'elle aura définis en la matière sans les avoir préalablement consultés.

Cette analyse semble contraire au concept même de Qualité Totale pour lequel la préoccupation qualitative doit être

présente partout dans l'entreprise grâce à un état d'esprit ouvert à cette idée et non pas par l'intermédiaire d'une structure hiérarchique imposant ses directives aux autres (Voir Chapitre 1).

Une stratégie de qualité conçue indépendamment de la stratégie d'ensemble aboutirait à en réduire la portée à la fois externe et interne.

Mieux vaut "définir des politiques de qualité pour les principaux départements de l'entreprise et s'assurer de la cohérence de ces politiques par la stratégie générale dont la qualité constitue une des dimensions" (M.WISSLER, 1982, p. 258).

Cette analyse rejoint celle de T.PETERS et R.WATERMAN (1983) selon laquelle les entreprises les plus performantes sont celles qui considérent la qualité comme une variable essentielle dans l'élaboration de leur stratégie .

La qualité doit faire partie intégrante de la stratégie d'ensemble même si la place qu'elle y occupera différera selon l'option stratégique fondamentale de l'entreprise.

C. LA PLACE DE LA QUALITE DANS LES STRATEGIES D'ENTREPRISE

La stratégie est "l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif...l'entreprise ne pouvant tout faire en même temps, les actions ayant un degré d'importance différent, des priorités devront être établies" (R.A. THIETART, 1991, p.1).

Parmi ces actions, la qualité doit donc-t-elle être une variable prioritaire ?

Si l'on se réfère à ce que le Projet PIMS a constaté, cela ne fait guère de doute. Toutefois, cette réponse doit être nuancée par référence à la logique stratégique adoptée : domination par les coûts, différenciation ou concentration.

Bien que l'objectif soit de satisfaire le client et de le fidéliser quelque soit le contexte stratégique, une qualité compétitive est une variable tridimensionnelle reposant sur trois partenaires : le client, l'entreprise et ses concurrents (B. PAVIE-LATOUR, 1985, p. 85).

La satisfaction éprouvée par le client sera une satisfaction relative obtenue par comparaison entre la prestation offerte par l'entreprise et celle offerte par ses concurrents. Il peut donc modifier son jugement en fonction de l'évolution respective des différentes prestations disponibles sur un marché.

L'avantage procuré par la qualité ne peut se concevoir indépendamment de la façon dont l'entreprise analyse le phénomène concurrentiel auquel elle est confrontée **(1)**.

Une fois l'environnement de l'entreprise connu et si possible maîtrisé, la démarche qualitative de recherche d'un avantage concurrentiel en faveur de celle qui la pratique pourra avoir comme objectif (M.E. PORTER, 1986, p.563 à 625)

---

(1) Cette analyse, appliquée au secteur de la distribution sera menée sur la base du diagramme des cinq forces (Voir infra).

- soit de devenir l'un des meilleurs, sinon le meilleur sur le marché : on parlera alors de **stratégie offensive (1)**

- soit de sauvegarder sa compétitivité par rapport aux meilleurs : on parlera alors de **stratégie défensive (1)**

La qualité dans un cas (**stratégie défensive**) sera conçue comme une arme qu'utilisera une firme existante sur un marché comme barrière à l'entrée, dissuasive vis-à-vis des entrants potentiels.

Dans l'autre cas (**stratégie offensive**) elle constituera un moyen de pénétrer un marché ou de s'y imposer.

Tout dépendra de la place de cette variable dans la logique stratégique de base adoptée.

1. STRATEGIE GENERIQUE DE DOMINATION PAR LES COUTS

Dans la logique de domination par les coûts, la variable qualité permettra, au même titre que d'autres (achats groupés, rationalisation de l'offre etc...), de diminuer les coûts supportés et, par contrecoup, de dégager une marge supplémentaire sur les ventes.

Elle ne visera pas obligatoirement à augmenter la demande à la firme mais à fidéliser la clientèle existante sur la base d'une qualité irréprochable de la prestation fournie autant en matière de produit ou de service de base que de transaction commerciale corrélative.

La qualité joue le rôle de synomyme d'efficacité du système d'organisation mis en place. L'accent est mis sur l'absence

---

(1) L'adaptabilité de ces concepts aux spécificités de la distribution sera testée dans la 3ème Partie de la recherche (Hypothèse H6).

de défauts, de dysfonctionnements, d'erreurs dans la prestation offerte par la vérification de l'absence d'une non-qualité (qui peut à elle seule générer des contre-performances financières importantes, Voir Chapitre 6).

La prestation doit être conforme aux attentes des acheteurs potentiels, sans chercher à forcèment dépasser ces attentes (**Qualité de Conformité**): il s'agit d'une stratégie de type plutôt défensif (même si cette affirmation peut être nuancée).

2. STRATEGIE GENERIQUE DE DIFFERENCIATION

Dans ce contexte stratégique, la qualité paraît a priori constituer une variable prioritaire.

Ce sera le cas si l'on considère que la différenciation se définit comme "une position dans laquelle l'offre d'une entreprise a une (ou des) caractéristique(s) distincte(s) ayant une valeur pour les clients, percue(s) par les clients, défendable(s) vis-à-vis des imitations et ayant une valeur pour l'entreprise (marges et/ou part de marché)" (R.CALORI et J.M. ARDISSON, 1988, p.50).

L'objectif sera de modifier la demande en faveur de l'entreprise compte tenu de sa spécificité dans le contexte concurrentiel.

La qualité constituera un puissant facteur d'attraction, favorable à la pénétration ou à la domination d'un marché. Elle ne devra pas seulement viser à diminuer les coûts et à satisfaire le client dans le cadre de la prestation à laquelle il est habitué, elle ira au delà en le persuadant que l'offreur s'engage à fournir une prestation supérieure à celle rencontrée couramment sur le marché et qui s'en distingue par sa conception même (**Qualité Totale**).

Cette prestation supplémentaire se manifeste de diffé-

rentes façons : offre de produits, de services ou de couples produits-services non disponibles chez les autres; écoute constante des souhaits et suggestions des consommateurs dans la détermination de l'offre; attitude innovatrice présente en permanence dans l'esprit des décideurs.

Toutes pratiques permettant d'espérer un accroissement de la marge unitaire réalisée grâce à un relèvement du prix de vente que les consommateurs admettront compte tenu du positionnement de l'entreprise en termes de qualité par rapport à ses concurrents.

Cette "politique distinctive" (G.KOENIG, 1990) acquiert alors un caractère fortement offensif : gagner des parts de marché par l'affirmation de sa différence qualitative et par l'évitement corrélatif d'affrontements directs sur les prix avec les concurrents.

3. STRATEGIE GENERIQUE DE CONCENTRATION

Le cas des stratégies de concentration, concernant la place qu'elles accordent à la variable qualité dans leur élaboration, est à la croisée des chemins domination par les coûts-différenciation.

Comme l'objectif est de ne s'intéresser qu'à des segments de marché considérés comme rentables, on s'assurera de l'absence de défauts de la prestation offerte (en vue d'obtenir un avantage de coût) tout en créant une préférence, une différence favorable à l'entreprise (en vue d'obtenir un avantage lié à l'offre).

La stratégie développée sera hybride, mi-offensive, mi-défensive, et la qualité y occupera une place importante mais pas plus que d'autres variables (coûts, style de direction, gestion du personnel ...).

En fin de compte, quelle que soit la stratégie générique adoptée, et partant du principe que la concentration "peut être assimilée à l'une des deux autres stratégies-types, ou les deux simultanément" (M.WISSLER et E.COLLIGNON, 1984, p.167), la qualité apparaît comme une variable stratégique qu'un décideur ne peut ignorer.

Même si son utilisation se traduit par un accroissement des coûts (une démarche qualité n'est jamais gratuite puisqu'elle suppose l'instauration de certaines structures), l'avantage compétitif induit est toujours supérieur à ce coût supplémentaire, ne serait-ce que par sa contribution dans le renforcement de l'image de marque positive d'une entreprise sur un marché.

Comment les distributeurs prennent-ils en compte la qualité dans leur démarche stratégique ? Comment l'intégrent-ils dans leur logique concurrentielle ? Les développements suivants s'efforceront de répondre à ces interrogations.

SECTION 2 LES DETERMINANTS DE LA RIVALITE ENTRE FIRMES DE DISTRIBUTION: APPROCHE SOUS L'ANGLE DE LA QUALITE

Dans l'élaboration de leurs stratégies, les managers doivent intégrer des contraintes internes telles que les problèmes de personnel ou d'adaptabilité des structures mais également des facteurs extérieurs comme l'évolution de la technologie ou celle de l'environnement (entendue au sens d'évolution des relations avec les tiers extérieurs)(1).

Dans le monde de la distribution, l'influence de la technologie sur la réflexion stratégique paraît marginale (même si, avec les marques de distributeurs, celui-ci s'intéresse davantage aux problèmes de production), à l'opposé de celle des contraintes de l'environnement car, encore plus que les autres firmes, ces sociétés se doivent d'être ouvertes sur l'extérieur.

L'examen des causes de la rivalité entre entreprises du secteur sous l'angle de la qualité implique par conséquent une étude préalable de leur environnement.

§ 1. L'ENVIRONNEMENT DE LA PRESTATION DU DISTRIBUTEUR

Selon M.CAPET, G.CAUSSE et J.MEUNIER (1986, p.55), "il n'est pas nécessaire d'étudier l'environnement en soi mais uniquement par rapport à l'objet central de l'étude effectuée : une étude d'environnement ne revient pas à décrire tout ce qui existe

---

(1) L'Hypothèse H5 est fondée sur ce principe (Voir 3ème Partie).

autour de l'entreprise mais à rechercher les éléments qui peuvent avoir de l'influence sur son évolution".

Ce jugement admis, la qualité de l'offre du distributeur doit être appréciée par rapport aux "acteurs" extérieurs directement concernés par cette prestation.

Or, de façon générale, l'environnement d'une organisation est "une configuration dynamique d'éléments qui peuvent être considérés à différents niveaux" (J.M.GUIOT, 1981, p.63)

-**environnement général**, c'est-à-dire l'ensemble des conditions dans lesquelles toutes les organisations d'une même société globale évoluent (système politique, économique, culturel, religieux...)

-**environnement particulier**, faisant intervenir les clients, les fournisseurs, les concurrents, les syndicats, les organismes gouvernementaux de contrôle ainsi que les relations existantes entre ces éléments

Par ailleurs, pour nourrir la réflexion stratégique d'une entreprise, il faut (H.LESCA, 1986, p.15)

1. chercher à repérer les "acteurs" extérieurs susceptibles de prendre des décisions pouvant avoir une influence actuelle ou future sur l'entreprise

2. surveiller attentivement ces "acteurs" en vue de comprendre leurs stratégies, les valeurs fondamentales qui les guident au moment de prendre une décision

3. connaître aussi exactement que possible leurs capacités actuelles et potentielles ainsi que leur pouvoir et leur influence

4. anticiper leurs décisions et évaluer les impacts probables de celles-ci sur le devenir de l'entreprise

5. voir éventuellement ce que l'on peut faire avec eux, malgré eux ou contre eux

Dans ces conditions, l'environnement pris en compte se limitera au seul environnement particulier du distributeur et se concentrera sur certains acteurs en faisant partie : **les clients, les concurrents, les fournisseurs**, tous jouant un rôle dans la détermination de la politique de qualité du distributeur, à la différence des organismes étatiques qui se contentent de vérifier le bon respect des normes de qualité par toutes les entreprises du secteur et des syndicats qui n'ont aucun rôle direct à jouer en ce domaine.

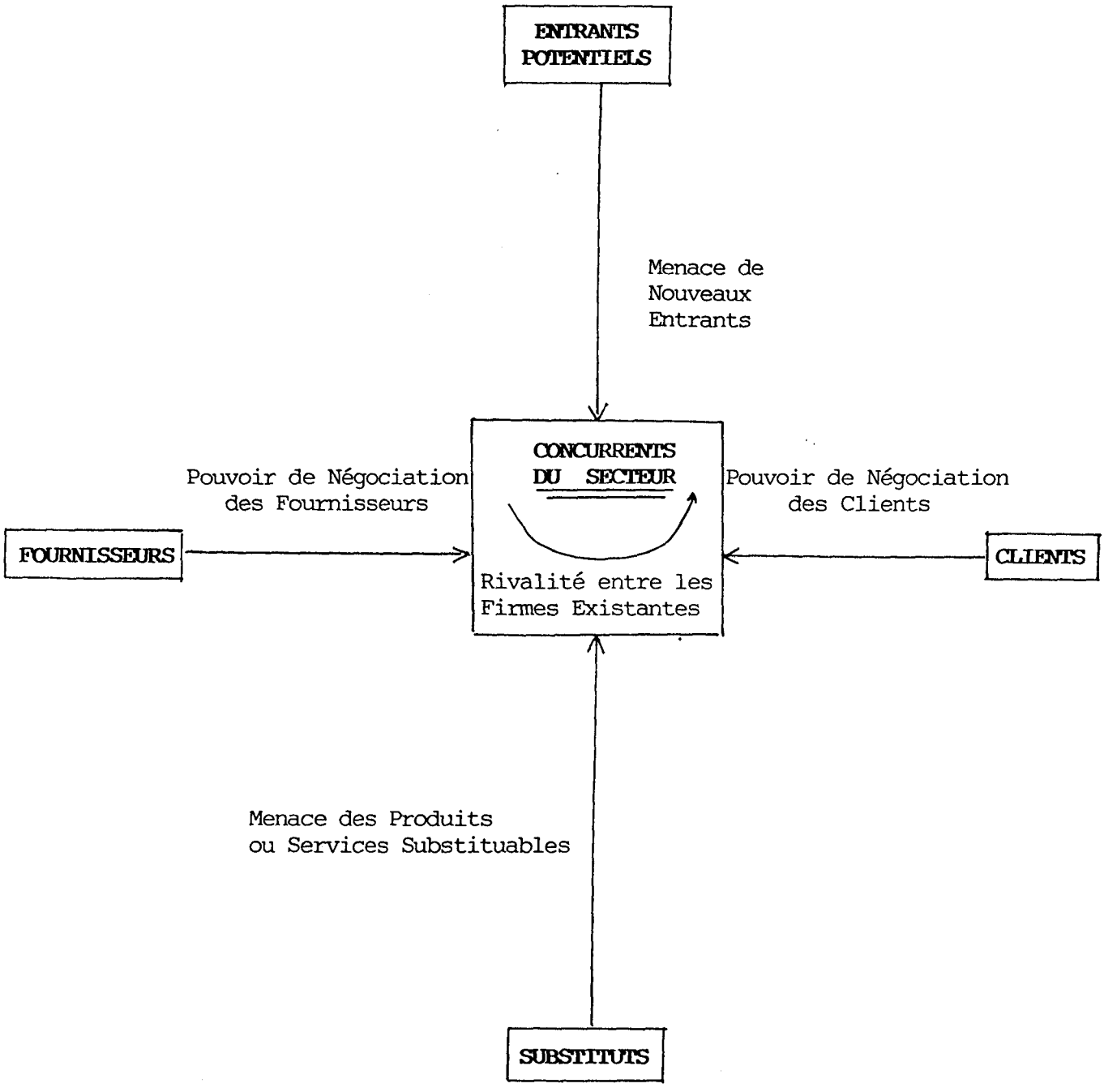
La surveillance de chacun de ces "compartiments" de l'environnement qualitatif ne pourra se concevoir indépendamment de celle des deux autres et justifiera leur intégration dans une démarche à la fois globalisante et analytique.

Une entreprise n'est en effet efficace que si sa réflexion stratégique et sa structure organisationnelle sont en accord avec l'ensemble des contraintes liées à son environnement direct.

M.E.PORTER (1986, p.14) ne dit rien d'autre : "la stratégie concurrentielle doit naître d'une compréhension élaborée des régles de la concurrence qui affectent l'attrait d'un secteur"

En ce sens, l'analyse stratégique ne se cantonne pas à l'examen des positions relatives des concurrents mais englobe les acteurs dont le comportement pèse sur les performances de l'entreprise et qui sont, outre les concurrents directs, les concurrents potentiels, les concurrents indirects, les clients et les fournisseurs. Les entreprises d'un secteur d'activité déterminé sont donc soumises à cinq forces exprimant la forme de pouvoir caractéristique de chacun de ces acteurs (**Figure 4.3**).

FIGURE 4.3 LES FORCES COMMANDANT LA CONCURRENCE AU SEIN D'UN SECTEUR



SOURCE M.PORTER, "L'Avantage Concurrentiel - Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance", Inter Editions, Paris, 1986, page 4.

Ce cadre d'analyse permettra à une firme de maîtriser la complexité de son environnement et de localiser les éléments clés de la concurrence dans un secteur.

Il servira de soubassement théorique à l'étude des déterminants de la concurrence par la qualité entre distributeurs.

§ 2. LES DETERMINANTS DE LA COMPETITION PAR LA QUALITE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Un audit stratégique externe qualitatif, de nature à préciser si une firme doit axer son management sur une logique de domination par les prix ou de différenciation par la qualité, implique de procèder à une hiérarchisation des points forts et des points faibles de l'entreprise, de recenser les menaces et opportunités sectorielles et d'apprécier les pouvoirs respectifs des parties en présence sur son marché.

Tout cela permettra de juger de la qualité de la prestation par comparaison avec les performances des firmes concurrentes (critère de Qualité Relative, évoqué par le Projet PIMS), la spécification des relations de l'entreprise de distribution avec son environnement se faisant sur la base du diagramme de M.E. PORTER.

A. LA QUALITE COMME BARRIERE A L'ENTREE DU SECTEUR

L'arrivée de nouveaux compétiteurs sur le marché ne peut qu'attiser l'intensité concurrentielle par un accroissement de l'agressivité commerciale entre les firmes et une pression sur les prix.

Pour éviter ce risque, la qualité peut, au même titre que d'autres atouts des entreprises installées (comme l'image de marque, les prix pratiqués, l'ancienneté dans la distribution), constituer une barrière à l'entrée de différentes manières.

Tout d'abord par la qualité de la réalisation de la prestation fournie par l'entreprise. Si le client est certain du résultat dans sa conformité par rapport à la demande formulée et dans sa régularité d'obtention, cette prédictibilité de la qualité de l'offre produit-service sera un gage de fidélisation du consommateur à l'enseigne.

Si le client sait ce qu'il va obtenir du distributeur, il aura tendance à lui renouveler sa confiance et n'aura a priori aucune raison de se détourner de lui.

Car changer de prestataire "c'est d'une certaine façon aller vers l'inconnu et l'angoisse du changement sera maximum si le prestataire actuel a une qualité de réalisation élévée" (C.BAUDRY, 1986, p.60).

L'image de qualité de la prestation répandue dans le public sera un très sérieux frein à l'entrée de concurrents potentiels.

L'entrant potentiel sera également confronté au problème de la qualité de choix proposée par les entreprises installées : l'assortiment, facteur d'attraction important pour une enseigne, suppose une surface financière apte à permettre cette qualité de diversité et de variété qu'un nouvel arrivant ne peut pas forcèment très rapidement atteindre.

L'expérience de l'offre d'un produit-service jouera enfin en défaveur des entrants potentiels : cette expérience favorisera les économies d'échelle (surtout pour les distributeurs de produits durables, vendus sous garantie d'intervention après vente) et donc l'offre d'un rapport Qualité-Prix très compétitif pour les deux partenaires, client et entreprise.

Pour résumer, la meilleure barrière à l'entrée du secteur sera la satisfaction du consommateur à l'égard de la prestation dont il a bénéficiée en termes de régularité du rapport Qualité-Prix et de choix de produits-services.

B. LA MENACE DE PRODUITS-SERVICES DE SUBSTITUTION

Si, dans l'industrie, l'évolution de la technologie guide le développement de la menace de substitution, dans le secteur des services celle-ci a un impact très limité.

Faute généralement d'une compétence technologique, le distributeur devra trouver des innovations commerciales susceptibles de lui attirer les faveurs des clients potentiels.

La promesse d'un service supplémentaire de qualité que les autres enseignes ne pourront ou ne voudront pas assurer créera au profit de l'entreprise une image spécifique forte de compétence et d'efficacité, originale par rapport à la concurrence (1).

---

(1) Exemples de la promesse de dépannage 7 jours sur 7 de DARTY ou de la livraison sous 48 heures de LA REDOUTE.

La personnalisation de l'offre du produit-service ira également dans ce sens.

La spécificité s'exprimera aussi par le produit mis en vente ce qui suppose, à la différence de ce que l'on vient de dire, que le distributeur se soit engagé dans une politique de fabrication.

Les marques de distributeurs affirmant l'originalité des enseignes, celles qui ne se seront pas lancées dans une politique de ce type et qui n'offriront dans leurs rayons que les produits de grande marque (du moins pour les produits les plus courants, Voir Chapitre 2) seront menacées par les offres de produits substituables par leurs concurrents pour un rapport Qualité-Prix plus compétitif (voir l'analyse de E.H.CHAMBERLIN au Chapitre 1).

C. LE POUVOIR DES FOURNISSEURS.

Le pouvoir des fournisseurs sur les distributeurs, apprécié sous l'angle de la qualité des produits livrés, est dépendant de la politique d'assortiment des magasins (cf.Section 3).

L'évolution des rapports fournisseurs-distributeurs s'inscrit également dans une perspective historique. Quand la distribution était très atomisée, jusqu'au début des années 70, le producteur se trouvait en position de force : il utilisait une "**Stratégie PULL**" (A.TORDJMAN, 1988, p.52) consistant à créer chez le consommateur une préférence suffisamment forte pour une marque afin qu'il la réclame dans les magasins.

Le distributeur devait se plier à cette demande, sous peine de perdre des parts de marché, et s'approvisionner en produits de la marque auprès du fabricant.

Depuis, l'avénement de la consommation de masse a davantage favorisé les circuits de distribution au détriment des entreprises de production.

Avec l'amélioration de la gestion et la rationalisation de l'organisation interne, avec l'apparition des centrales d'achat puis des super-centrales, avec le développement continu des marques de distributeurs visant à prendre l'initiative vis-à-vis du consommateur et à déposséder le fabricant de son arme essentielle (sa marque), les distributeurs ont vu s'inverser la tendance en leur faveur.

Les fournisseurs se trouvent soumis à une " **Stratégie PUSH**" (A.TORDJMAN, 1988, p.52) consistant à inciter le distributeur à vendre une marque déterminée à un consommateur, avec le souci constant d'être référencé (ou de ne pas être déférencé) par les enseignes.

En termes qualitatifs deux logiques coexistent donc dans les rapports fournisseurs-distributeurs.

S'il s'agit de fournisseurs de grandes marques, de produits leaders connus du grand public et réclamés par celui-ci, le distributeur devra se plier aux normes de qualité fixées par les fabricants. Si ces fabricants décident d'améliorer la qualité technique de leurs produits et de modifier leurs prix en conséquence, les distributeurs ne pourront que suivre : leur rapport Qualité-Coût d'Approvisionnement est entièrement dépendant.

Si, en revanche, il s'agit de marques de distributeurs, les rapports distributeurs-fournisseurs sont inversés, le niveau de qualité est déterminé par l'acheteur et non par le vendeur du produit : le rapport Qualité-Coût d'Approvisionnement est déterminé par le distributeur lui-même.

D. LE POUVOIR DES CLIENTS

La pression que la clientèle est en mesure d'exercer pour faire baisser les prix ou pour obtenir une qualité meilleure est fonction de son poids par rapport aux entreprises du secteur.

Dans le monde de la distribution, la clientèle est atomistique : chaque client pris isolément n'a aucun poids face aux "géants" du secteur. Pourtant, tous les distributeurs le considèrent, du moins dans leurs messages publicitaires, comme leur partenaire privilégié.

Cette approche résulte de la "politique d'externalisation" (G.KOENIG, 1990) que ces firmes développent, c'est-à-dire de transfert sur les clients d'une partie des tâches à assumer dans le cadre de la réalisation de leur offre, essentiellement par le système très répandu du libre-service.

C'est dire que le pouvoir de la clientèle n'est pas négligeable et, en termes de préoccupations qualitatives relativement à l'offre qui lui est faite, il s'exprimera de différentes manières.

Il résultera tout d'abord de ses possibilités de comparaison des qualités respectives des offres de Produit-Service des différents compétiteurs (perception de la qualité relative par l'utilisateur, pierre angulaire du Projet PIMS dans sa prise en compte de la qualité comme facteur de rentabilité) et donc du développement de sa compétence d'achat.

Il proviendra également de l'importance du phénomène du bouche-à-oreille dans la diffusion d'une image négative ou positive de qualité d'une enseigne auprès du public.

Il sera lié aussi à sa sensibilité au prix d'achat d'un produit et à son coût complet d'emploi, compte tenu des éventuels services d'accompagnement, c'est-à-dire au rapport Qualité-Prix.

Il dépendra enfin de l'augmentation du rôle des associations de défense du consommateur dans le maintien, voire l'amélioration, de la qualité des produits achetés.

Dans cette approche, le distributeur ne se contente plus d'être le distributeur des fabricants mais, avec la montée en puissance du consommateur que ce soit individuellement ou collectivement, il devient "l'approvisionneur privilégié de ses clients" (C.BAUDRY, 1986, p. 178).

E. QUALITE ET CONCURRENCE FRONTALE ENTRE DISTRIBUTEURS

La forme de l'affrontement entre firmes du secteur sur la base de la qualité sera liée à l'état des quatre forces concurrentielles de base précèdentes et à la façon dont chacun des concurrents répondra à leurs exigences. Mais des facteurs caractéristiques interviendront également.

Ces facteurs résulteront de la manière dont seront abordés les problèmes de qualité dans l'entreprise concernée; c'est-à-dire de savoir si la qualité sera une variable déterminante dans l'élaboration de la stratégie choisie, si la direction cherchera à mobiliser le personnel et à le motiver par un projet qualité (cf.infra), s'il existe des structures d'accueil de ces problèmes (telles que le service consommateurs, le service après-vente, les cercles de qualité internes etc...).

Bref, de savoir si l'entreprise se montre réactive face à l'évolution de la demande et si elle adapte sa structure socio-organisationnelle en conséquence.

Plus les entreprises chercheront, en effet, à se différencier en termes de qualité de leur offre de produit-service, plus grande sera leur stabilité dans le secteur puisqu'elles bénéficieront d'un avantage concurrentiel particulier, le champ de la rivalité se déplaçant du domaine des prix pratiqués vers celui de l'appréciation de la qualité de l'offre dans sa globalité.

Pour conclure, les observations effectuées quant aux enjeux stratégiques attachés à une politique de qualité menée par un distributeur se résumeront à l'aide d'un tableau faisant ressortir les déterminants de la rivalité entre les firmes sur la base de la qualité abordée comme avantage compétitif (**Tableau 4.2**).

Compte tenu des contraintes environnementales, de la connaissance de l'intensité concurrentielle des forces en présence, le distributeur déterminera alors le contenu de sa propre stratégie de concurrence par la qualité.

TABLEAU 4.2 DETERMINANTS DE LA RIVALITE ENTRE LES FIRMES DE DISTRIBUTION : APPROCHE SOUS L'ANGLE DE LA QUALITE CONSIDEREE COMME AVANTAGE COMPETITIF

Barrières à l'Entrée	Déterminants de la Menace de Substitution	Déterminants du Pouvoir des Fournisseurs	Déterminants du Pouvoir des Clients	Déterminants de la Rivalité
-Prédictibilité de la Qualité du Couple Produit-Service	-Promesse de Service supplémentaire originale	-Produits de Grande Marque: Rapport Qualité Coût fixé par les Fabricants	-Mesure de la Qualité Relative des Offres de Produits-Services des différents Compétiteurs	-La Qualité appréhendée comme Variable Stratégique
-Qualité de Choix	-Offre de Marques de Distributeurs à Qualité Egale à celle des Produits de Grande Marque mais à Prix Inférieur	-Marques de Distributeurs: Rapport Qualité Coût fixé par les Distributeurs	-Image de Qualité répandue dans le Public	-Réactivité Qualité de l'Entreprise
-Expérience du Secteur			-Sensibilité au rapport Qualité-Prix	-Structure Socio-Organisationnelle Orientée Qualité
			-Rôle des Associations de Consommateurs dans la Surveillance de la Qualité des Produits-Services Concurrents	-Maîtrise de la Qualité de la Servuction (Support Physique, Personnel en Contact)

SECTION 3 LES STRATEGIES DE CONCURRENCE QUALITATIVE DES DISTRIBUTEURS

Depuis une quinzaine d'années, les distributeurs ont dû s'adapter à un contexte économique moins favorable à leur développement que celui qu'ils avaient connu antérieurement : baisse de la croissance, chute de la démographie, stagnation du pouvoir d'achat ... Au point qu'Y.NEGRO et J.ORSONI (1985) remarquent qu'"à l'audace des créateurs, des promoteurs du libre-service, des grandes surfaces modernes, a succèdé le labeur des épigones qui, au lieu d'inventer, ont pour tâche d'administrer et d'exploiter un capital préexistant".

Au-delà des stratégies d'expansion par croissance externe, par diversification et par internationalisation, caractéristiques d'un secteur arrivé à maturité, les managers ont dû et doivent encore chercher à renforcer les structures de base des enseignes qu'ils dirigent par une gestion plus serrée sur un marché moins porteur, et par une politique d'amélioration de leur image de marque.

Cette aptitude à soutenir la concurrence suppose des logiques intra-sectorielles claires, de nature à créer un (ou des) avantage(s) concurrentiel(s) durable(s).

Or, dans le même canal de distribution (hypermarchés, supermarchés, grands magasins etc...), voire dans les canaux de distribution différents offrant le même type de produit (hypermarchés et supermarchés pour nombre de produits alimentaires par exemple), les offres de produits des concurrents sont souvent proches les unes des autres.

Suite à cette banalisation de l'offre, la recherche d'avantages concurrentiels portera sur d'autres aspects de la prestation du distributeur : la politique de communication externe élaborée par les enseignes traduit la logique compétitive retenue **(Figure 4.4)**.

Et cette analyse du discours des hypermarchés s'adapte aux autres formes de commerce.

Indépendamment de l'orientation du message consommateur-magasin, deux stratégies opposées émergent : soit l'enseigne privilégie le prix du couple produit-service, soit elle met en avant la qualité de ce même couple.

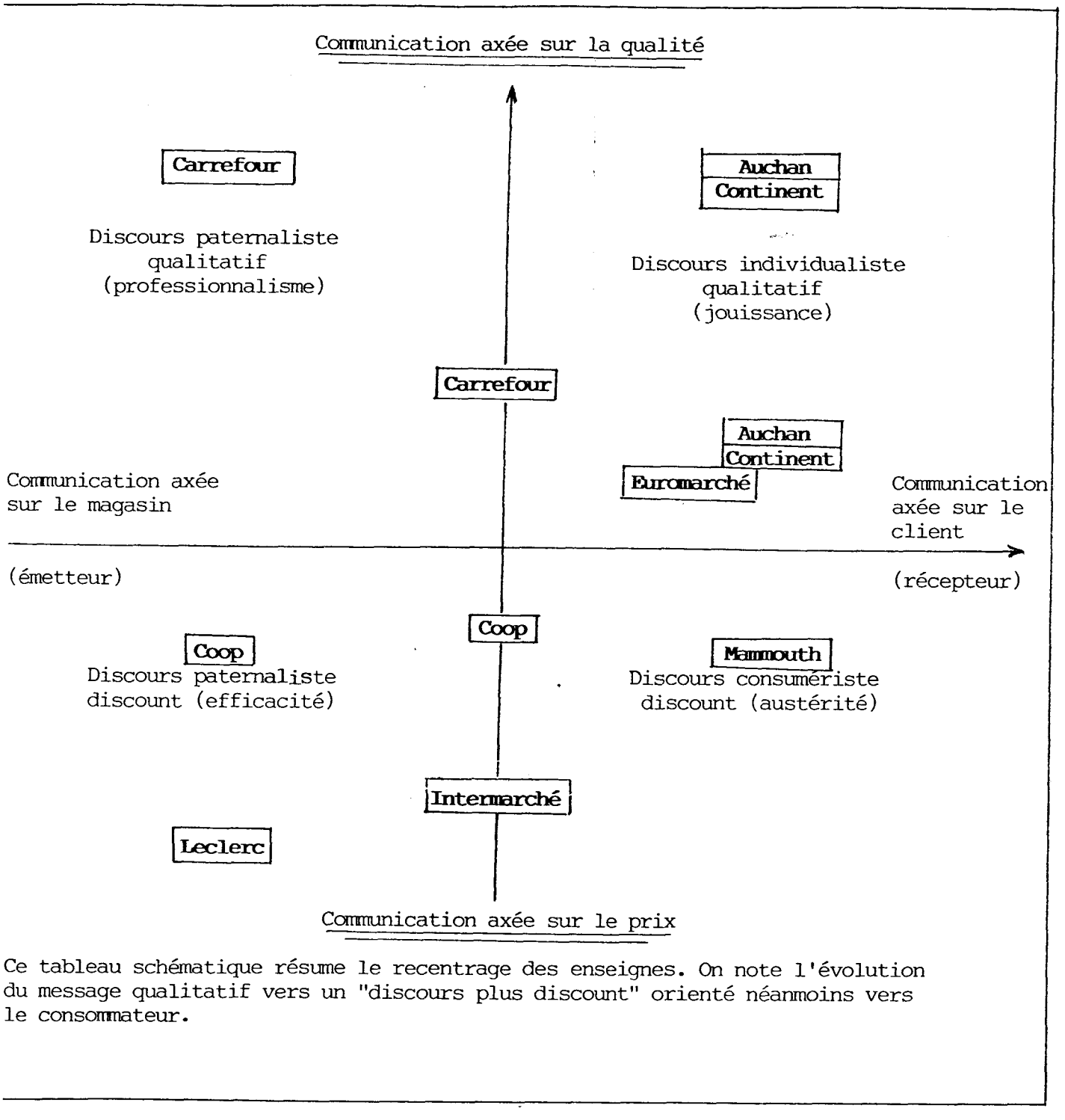
Par référence aux stratégies génériques de M.E. PORTER, l'identification de la première à une recherche de domination par les coûts et son corollaire direct, les prix, et de la seconde à un positionnement par différenciation s'impose.

Est-ce à dire pour autant que ces deux avantages concurrentiels sont incompatibles dans ce secteur ? Les pratiques des distributeurs témoignent du contraire.

§ 1. DOMINATION PAR LES PRIX ET LES COUTS

Quand on sait que le coût global d'approvisionnement constitue la part la plus importante du coût de revient d'un produit, environ 65% du chiffre d'affaires dans un grand magasin et 85% dans un hypermarché (Y.NEGRO et J.ORSONI, 1985, p.117), on comprend mieux que la réduction de cette charge soit un objectif prioritaire des dirigeants d'entreprises du secteur.

FIGURE 4.4 LA COMMUNICATION DES HYPERMARCHES



Ce tableau schématique résume le recentrage des enseignes. On note l'évolution du message qualitatif vers un "discours plus discount" orienté néanmoins vers le consommateur.

URCE Stratégies, N° 456, 21 Janvier 1985, page 33.

Pour y parvenir, deux principaux moyens sont employés

- **les centrales d'achat** dans lesquelles certains distributeurs se regroupent et dont le rôle est de grouper les achats auprès des fournisseurs afin d'obtenir des conditions d'approvisionnement plus favorables; depuis 1984, leur pouvoir de négociation s'est encore accru par la création de "mega-centrales" **(1)**

- **la logistique** fondée sur une étude rigoureuse des problèmes de stockage afin de réduire les frais de manutention et d'entreposage

Grâce à ces méthodes et à une gestion serrée de l'ensemble de leurs frais généraux, les distributeurs peuvent se permettre une politique de prix bas préservant leur marge bénéficiaire tout en les positionnant vis-à-vis des autres enseignes.

Le prix sera source de domination et de différenciation: "le distributeur perçoit le prix comme une variable d'action qui est un moyen de se différencier des concurrents, facile à manipuler et dont les effets sont visibles et rapides" (A.TORDJMAN, 1988, p.31).

Leur politique de prix sera le résultat d'un arbitrage entre deux contraintes apparemment complémentaires

- assurer une rentabilité suffisante du point de vente
- assurer une fréquentation importante du point de vente

---

(1) Telles ARCI, centrale commune à CARREFOUR, AUCHAN, CASINO et PROMODES, ou CONTACT qui réunit les associés de PARIDOC et ceux de la SOCADIP.

A. LES STRATEGIES DE PRIX DES DISTRIBUTEURS

Deux stratégies seront alors possibles

- **la stratégie de pénétration** à base de prix bas afin d'obtenir une pénétration aussi forte que possible dans la zone de chalandise : cette stratégie se révélera efficace pour chercher à décourager la concurrence
- **la stratégie d'écrémage** basée sur une vente à des prix supérieurs aux prix du marché à des consommateurs moins soucieux du prix payé que de satisfactions symboliques : cette stratégie portera ses fruits lorsque la forme de commerce sera très différenciée, que les services accompagnant le produit seront nombreux et que la concurrence sera peu agressive sur le prix

Dans les deux cas, l'objectif ultime de la politique choisie en fonction du segment de clientèle visé et du type de prestation offerte sera de dresser une barrière à l'entrée du secteur en cherchant à décourager les éventuels nouveaux entrants et à construire un élément d'attraction du magasin à caractère permanent (image de discounter) ou périodique (par des actions promotionnelles).

Toutefois, le prix ne peut jamais à lui seul suffire à attirer la clientèle de façon continue.

B. LES INSUFFISANCES DE LA CONCURRENCE PAR LES PRIX

Même si le prix est "le cheval de bataille des dirigeants des entreprises commerciales et l'axe principal des campagnes publicitaires" (A.TORDJMAN, 1988, p.26), le choix d'un magasin par les consommateurs ne peut se fonder sur ce seul critère pour plusieurs raisons

- le prix n'est pas la seule variable de décision du consommateur, sinon comment pourrait-on expliquer la survivance des commerces de luxe ?

- les comparaisons de prix ne sont pas toujours homogènes, les écarts constatés pouvant provenir de prestations de service annexes différentes assurées par les distributeurs

- le consommateur s'adapte difficilement aux changements permanents des prix : les références sont trop nombreuses et les variations de prix trop fréquentes pour faire des comparaisons précises

- enfin, le consommateur, contrairement à une idée reçue, n'a qu'une idée très imprécise du prix des produits

Dans ces conditions, une logique concurrentielle uniquement axée sur ces considérations de prix s'avère vite limitée.

Par ailleurs, "dans une situation oligopolistique, la crainte du risque, le souci de ne pas livrer des combats sur les prix à l'issue incertaine amènent le plus souvent les entreprises à différencier leur offre" (A.LABOURDETTE, 1980, p.155). Cette réflexion s'adapte bien au secteur de la distribution, caractérisé par une lutte entre de grands groupes (Voir Chapitre 1).

D'autres sources de différenciation-domination doivent donc être trouvées, orientées sur l'axe opposé à l'axe prix du couple produit-service, l'axe qualité.

§ 2. DIFFERENCIATION ET CONCURRENCE PAR LA QUALITE

Dès 1933, E.H. CHAMBERLIN montrait l'importance des phénomènes de différenciation sur la modification de la demande à l'entreprise (Voir Chapitre 1).

Par la suite, dans une optique plus commerciale qu'économique et stratégique, T.LEVITT (1980) constatait que tous les produits pouvaient être différenciés dès lors que l'on considérait l'ensemble de l'offre, "the offered product", et non pas seulement le produit générique (1).

Cette stratégie ne recherchera pas la fidélisation de la clientèle par les prix pratiqués mais par l'octroi d'avantages accordés aux clients liés au caractère unique de l'offre produit-service, ses points clés étant la gestion permanente de l'innovation technologique, la communication de la différence apportée sur le marché et la mise en oeuvre d'une politique qualitative.

Le distributeur ne devra pas innover en matière de qualité intrinsèque du produit offert mais de qualité de la prestation proposée au consommateur : à défaut d'un savoir-faire technologique, sa politique de différenciation portera sur son savoir-faire commercial.

---

(1) On retrouve la notion de Produit Total déjà évoquée (Voir Chapitre 2).

C'est pourquoi, dans une optique de Qualité Totale, la différenciation se fera sur la base de la qualité de la gestion de l'entreprise dans sa totalité.

Et comme le champ de la qualité se déplace dans le secteur de la distribution d'une logique de production vers une logique de marché, la différenciation qualitative se traduira par ses manifestations extérieures perceptibles et perçues par le client : la qualité du couple produit-service.

Ce point de vue rejoint l'analyse de PB.CROSBY (1986) : "la qualité ne s'apprécie pas seulement dans la bonne réalisation des produits ; elle dépend aussi de la distribution, du service à la clientèle, de l'après-vente". L'ensemble du cycle de vie du produit est concerné.

J. BLANCHARD (1983, p.52) pense de même:"la qualité englobe toutes les dimensions hors le prix explicatives de l'achat" et il en déduit que "les entreprises se concurrencent aussi bien par la qualité que par le prix".

La recherche d'une différenciation commerciale s'identifiera ainsi pour un distributeur à une concurrence par la qualité du produit lui-même et de son environnement, la transaction commerciale qui l'accompagne.

Sur la base des différentes composantes de la qualité perçue par le consommateur (Voir 1ère Partie, chap.3), la théorie de la concurrence qualitative intégrera les théories partielles de ces différents éléments et déterminera leur place respective dans l'élaboration de la stratégie de différenciation choisie en vue de parvenir à un optimum qualitatif, susceptible de procurer un avantage concurrentiel.

A. LA DIFFERENCIATION QUALITATIVE DU DISTRIBUTEUR PAR LES PRODUITS

Le Projet PIMS a montré que la qualité perçue par le client avait un caractère relatif puisqu'elle résultait d'une comparaison effectuée avec les produits offerts par les concurrents. Cette différenciation par la qualité entre différentes offres doit être nuancée en fonction d'une typologie des produits de grande consommation axée sur la rencontre entre la qualité conçue par l'entreprise et la qualité perçue par le consommateur (1).

Cette typologie est l'oeuvre de J.E. CORDIER qui retient quatre situations possibles **(Tableau 4.3)** dans une optique d'analyse des seules préoccupations du fabricant, que l'on adaptera ici au point de vue du distributeur.

SITUATION 1 Le produit banal fait en général l'objet d'une vive concurrence sur le marché et son prix représente le critère essentiel des transactions que ce soit entre le fabricant et le distributeur ou entre ce dernier et le consommateur. Correspondant à un besoin de base des consommateurs, il est fabriqué en grandes quantités (alimentation, hygiène, entretien, habillement) et sa commercialisation se fait dans un souci de miminisation du prix de vente au consommateur.

---

(1) La typologie très complète intégrant des perspectives de différenciation de B.ENIS et K.ROERING présentée Chapitre 2 ne peut servir de support à notre analyse puisqu'elle ne repose pas sur des critères qualitatifs mais commerciaux.

TABLEAU 4.3 TYPOLOGIE DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION SELON LE CRITERE DE LA QUALITE

Qualité Perçue / Qualité Conçue	Identique	Différente (Supérieure)
Identique	1 Produit Banal	2 Produit Pseudo-Supérieur
Différente (Supérieure)	4 Produit Pseudo-Banal	3 Produit Supérieur

SOURCE J.E. CORDIER, "Qualité et Marketing des Produits de Grande Consommation", Revue Qualité-Industrie-Contrôle N° 4, Décembre 1983, pages 29 à 34.

De ce fait, comme l'innovation technologique se révèle non fondamentale, les marques de distributeurs supplantent progressivement celles des fabricants.

L'auteur remarque que la situation de ce type de produit en termes qualitatifs est stable puisqu'il y a adéquation des qualités perçue et conçue.

La recherche de différenciation par les distributeurs se fait uniquement sur le critère de l'offre de produits portant leur marque, à qualité intrinsèque au moins égale à celle des produits leaders.

SITUATION 2 Le produit pseudo-supérieur correspond à une différenciation psychologique dont l'origine vient d'efforts publi-promotionnels importants (exemple des produits nouveaux).

Dans cette situation, le fabricant dispose d'un fort pouvoir de négociation face au distributeur car le produit est appelé par le consommateur.

De qualité intrinsèque identique au produit banal, celle-ci est néanmoins perçue comme supérieure par le consommateur, influencé par la stratégie de communication du fabricant consistant à entretenir la différenciation.

Pour le distributeur, la différenciation qualitative s'appréciera en fonction de la décision prise de présence ou non de ce produit dans les rayons. La Qualité de Choix sera un critère discriminant d'attraction et un facteur d'identification de l'enseigne par rapport à la concurrence.

SITUATION 3 Le produit supérieur, compte tenu de sa conception et de sa perception dans le public, permet au fabricant une stratégie d'augmentation du produit par une majoration du prix

de vente ou une stratégie d'augmentation de part de marché par une stabilisation de ce prix.

Reconnu pour sa qualité intrinsèque supérieure (exemple des produits de luxe), ce produit se commercialisera par l'intermédiaire de circuits de distribution déterminés unilatéralement par le fabricant.

Le distributeur ne sera plus maître de son assortiment : dans la mesure où le concepteur confie la promotion de sa marque à des enseignes qu'il aura préalablement sélectionnées, la différenciation par la Qualité de Choix est subie et non plus décidée par le distributeur (à la différence de ce qui se passe dans la Situation 2).

Le fabricant établit une barrière à l'entrée du marché puisqu'il impose au consommateur des conditions à l'achat du produit.

SITUATION 4 Le produit pseudo-banal est un produit dilemme pour le fabricant. Perçu comme banal par le consommateur, il est du point de vue des coûts de fabrication d'une qualité conçue supérieure aux produits concurrents (exemple de certains produits alimentaires tels que les plats cuisinés préparés à l'ancienne).

Souvent fabriqué en volumes relativement faibles, cette limitation favorisera le distributeur au détriment du producteur : le distributeur exigera en effet bien souvent l'exclusivité de la commercialisation du produit.

La différenciation sur la base de la Qualité de Choix constituera une barrière à l'entrée imposée au consommateur lors de l'achat, cette fois non plus par le producteur mais par le distributeur.

Cette différenciation qualitative ne procurera néanmoins un avantage concurrentiel à l'enseigne qu'à condition d'être soutenue par une politique de communication externe efficace mettant en avant la qualité intrinsèque de ce produit par rapport à ses concurrents directs.

Bref, les différentes formes de "l'affrontement transactionnel" (G.KOENIG, 1990, p.172) entre fabricants et distributeurs contribuant à modifier les conditions de l'échange entre eux mais aussi avec les consommateurs, selon les produits de consommation courante commercialisés, guideront la logique d'action des firmes commerciales.

Les distributeurs ne pourront mener une stratégie de différenciation qualitative par les produits offerts qu'en fonction du type de rapports entretenus avec leurs fournisseurs (cf. Section 2) : soit ils pourront l'élaborer de façon indépendante de leur contexte d'approvisionnement, soit, au contraire, les modalités de leur politique leur seront imposées de l'extérieur.

B. LA DIFFERENCIATION QUALITATIVE DU DISTRIBUTEUR PAR LES SERVICES

La fidélisation de la clientèle d'un distributeur ne peut s'effectuer sur la seule base du produit proposé à la vente : la qualité du service associé compte également (Qualité de Service Lié ou Qualité Organisationnelle du Point de Vente) car même si les services rendus engendrent un coût financier, leur impact sur l'image de marque est toujours profitable .

Aujourd'hui, la politique de services adoptée constitue un moyen évident de différenciation de la concurrence, un élément d'attraction du point de vente, le moteur d'une stratégie commerciale soigneusement élaborée, au point de parler de concurrence par les services.

Les études empiriques menées dans ce domaine le confirment. Ainsi une enquête de M.KALIKA (1983) portant sur les critères de choix d'un lieu d'achat par les consommateurs a montré que, quel que soit le type de magasin, au delà du prix et de la Qualité de Choix, l'acheteur considérait comme déterminants les possibilités de stationnement, la localisation par rapport au trajet travail-domicile, le service offert en complément du produit, le cadre et l'ambiance régnant dans le magasin.

L'essentiel de la différenciation par la qualité des services offerts est liée à l'étude des "avantages recherchés par le consommateur potentiel lors de la sélection d'un magasin" (M.FILSER, 1985).

L'analyse du comportement du consommateur a ainsi permis de déterminer des listes d'attributs pertinents de choix en fonction du type de magasin **(Tableau 4.4) (1)**.

A travers cette présentation limitée volontairement à quelques exemples, on retrouve les critères de Choix, de Service Lié au Produit, d'Organisation Interne du Point de Vente décrits précèdemment.

---

(1) Ces listes se recoupent avec celles recensant les critères explicatifs des attentes qualitatives des consommateurs à l'égard des distributeurs (Voir Chapitre 7, 3ème Partie).

TABLEAU 4.4 **PRINCIPAUX ATTRIBUTS INTERVENANT DANS LE CHOIX D'UN MAGASIN PAR UN CONSOMMATEUR**

Magasin d'Alimentation

- Amabilité et Courtoisie du Personnel
- Proximité du Domicile
- Promotions Nombreuses
- Assortiment
- Honnêteté et Sérieux
- Services aux Clients
- Bonne Accessibilité, Parking
- Agencement Agréable et Pratique
- Qualité des Produits
- Prix Bas
- Heures d'Ouverture
- Rapidité des Achats
- Groupement des Achats
- Propreté du Magasin
- Animation

Magasin de Vêtements

- Choix
- Réputation de Sérieux
- Rapport Qualité/Prix
- Retouches
- Compétence des Vendeurs
- Ambiance et Cadre
- Accueil
- Qualité
- Articles de "Mode"
- Soldes
- Prix Modérés
- Vitrines Attractives

Magasin d'Electroménager

- Assortiment
- Rapidité des Achats
- Service de Qualité
- Amabilité du Personnel
- Conseils des Vendeurs
- Agencement Clair
- Magasin Connu
- Prix Bas (ou au contraire Elevés)
- Vitrines

URCE **J.JALLAIS, J.ORSONI, A.FADY, " Marketing de la Distribution ", Editions Vuibert Gestion, Paris, Avril 1987, page 155.**

La différenciation qualitative par les services se fera donc à partir de l'étendue de l'offre de services, de l'absence d'imperfections dans le service rendu et de la régularité de la performance fournie par le distributeur.

C. QUALITE PRODUIT-QUALITE SERVICE : DES RELATIONS DE DOMINATION OU D'EQUILIBRE ?

Le couple produit-service ne se présente que dans les sytèmes d'offre impliquant l'acquisition en pleine propriété par l'acheteur : cette acquisition se réalise soit par la destruction du produit lors de la prestation de service (exemple: service de restauration) soit par la prise de possession juridique du produit (exemple: service de distribution).

Le problème posé au distributeur sera de déterminer la combinaison, le "mix" produit-service optimal, sachant que, "le tangible, l'élément matériel, doit représenter une part significative du prix de l'offre de service; il doit dépasser un seuil jugé critique par le client potentiel" (P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, p.168).

Ce seuil critique s'adaptera aux attentes du client par rapport au produit concerné, ce qui suppose le repérage de la dominante produit ou service dans l'offre du distributeur.

Selon L.SHOSTACK, la relation de domination est un faux problème. La séparation produit-service se situe quelque part dans un continuum sans qu'il soit question d'établir une frontière nette entre les deux concepts: la domination de l'un par l'autre est naturelle si l'on regarde la fonction à laquelle l'entreprise veut répondre. C'est pourquoi l'auteur élabore une "échelle de l'élé-

La différenciation qualitative par les services se fera donc à partir de l'étendue de l'offre de services, de l'absence d'imperfections dans le service rendu et de la régularité de la performance fournie par le distributeur.

C. QUALITE PRODUIT-QUALITE SERVICE : DES RELATIONS DE DOMINATION OU D'EQUILIBRE ?

Le couple produit-service ne se présente que dans les sytèmes d'offre impliquant l'acquisition en pleine propriété par l'acheteur : cette acquisition se réalise soit par la destruction du produit lors de la prestation de service (exemple: service de restauration) soit par la prise de possession juridique du produit (exemple: service de distribution).

Le problème posé au distributeur sera de déterminer la combinaison, le "mix" produit-service optimal, sachant que, "le tangible, l'élément matériel, doit représenter une part significative du prix de l'offre de service; il doit dépasser un seuil jugé critique par le client potentiel" (P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, p.168).

Ce seuil critique s'adaptera aux attentes du client par rapport au produit concerné, ce qui suppose le repérage de la dominante produit ou service dans l'offre du distributeur.

Selon L.SHOSTACK, la relation de domination est un faux problème. La séparation produit-service se situe quelque part dans un continuum sans qu'il soit question d'établir une frontière nette entre les deux concepts: la domination de l'un par l'autre est naturelle si l'on regarde la fonction à laquelle l'entreprise veut répondre. C'est pourquoi l'auteur élabore une "échelle de l'élé-

ment dominant" (1981, p.5) où l'on passe des entités de type bien à dominante matérielle à des entités de type service à dominante immatérielle.

Cette approche "organique", axée sur l'intensité du service rendu dans les produits, est transposable aux activités qui créent ou véhiculent ces produits, le continuum mis en avant se déplaçant du champ de la matérialité de la prestation offerte à celui de sa nature, la distribution y occupant une position intermédiaire **(Figure 4.5)**.

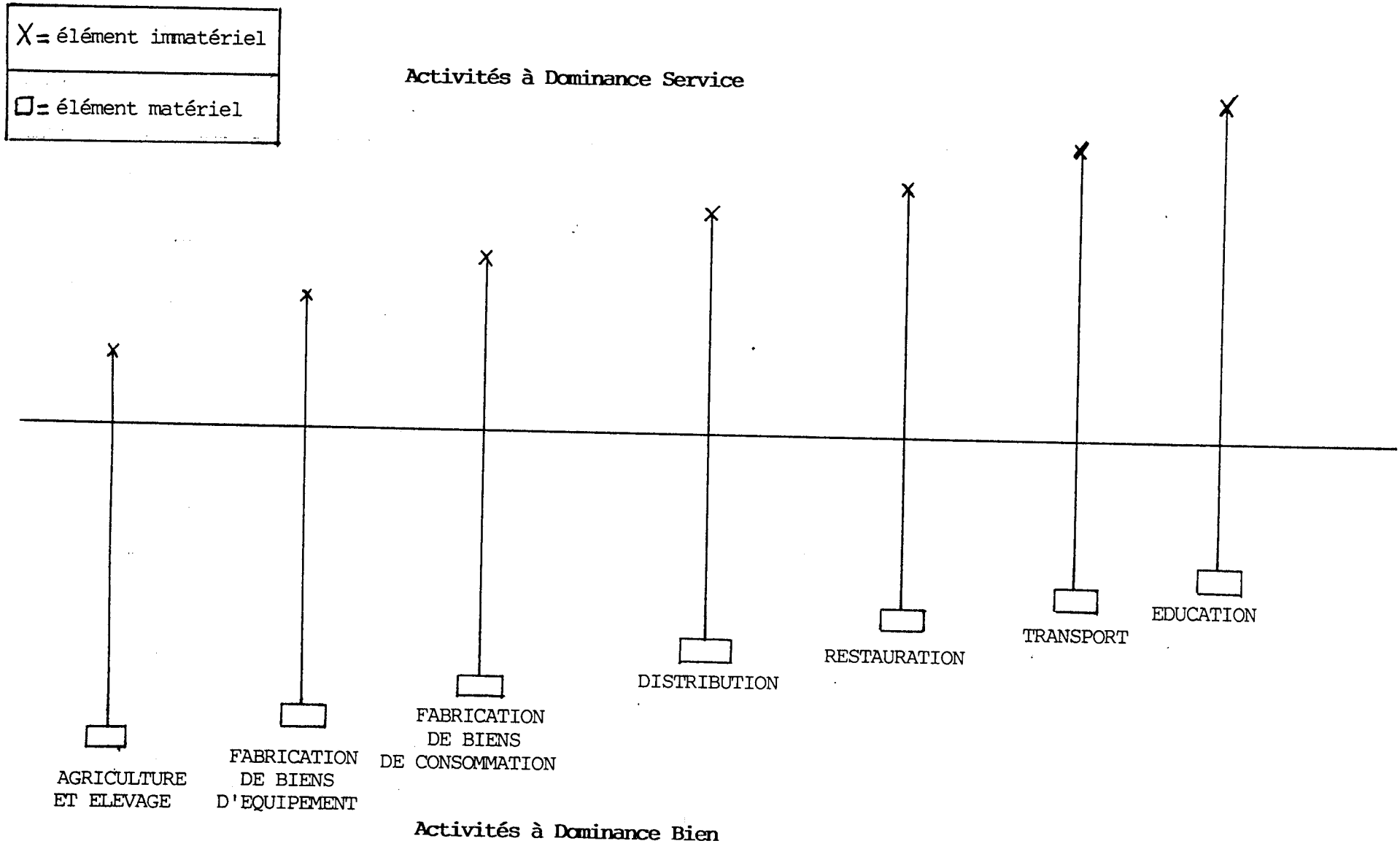
M.BELL (1981), dans une logique davantage axée sur le Marketing des biens et des services, propose une matrice de classification des produits dans laquelle le dosage respectif de ces deux composantes évolue en liaison avec la tangibilité et l'implication du consommateur dans le processus de fabrication.

Le croisement de ces deux critères donne une matrice qui distingue neuf types de produits dont trois sont des biens, trois sont des services et trois représentent un assemblage bien-service **(Tableau 4.5)**. Compte tenu d'une logique produit-service dans la distribution, ce secteur se situe dans la partie médiane de la matrice en fonction de la nature des produits de grande consommation offerts à la vente pour lesquels l'assemblage bien-service est susceptible de degrés différents.

Dans notre cas, la distribution de produits alimentaires se situera en case 4, celle de produits électroménagers en case 5, celle de produits pharmaceutiques en case 6, par exemple.

L'essentiel de l'action des entreprises consistera à se positionner sur l'une de ces neuf cases, de façon à adopter la stratégie de différenciation adéquate, ce positionnement ne devant

FIGURE 4.5 CONTINUUM DES ACTIVITES ECONOMIQUES



SOURCE Adapté (avec Modifications)de L.SHOSTACK, "How to Design a Service", in Marketing of Services.

TABLEAU 4.5 MATRICE DE CLASSIFICATION DES PRODUITS

TANGIBILITE ↓	IMPLICATION DU CONSOMMATEUR		
	FAIBLE	**MOYENNE**	**FORTE**
HAUTE	BIEN INDUSTRIALISE (**exemple** Fabrication à la Chaîne) (1)	BIEN DIFFERENCIE (**exemple** Réalisation d'une Commande Spéciale) (2)	BIEN PERSONNALISE (**exemple** Réalisation Spécifique sur Mesure) (3)
MOYENNE	ASSEMBLAGE BIEN-SERVICE INDIFFERENCIE (**exemple** Transport en commun) (4)	ASSEMBLAGE BIEN-SERVICE DIFFERENCIE (**exemple** Transport 1ère et 2e Classes) (5)	ASSEMBLAGE BIEN-SERVICE SPECIALISE (**exemple** Transport Affrété Spécialement pour un groupe) (6)
BASSE	SERVICE INDUSTRIALISE (**exemple** Restauration en Self-Service (7)	SERVICE DIFFERENCIE (**exemple** Restauration Classique) (8)	SERVICE PERSONNALISE (**exemple** Restauration de luxe) (9)

SOURCE Adapté de M.BELL, "A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services", in Marketing of Services, Proceeding Series, AMA, 1981, page 15.

pas rester statique mais mobile d'une case vers l'autre en fonction de la demande et des opportunités du marché.

Le problème est que l'existence de positions mixtes (cases 3, 5, et 7) ramène à l'idée du continuum des produits de L.SHOSTACK et que, comme pour cette théorie, le dosage produit-service reste finalement assez flou.

La position de P.EIGLIER et E.LANGEARD est, sur ce sujet, plus tranchée. Selon eux, le consommateur, quand il se rend dans un point de vente, y va avant tout pour acquérir un produit (P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, p. 167 à 170).

Même si la prestation de service dont il bénéficie s'inscrit dans la relation marchande acheteur-vendeur, elle a, au départ en tout cas, un rôle secondaire : le besoin du consommateur sera prioritairement satisfait par le produit. Le service est accessoire à la vente et il est tout naturellement dominé par le produit.

Ils constatent néanmoins qu'avec la technologie moderne de production en grande masse, le produit a tendance à se banaliser et, s'il est offert au même prix par le commerçant X ou le commerçant Y, l'acheteur n'a pas de raison de préférer X à Y et réciproquement. La variable service devient alors dominante puisque c'est elle qui poussera notre consommateur à se rendre chez l'un des vendeurs plutôt que chez l'autre.

L'avantage concurrentiel se déplace du champ des produits vers celui des services et le distributeur, pour être compétitif, doit intégrer cette donnée dans sa politique commerciale.

La concurrence par les produits devient une concurrence par les services et les relations de domination tendent à s'inver-

ser. Les auteurs pensent cependant que le distributeur a intérêt à long terme à trouver un juste équilibre, sans effet de domination de l'un des éléments du couple sur l'autre. En effet, si la situation à dominante produit est vulnérable en raison de la tendance à la banalisation du produit et a fortiori de son offre par toutes les enseignes concurrentes, la situation à dominante service est entièrement dépendante de cette variable qui peut évoluer avec le jugement des consommateurs, la mode, la publicité. La situation la plus rationnelle est donc celle de l'équilibre, même s'il est souvent difficile à trouver (1).

Cette réflexion générale doit cependant être nuancée en fonction de la formule de distribution examinée. Pour mener à bien cette analyse, la démarche s'inspirera de la décomposition des firmes évoluant au sein d'une même industrie en "groupes stratégiques" de M.E. PORTER (1982, p.145).

Son approche, construite à partir de deux dimensions caractéristiques du milieu industriel que sont le degré de spécialisation (apprécié à partir de l'étendue de la gamme de produits fabriqués) et le degré d'intégration verticale (limité ou non), peut être transposée à l'évaluation du dosage Qualité Produit-Qualité Service retenu par chaque type de distributeur. Les deux dimensions explicatives seront alors, par analogie avec la logique industrielle, le contrôle sophistiqué ou réduit de la Qualité Intrinsèque des Produits proposés à la vente et une appréciation générale de la gamme des services offerts.

---

(1) L'étude statistique tentera de vérifier la pertinence de cette analyse (Voir 3ème Partie, chap.8).

Sur la base des stratégies d'assortiment des distributeurs (Voir Chapitre 2), des typologies de services offerts (Voir Annexe 2.4) et de la logique de contrôle applicable en fonction de l'origine et de la composition du produit (Voir Chapitre 3), on peut dresser une carte des groupes stratégiques présents dans la distribution. La **Figure 4.6** illustre ce propos et retient une classification en cinq groupes distincts (1).

Cette analyse typologique de la concurrence entre distributeurs permet de mieux apprécier les comportements stratégiques des enseignes en termes qualitatifs et vient ainsi enrichir l'étude des déterminants de la rivalité entre firmes du secteur abordée supra par une mise en évidence des conduites intra-sectorielles (2).

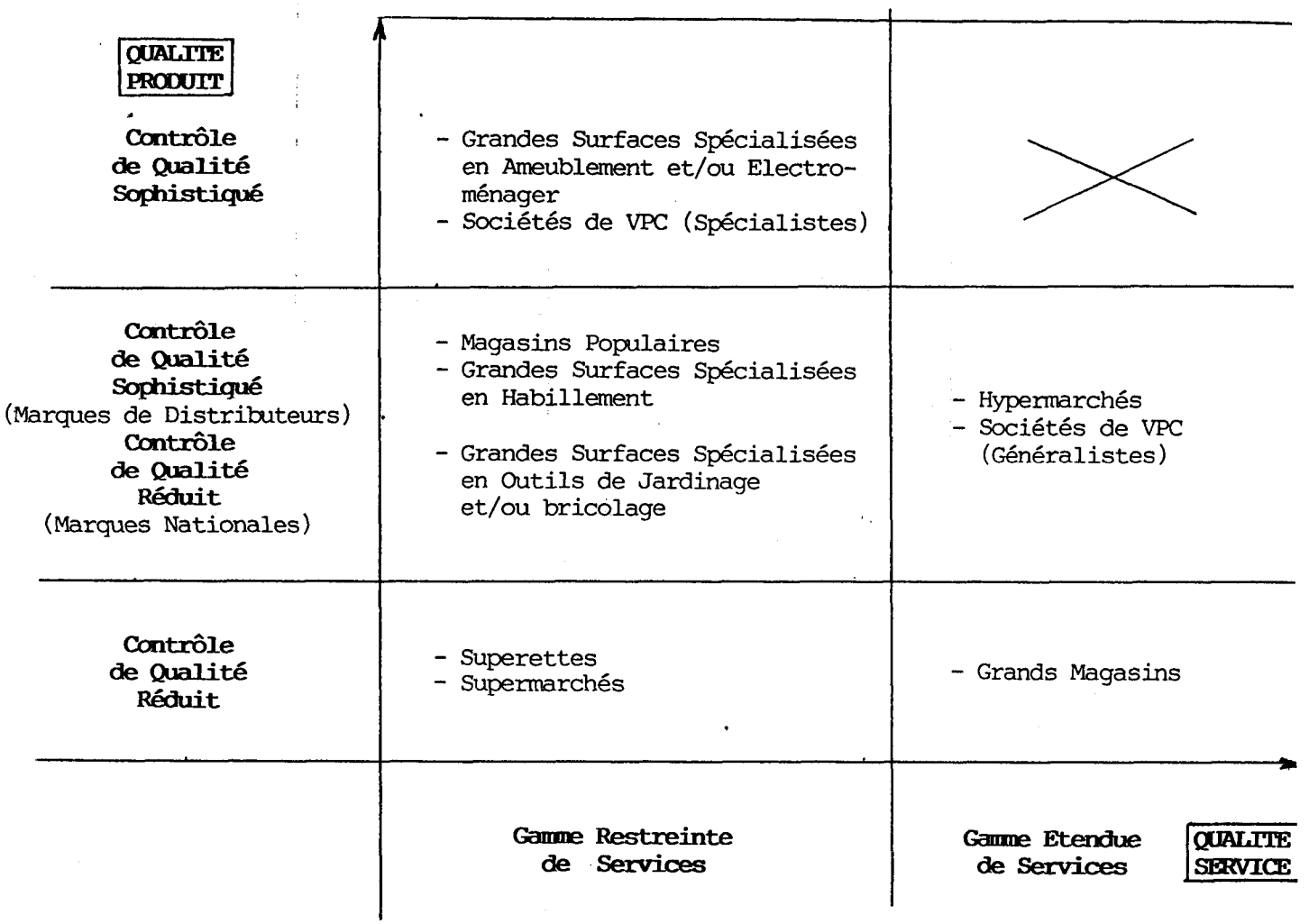
D. COMMUNICATION EXTERNE DE LA POLITIQUE QUALITATIVE DU DISTRIBUTEUR

Pour conclure cet examen des critères de concurrence par la qualité, il convient de signaler que les sources de différenciation retenues ne procureront un avantage concurrentiel au distributeur qu'avec le soutien d'une politique de communication efficace. Comment, en effet, à défaut, le distributeur pourrait-il faire connaître sa différence et affirmer l'identité de sa prestation par rapport à celle de ses concurrents ?

---

(1) Les catégories de distributeurs retenues sont celles utilisées dans l'enquête menée sur le terrain (Voir Chapitre 7).
(2) Notre recherche empirique s'efforcera de confirmer la validité de cette décomposition typologique (Voir Chapitre 8).

FIGURE 4.6 DOSAGE QUALITE PRODUIT-QUALITE SERVICE ET CARTE DES GROUPES STRATEGIQUES AU SEIN DE LA DISTRIBUTION



SOURCE Adapté (avec Modifications) de M.E. PORTER, "Choix Stratégiques et Concurrence - Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie", Economica, Paris, 1982, p.145.

La promesse faite au client, l'engagement du point de vente à son égard, ne passeront pas exclusivement par l'utilisation des médias traditionnels. Au delà du simple message publicitaire classique, cette politique concernera toutes les relations mettant en rapport le client avec l'entreprise : accueil et conseil, façon de répondre au téléphone, rapidité d'accès à un employé, traitement des lettres de réclamation etc...

Deux éléments de base de la servuction assurée par le distributeur serviront de relais (P.EIGLIER et E.LANGEARD, 1987, p.101)

- le personnel en contact, par lequel passe tout un ensemble de messages que l'entreprise émet à l'intention de ses clients
- le support physique, qui fournit directement des indications aux clients

La communication de cette différence sera aussi conditionnée par le bouche-à-oreille, la réputation du magasin forgée par ses clients. Si le bouche-à-oreille est positif, le phénomène donnera envie à des non clients de venir acheter. S'il est négatif, il développera à l'endroit du magasin une aversion qu'il sera difficile de changer.

Cependant, pas plus que la stratégie isolée de domination par les prix, la concurrence par la qualité ne pourra à elle seule assurer un avantage déterminant pour le distributeur.

§ 3. LA NECESSAIRE LIAISON QUALITE-PRIX DANS L'ELABORATION DES STRATEGIES COMPETITIVES DES DISTRIBUTEURS

Les développements précèdents l'ont montré : les armes dont disposent les distributeurs pour obtenir un avantage concurrentiel sont nombreuses.

Mais que l'on raisonne en termes de domination par les prix ou de différenciation par la qualité, les pratiques des distributeurs prouvent que les deux stratégies ne sont pas incompatibles mais complémentaires.

A. LA COMPLEMENTARITE QUALITE-PRIX

Selon M.E. PORTER (1982, p.31) chaque stratégie de base suit une démarche fondamentalement différente pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel et la firme doit choisir entre ces deux options pour éviter de s'enliser dans la voie médiane.

Il considère que la domination par les coûts et la différenciation qualitative sont incompatibles car la différenciation est coûteuse, puisqu'elle oblige à supporter des coûts supplémentaires pour obtenir une position unique sur un marché, et qu'à l'inverse la domination par les coûts exige souvent qu'une firme renonce à une certaine différenciation, en normalisant son produit ou sa prestation par une politique de réduction de ses frais généraux.

Cependant, il n'en déduit pas pour autant que la différenciation par la qualité ne puisse pas constituer une variable stratégique complémentaire à la domination par les coûts et vice-versa (Voir Section 1).

C.BAUDRY (1986, p.159) est du même avis quand, sur la base de l'exemple de CARREFOUR, il affirme que le positionnement stratégique basé sur la recherche des prix les plus bas en vue de s'assurer le leadership par des volumes d'achat les plus importants de la profession, des emplacements en périphèrie, des magasins accueillants mais spartiates, des stocks à rotation rapide... ne peut assurer la pérennité de l'entreprise que si "la qualité des produits et des services qui les accompagnent vient tout de suite après".

Et cet exemple n'est pas un simple jugement de valeur. Il traduit une réalité du milieu de la distribution : nombre de distributeurs dont le discours à l'égard de la clientèle est quasi-exclusivement fondé sur les prix proposés, inférieurs à ceux des concurrents, appliquent ce principe **(1)**.

En sens inverse, les distributeurs qui se positionnent dans une logique de différenciation, en vue de fidéliser une clientèle moins sensible au prix et plus à la qualité de la prestation, ne délaissent pas pour autant le critère prix **(2)**.

En fait, la concurrence par la qualité n'est viable à terme que si le rapport qualité-prix (entendu au sens stratégique et non fonctionnel de relation mathématique entre les deux grandeurs) est satisfaisant.

---

(1) Voir sur ce point la démarche d'ALDI-MARCHE : sa communication clientèle, dont le thème central est la politique de prix bas permanents, est contrainte de faire l'éloge d'autres aspects de sa prestation tels que la qualité intrinsèque des produits, sous peine de véhiculer une image de marque négative dans l'esprit du public, l'idée de prix bas étant souvent associée par le consommateur à celle de qualité médiocre des produits vendus (Voir Chap.3).

(2) Exemples du contrat de confiance DARTY insistant sur la qualité du service-après-vente ou de l'image de qualité de service véhiculée par la FNAC, pour des prix malgré tout compétitifs.

Les perspectives stratégiques en termes de qualité seront opposées (Voir Section 1) : **défensive** dans le premier cas (primauté accordée à la Qualité de Conformité du couple produit-service, économique en termes de coûts), **offensive** dans le second (primauté accordée à la Qualité Totale du couple produit-service, différenciatrice des concurrents du secteur **(1)**.Et s'il paraît indispensable de choisir entre l'une ou l'autre des stratégies de base, ces deux avantages compétitifs décisifs, prix et qualité, doivent être appliqués simultanément, le problème posé au distributeur étant de décider lequel des deux il privilégiera.

B. LA HIERARCHIE QUALITE-PRIX

Les problèmes de domination dans l'élaboration des stratégies des entreprises de la variable prix ou de la variable qualité ont été peu abordés par les chercheurs. Tout au plus, peut-on citer l'étude de J.P. HELFER qui a montré, à partir d'une enquête sur le terrain menée auprès d'une cinquantaine d'entreprises de tous secteurs d'activité, que la qualité, envisagée sous l'angle strictement technique, expliquait les ventes à hauteur de 33% alors que le prix ne les expliquait que pour 17% **(2)**. L'auteur en concluait que "parmi tous les facteurs intervenant dans la stra-

---

(1) La validité effective de cette double corrélation (Qualité de Conformité-Stratégie Défensive, Qualité Totale-Stratégie Offensive) sera contrôlée sur le terrain (Voir 3ème Partie, Hypothèse H6).

(2) Les autres variables explicatives retenues par l'auteur sont l'effort de communication (18,5%), l'effort de distribution et de SAV (24,5%) l'effort financier lié au crédit accordé au client (6,5%), les autres efforts fournis par l'entreprise (0,5%).

tégie concurrentielle des firmes, le prix ne représente qu'une faible part de l'énergie compétitive développée" (1974, p.188).

Cette analyse peut-elle être transposée en l'état au secteur de la distribution ? Même si l'enquête a porté sur tous les types de secteurs de l'activité économique, cela paraît difficile pour plusieurs raisons

- le milieu de la distribution s'est beaucoup transformé depuis une quinzaine d'années
- l'analyse est davantage axée sur les secteurs industriel et agricole que sur celui des services
- le concept de qualité est retenu dans sa dimension restrictive technique et n'intègre pas les phénomènes de qualité de service associé au produit

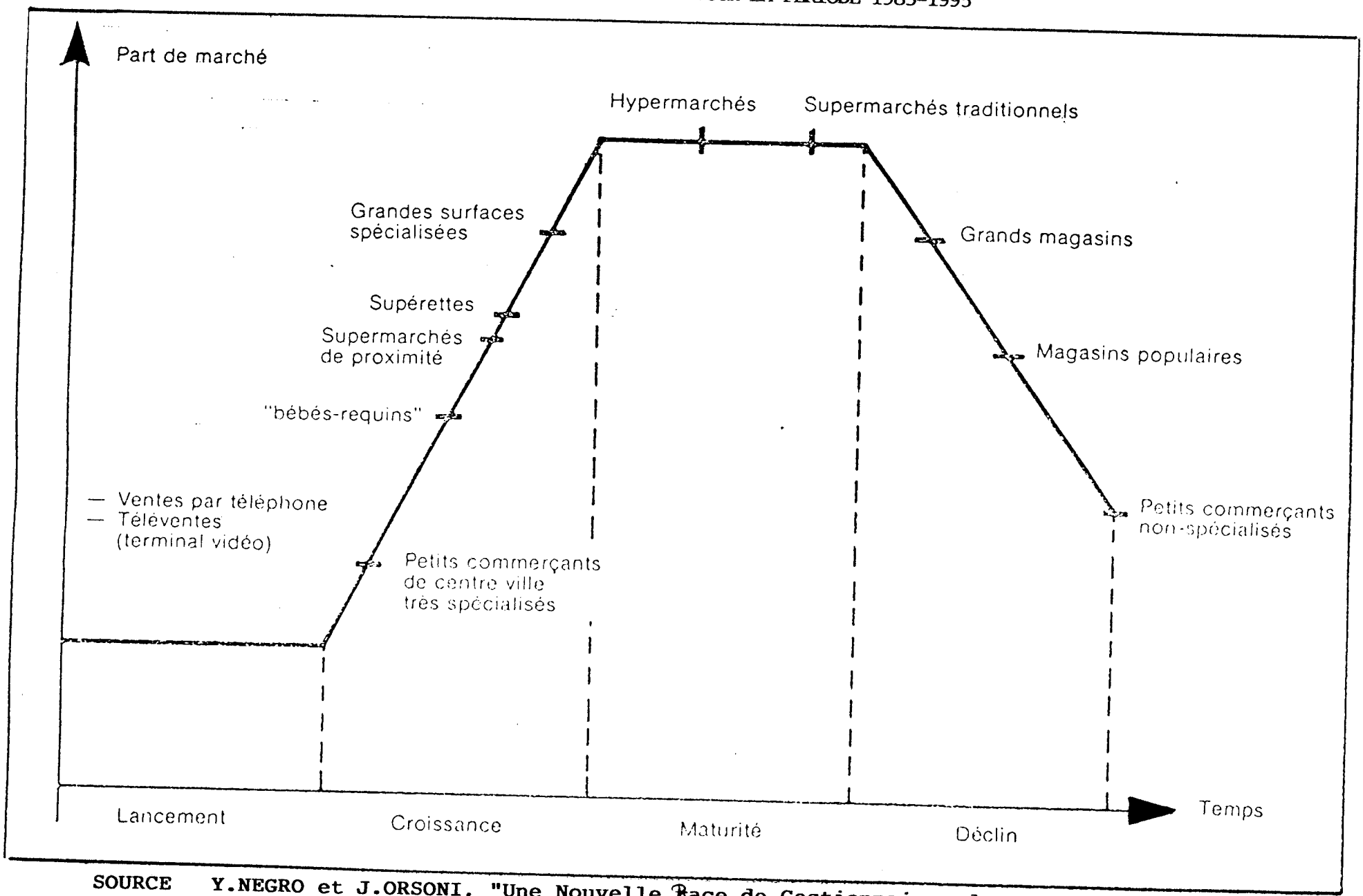
L'analyse de la hiérarchie qualité-prix dans la distribution doit donc s'appuyer sur une démarche différente.

Ce problème semble pouvoir se résoudre par l'examen de la phase du cycle de vie du mode de distribution retenu.

D'après les Experts, dans les années 1990, l'avenir appartient au commerce de proximité alimentaire, aux grandes surfaces spécialisées, à la vente par téléphone ou Minitel alors que le déclin des grands magasins, magasins populaires et petits commerces peu spécialisés devrait se confirmer **(Figure 4.7)**

A l'image de ce que l'on constate pour le cycle de vie d'un produit en milieu industriel, c'est-à-dire généralement un accroissement de l'importance accordée à la différenciation par le service au fur et à mesure de l'accroissement de la saturation du marché, l'évolution de la stratégie des distributeurs semble aller dans le même sens avec l'évolution dans le temps de la formule commerciale (Hypothèse testée dans la 3ème Partie de l'étude).

FIGURE 4.7 LE CYCLE DE VIE DES FORMULES COMMERCIALES POUR LA PERIODE 1985-1995



SOURCE Y.NEGRO et J.ORSONI, "Une Nouvelle Race de Gestionnaires dans la Distribution", Revue Française de Gestion N°53-54, Septembre-Décembre 1985, page 126.

Ainsi, les magasins populaires, dans un secteur en forte perte de vitesse essaient-ils de favoriser leur pérennité par la commercialisation accentuée de produits libres afin de promouvoir leur différenciation par l'assortiment offert (1).

De même, les hypermarchés qui, naguère, luttaient sur les prix, insistent désormais davantage sur leurs prestations de service pour séduire et fidéliser une clientèle préoccupée autant par le prix que par la qualité du service proposé (LSA, N°1042, p. 17 à 23).

Dans le secteur de la VPC également, les prix d'une entreprise à l'autre sont comparables et la concurrence joue sur les aspects complémentaires de la prestation, sur la promesse de service qui constitue une sorte d'engagement moral en faveur de l'acheteur.

Par contre, les superettes ou les supermarchés de proximité jouent à fond sur l'avantage prix procuré au consommateur sans beaucoup se soucier du service, souvent réduit à sa plus simple expression : la présentation rationnelle des produits en rayon.

Ces exemples, même si pour chaque catégorie de distributeurs, il existe des logiques divergentes de ce point de vue général, démontrent que les stratégies de base des distributeurs sont très flexibles, très malléables par rapport à l'évolution d'un contexte concurrentiel très agressif. La qualité y constitue un avantage concurrentiel fondamental mais qui ne peut être dissocié du prix.

---

(1) MONOPRIX est dans ce domaine l'un des plus actifs (Voir LSA N°1014, page 95).

Qu'elle privilégie dans la détermination de sa stratégie la qualité ou le prix de sa prestation, la firme de distribution ne pourra trancher qu'à condition d'avoir une vue d'ensemble des problèmes engendrés par la qualité. L'avantage concurrentiel souhaité sera dépendant d'une vision globale des interactions de l'entreprise avec son environnement immédiat (clients, fournisseurs, concurrents).

CHAPITRE 5 ENVIRONNEMENT ET STRATEGIE QUALITE DES DISTRIBUTEURS. PROPOSITIONS POUR UN MODELE GLOBAL DE GESTION DE LA QUALITE

L'analyse menée dans le Chapitre précèdent a permis de préciser le contenu des stratégies de concurrence par la qualité ainsi que les relations de pouvoir des distributeurs avec leurs partenaires externes.

Cette approche se doit d'être complétée. Au delà d'une simple intégration des exigences extérieures dans la réflexion stratégique, il convient de considérer que la satisfaction globale de ces partenaires devient l'objectif prioritaire de toute politique de Qualité Totale.

La qualité englobera l'ensemble de l'activité de l'entreprise mais aussi ses réseaux de relations avec le milieu environnant dans une optique intégrée d'analyse, au sens de K. ISHIKAWA.

Le modèle conceptuel élaboré sur cette base servira alors de support à l'étude des interfaces relationnelles qu'il implique.

SECTION 1 MODELISATION SYSTEMIQUE DES PROBLEMES DE QUALITE DANS LA DISTRIBUTION

Pour répondre aux attentes de ses partenaires externes en termes de qualité (ou bien pour les contrer, quand on évoque les concurrents), le distributeur doit disposer de structures et de systèmes d'information adaptés.

Cette formalisation opérationnelle nécessite une prise en compte de l'ensemble des interrelations de l'entreprise avec son environnement direct : la liaison stratégie-structure, dans une logique de Qualité Totale, suppose un management fondé sur une approche systèmique de modélisation.

§ 1. THEORIE DES SYSTEMES, QUALITE ET ENVIRONNEMENT DU DISTRIBUTEUR

La gestion de la qualité est ouverte sur l'environnement externe et sur l'ensemble des systèmes internes de gestion, à commencer par la stratégie. Elle repose sur une conception de type systèmique à adapter aux spécificités de la distribution.

Un système est " un ensemble organisé de parties qui interagissent entre elles pour produire certains résultats dans un environnement donné " (J.MELESE, 1968).

Ce système, aussi complexe soit-il, pourra se réduire à une "boîte noire" (J.L. LEMOIGNE, 1974) recevant un nombre limité de relations entrantes (un événement de l'environnement) lesquelles généreront un nombre limité de relations sortantes (un changement dans l'environnement).

Cette logique d'approche s'applique à la gestion qualitative : la qualité qui intègre les besoins et les normes émises dans l'environnement et qui tient compte des facteurs concurrentiels (variables entrantes) est produite par une organisation (boîte noire); ce "produit" est ensuite valorisé sur le marché et s'accompagne d'une sanction économique (variables sortantes).

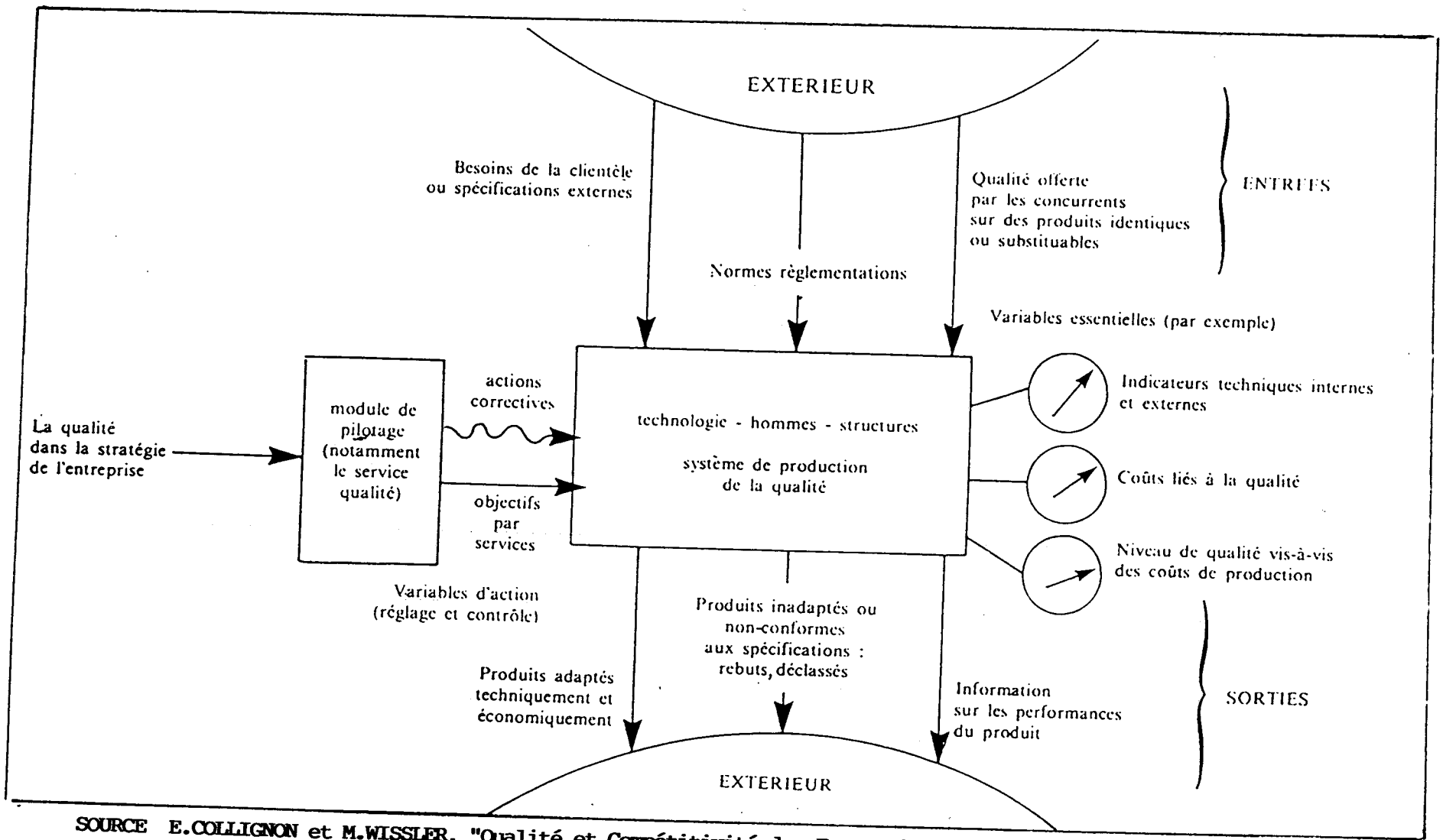
La Figure 5.1 met en évidence l'importance de l'interface entre l'entreprise et son environnement par le biais de la variable qualité.

Elle illustre l'impact de l'extérieur sur la gestion de la qualité par la firme. Ancrée cependant dans une logique plus de type industriel que de type tertiaire , elle se doit d'être adaptée aux particularités du monde des services et plus sécifiquement à celui de la distribution.

On a considéré supra que l'environnement ayant une influence directe sur la gestion de la qualité pour un distributeur se limitait à trois types d'interlocuteurs : les clients, les fournisseurs, les concurrents.

Ces "acteurs" extérieurs attendent de la part de celui-ci qu'il mette en oeuvre une logique qualitative conforme à leurs intérêts respectifs : les flux d'entrée dans le système sont constitués par leurs attentes vis-à-vis du distributeur en termes de qualité, c'est la **Qualité Prévue**.

FIGURE 5.1 LA GESTION DE LA QUALITE COMME SYSTEME OUVERT SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE



SOURCE E.COLLIGNON et M.WISSLER, "Qualité et Compétitivité des Entreprises-Du Diagnostic aux Actions de Progrès", Economica, Paris, 1984, page 50.

L'entreprise absorbera ces flux d'entrée, nécessaires à la conception de sa politique, et les dirigeants détermineront leur stratégie compte tenu de ces contraintes externes,. du mode de fonctionnement des sous systèmes internes composant l'entreprise **(1)** et des variables d'action mises à leur disposition que sont le personnel, l'organisation et les structures de l'entreprise.

L'objectif recherché par les pilotes du système sera de répondre aux attentes extérieures et de leur procurer la plus grande satisfaction possible (clients,fournisseurs) ou la plus grande insatisfaction possible (concurrents) compte tenu de leurs propres contraintes, c'est la **Qualité Conçue**.

Cette stratégie produira ses effets à l'extérieur sur les principaux partenaires. Les objectifs assignés au système de gestion de la qualité se traduiront par des flux de sortie, des résultats perceptibles pour chacun d'entre eux, c'est la **Qualité Perçue**.

L'entreprise contrôlera alors que le niveau de qualité qu'elle a produit est conforme aux attentes mais également aux résultats de ces attentes : le système d'information et de mesure confirmera ou infirmera cette thèse.

Dans le cas où il existerait un "**gap**" (un écart) entre la qualité attendue et la qualité obtenue par les partenaires extérieurs, on procédera à des opérations de correction, on agira sur le système qualité en en modifiant les objectifs ou les en-

---

(1) Ces sous-systèmes sont au nombre de trois
- le système technologique, assurant la transformation des matières, produits ou services
- le système d'information et de mesure, assurant la saisie, le traitement et la distribution de l'information
- le système de pilotage, assurant le contrôle et la régulation de l'ensemble du système.

trées si possible, de façon à améliorer les résultats ultérieurs (effet de feed-back ou de rétroaction donnant au système la capacité de changer).

La Figure 5.2 visualise cette logique systèmique et illustre l'importance du triptyque fondamental **Qualité Prévue- Qualité Conçue- Qualité Perçue**, c'est-à-dire l'importance d'une logique classique du type **Attentes- Traitement- Résultats(1).**

Elle met aussi en lumière le rôle des relations entre ces trois entités puisque le "gap" qualité détecté par le distributeur va conditionner toute la suite de son action, compte tenu de la formulation de nouvelles exigences par ses partenaires extérieurs.

Aussi, au delà de ce modèle global d'analyse, paraît-il souhaitable de décomposer l'approche par catégorie de "partie prenante" (clients,fournisseurs,concurrents) afin de mieux cerner la logique particulière à développer dans chaque cas d'interrelations.

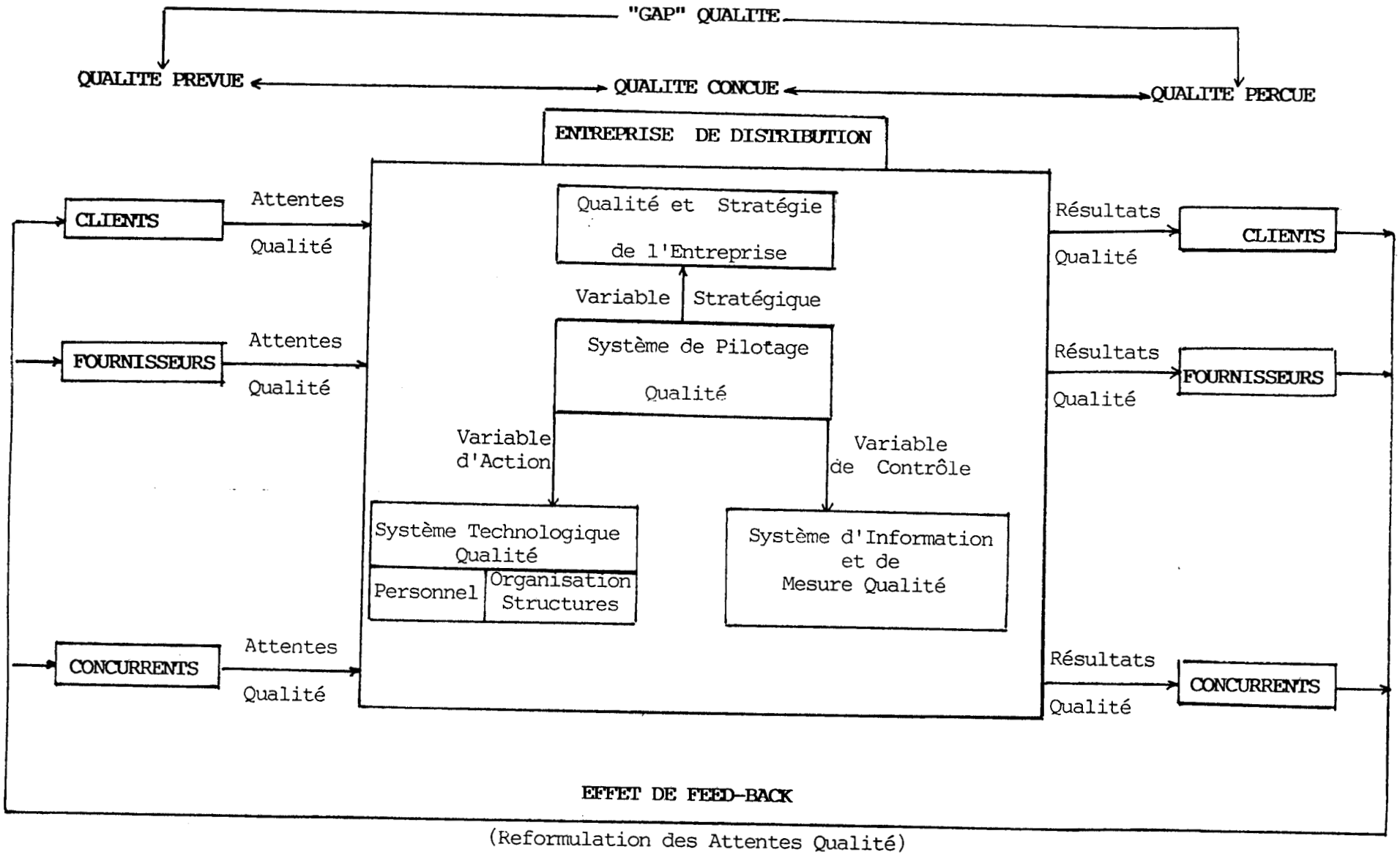
§ 2. ANALYSE DES SOUS-SYSTEMES DE GESTION DE LA QUALITE PAR CATEGORIE D'INTERLOCUTEUR EXTERIEUR

La logique qualitative du distributeur doit intégrer les préoccupations de son milieu, différentes selon les catégories d'interlocuteur extérieur, voire même à l'intérieur d'une même catégorie (2).

---

(1) Ce modèle sera testé au plan expérimental (Voir 3ème Partie).
(2) Ainsi un fournisseur peut réagir différemment d'un autre concernant la solution à apporter à un problème de qualité des produits qu'il fabrique.

FIGURE 5.2 APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION



Cela suppose une maîtrise (ou plutôt une connaissance), du moins au niveau global, de l'évolution des relations qualitatives de l'entreprise avec les agents extérieurs pour lesquels elle peut comprendre les valeurs fondamentales qualitatives qui les guident lors de la prise de décision, par la mise en place de sous-systèmes de gestion adéquats, de nature à accroître sa "contrôlabilité" (A.G.KEFALAS, 1980) sur le monde extérieur.

A. SOUS-SYSTEME QUALITE CLIENTS

Pour les consommateurs, l'approche qualitative à adopter sera de type Marketing (Voir Chapitre 3) et tentera d'assurer leur satisfaction à l'égard de la prestation présentée sur le marché.

La qualité conçue sera du type **Qualité d'"Aval"**, c'est-à-dire apprèciée une fois le produit proposé à la vente, la structure mise en oeuvre devant tenir compte des déterminants du pouvoir des clients en la matière.

En regard de la logique systémique générale élaborée supra, les distributeurs devront en premier lieu cerner les critères explicatifs des attentes des acheteurs potentiels en fonction de la nature des produits qu'ils proposent à l'achat.

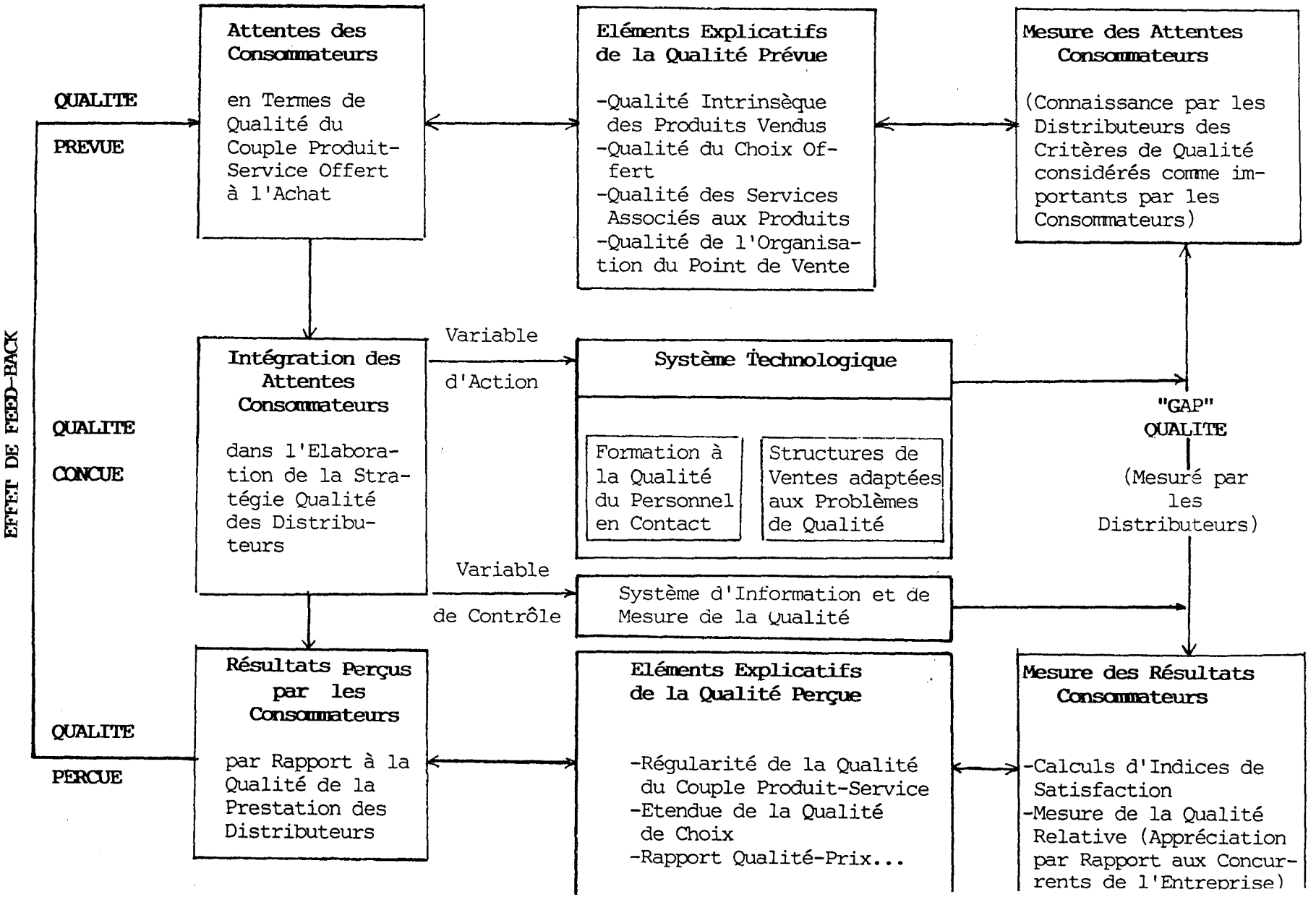
Ensuite, il leur appartiendra d'intégrer les éléments d'information recueillis dans l'élaboration de leur stratégie de concurrence qualitative **(1)**.

Et, en dernier lieu, par des systèmes de mesure des résultats, ils pourront apprécier les causes de satisfaction (ou d'insatisfaction) de la clientèle à l'égard de la prestation qu'ils lui auront offerte (**Figure 5.3**).

---

(1) L'Hypothèse H3 est conçue sur ce principe (Voir 3ème Partie).

FIGURE 5.3 SOUS-SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE CONSOMMATEURS



Au travers de cette présentation filtre la notion de détermination d'un niveau de **Qualité Subjective**, de qualité perçue par les acheteurs de produits de grande consommation.

Quant au "**gap**" qualité mesuré par le distributeur, il sera la résultante d'un écart entre la satisfaction attendue par le client avant l'achat et la satisfaction obtenue par ce même client après l'achat (Voir Chapitre 6). L'importance de ce "gap" ne devra pas échapper au contrôle car elle aura une influence sur la hausse ou la baisse des ventes dans le futur.

B. SOUS-SYSTEME QUALITE FOURNISSEURS

A la différence de la clientèle du distributeur qui présente une certaine homogénéité de comportement et de souhaits, même si cette analyse doit être nuancée sur la base de facteurs socio-démographiques (catégorie socio-professionnelle, niveau d'éducation, de revenu etc...), ses fournisseurs ne sont pas tous mûs par les mêmes objectifs.

Les fournisseurs de produits leaders (marques connues du grand public) ou de produits libres (marques de distributeurs) détiendront des pouvoirs différents sur les distributeurs (Voir Chapitre 4) et adopteront des attitudes variables en termes de préoccupations qualitatives à l'égard des vendeurs des produits qu'ils fabriquent.

Dans le premier cas, le rapport de forces sera favorable aux fabricants, dans le second, la tendance s'inversera.

Mais, dans les deux cas, la logique qualitative suivie restera dominée par une approche de gestion de production : son objectif se cantonnera à s'assurer de la qualité du produit dans sa dimension purement intrinsèque (sécurité, fiabilité, commodité d'utilisation...).

La qualité conçue sera du type **Qualité d'"Amont"**, garantie avant même l'arrivée du produit dans les rayons. Néanmoins, cette qualité conçue pourra provenir soit d'une mise au point unilatérale par le fabricant (produits de grande marque) soit d'une surveillance, voire d'une participation directe à la conception du produit du distributeur avec le fabricant (marques de distributeurs).

Les sous-systèmes de gestion de la qualité fournisseurs d'appréhension de leurs attentes à l'égard des distributeurs et de mesure des résultats liés à la qualité intrinsèque des produits proposés à la clientèle seront inévitablement distincts selon le type de fournisseur concerné (**Figures 5.4 et 5.5**).

Dans le cas des produits leaders, les écarts de qualité de conception seront de la seule responsabilité du fabricant, le distributeur se contentant de lui signaler les défaillances constatées soit par lui directement, soit par l'intermédiaire de sa clientèle.

En revanche, dans le cas des marques de distributeurs, le distributeur aura participé directement à la conception du produit qu'il vend : il sera aux yeux du consommateur considéré comme responsable de la défaillance du produit, même s'il ne le fabrique pas lui-même directement.

Dans les deux cas filtre la notion de détermination d'un niveau de **Qualité Objective**, de qualité se traduisant par un ré-

FIGURE 5.4 SOUS-SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE FOURNISSEURS DE PRODUITS LEADERS

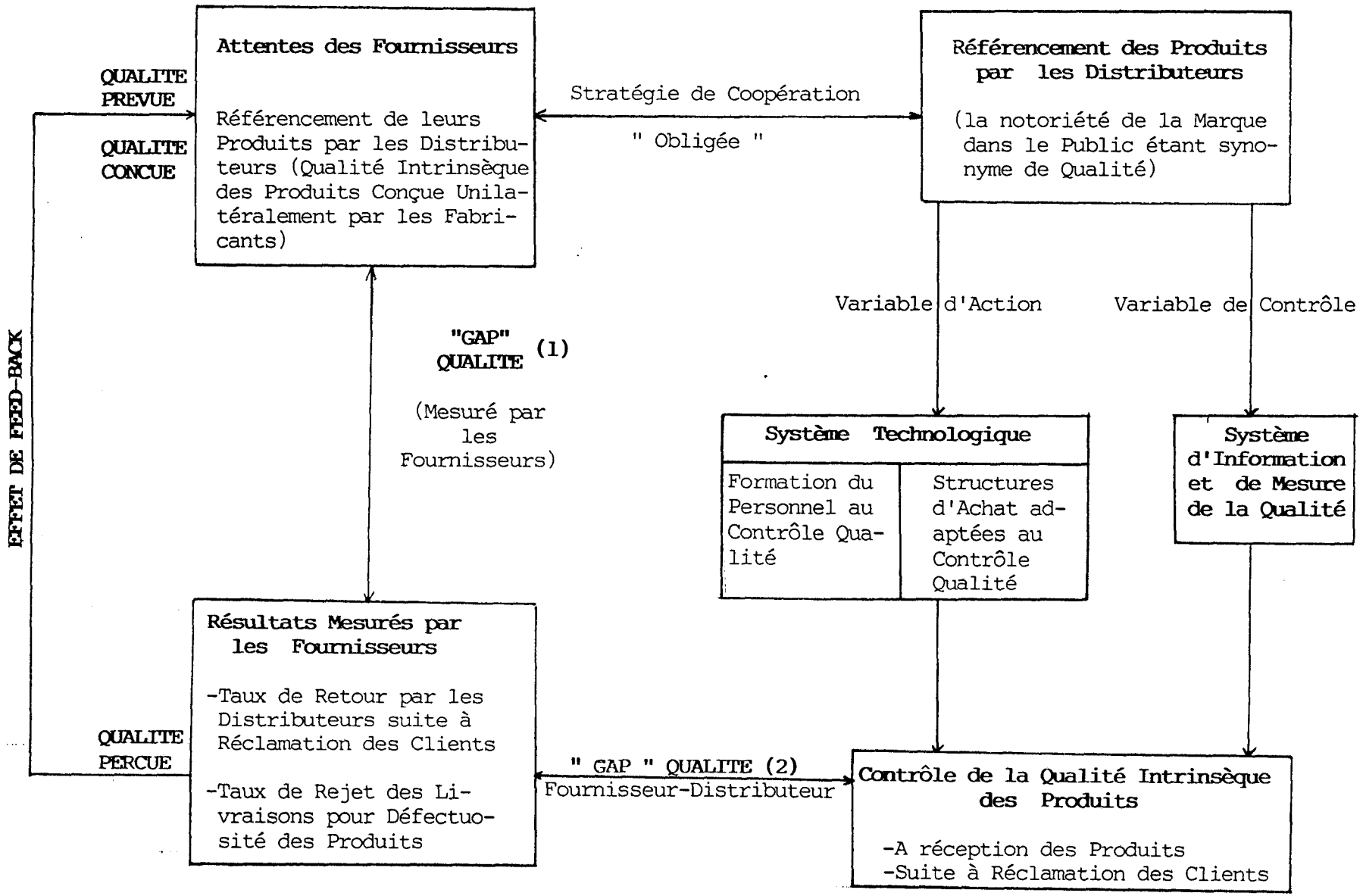
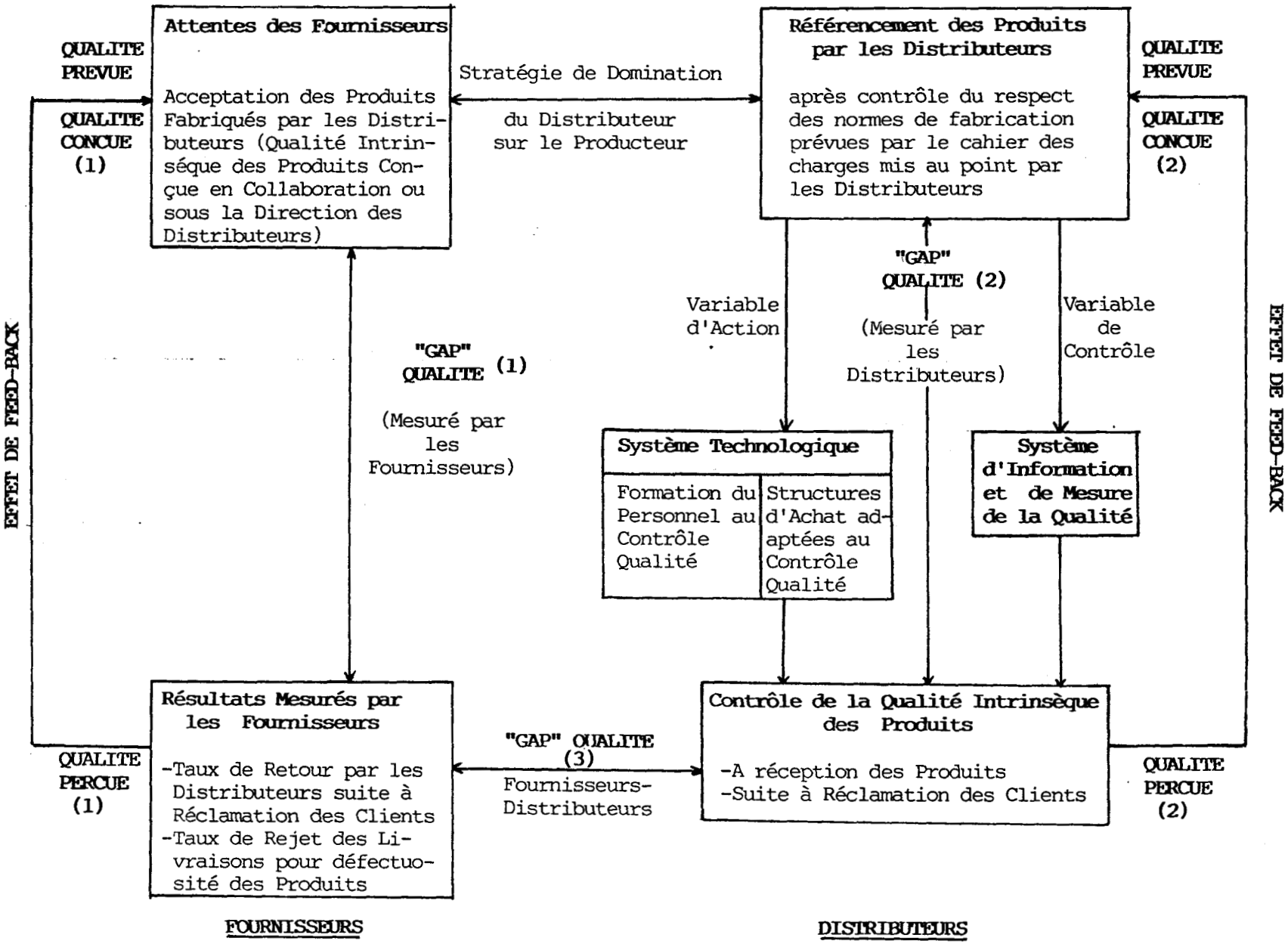


FIGURE 5.5 SOUS-SYTEME DE GESTION DE LA QUALITE FOURNISSEURS DE MARQUES DE DISTRIBUTEURS



sultat directement mesurable : la défectuosité ou non du produit offert à la vente.

Quant au "**gap**" qualité fournisseurs-distributeurs, il sera la résultante d'un écart entre la qualité intrinsèque escomptée et la qualité intrinsèque effective des produits reçus par le distributeur.

Il s'appréciera par la mesure d'un taux de litige fournisseurs-distributeurs sur la base d'une non-conformité des produits par rapport aux spécifications internes prévues par le fabricant (produits de grandes marques) ou aux spécifications prévues par le distributeur (produits libres).

C. SOUS-SYSTEME QUALITE CONCURRENTS

C'est certainement dans le domaine de la connaissance de la stratégie de qualité des concurrents et de son impact sur la sienne propre que le distributeur éprouvera le plus de difficultés.

Comment peut-il prévoir les attentes des autres compétiteurs en termes de qualité à son égard; comment peut-il, dès lors, intégrer ces attentes dans l'élaboration de sa stratégie et ensuite mesurer les résultats obtenus par ses concurrents compte tenu de cette politique, pour trouver les actions correctives à instaurer ? Cela paraît difficilement concevable mais pourtant essentiel, si l'on se souvient que d'après le Projet PIMS, l'avantage concurrentiel procuré par la qualité provient d'une comparaison des qualités respectives des différents produits effectuée par les clients .

BU LILLE

Le degré de satisfaction des consommateurs, indicateur très pertinent en matière de qualité, ne peut être interprété que par référence aux performances des firmes concurrentes (Voir Chapitre 4) **(1)**.

Or, les études menées en la matière sont assez peu nombreuses. La dernière, à notre connaissance, remonte à 1984 : elle montre que les dirigeants d'entreprise ne disposent pas d'informations suffisantes sur leurs concurrents directs et que, de ce fait, leurs jugements manquent d'homogénéité, voire de cohérence (**Tableau 5.1**).

La qualité relative des offres paraît ainsi beaucoup mieux cernée par les demandeurs que par les offreurs.

Or, comme déterminer la compétitivité d'une entreprise revient à tenter d'évaluer tous les éléments susceptibles d'entraîner sa réussite, le distributeur devra appréhender les attentes et les résultats perçus par ses concurrents au regard de la qualité de la prestation qu'il aura conçue, s'il veut disposer d'un avantage concurrentiel significatif (**Figure 5.6**).

Ce dispositif de gestion concurrentielle de la qualité supposera pour fonctionner une analyse des logiques des compétiteurs du type de celles élaborées au Chapitre 4.

Par ailleurs, de la Figure 5.6, ressort l'idée que pour procurer un avantage compétitif, la qualité conçue devra être **une Qualité Totale,** établie sur la base d'une implication de l'ensemble des fonctions de l'entreprise de distribution, en contact ou non avec l'extérieur

---

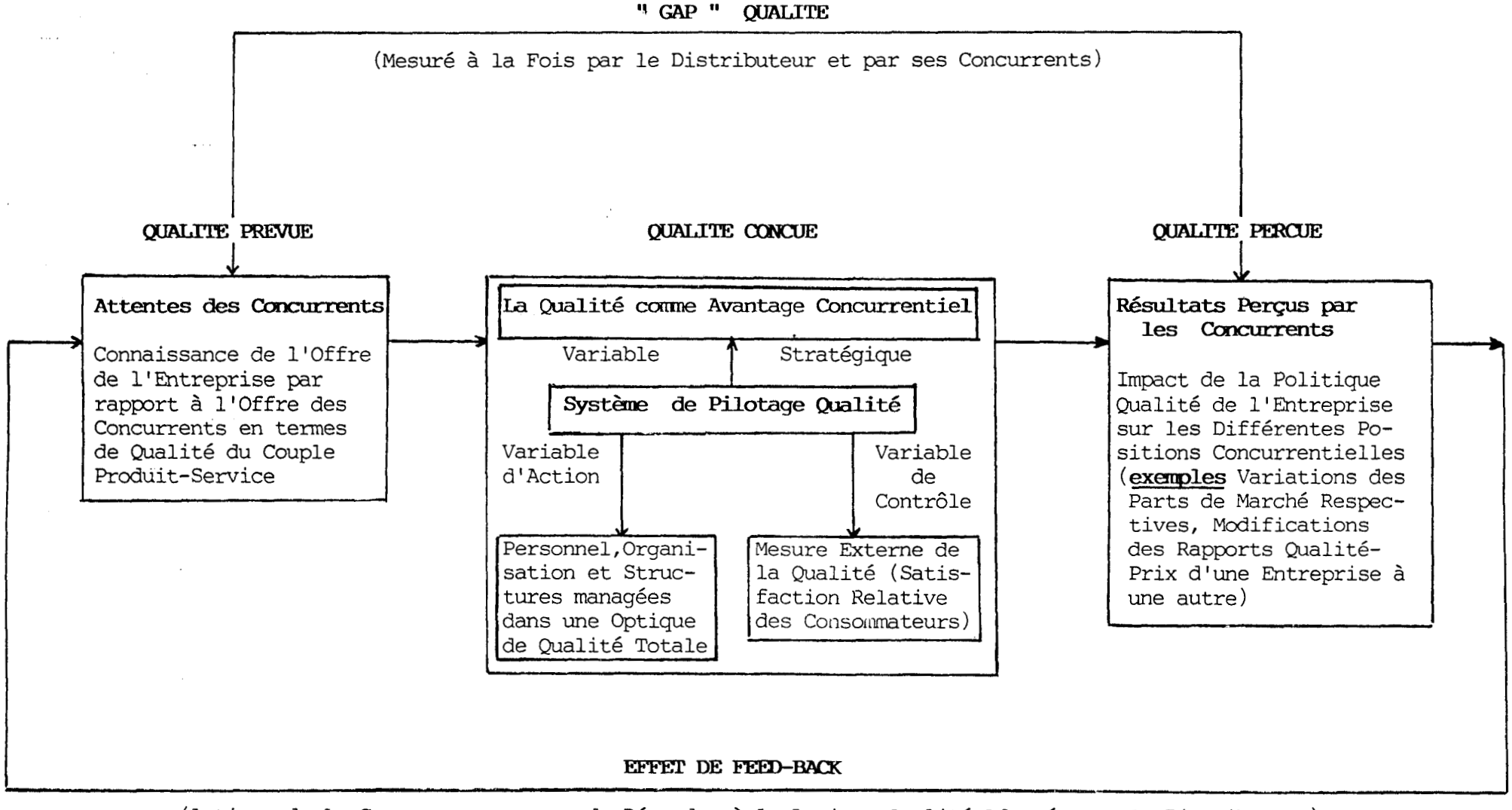
(1) Le Chapitre 9 analysera empiriquement le positionnement concurrentiel des différentes catégories de distributeurs sur la base de cette satisfaction relative.

TABLEAU 5.1 CONNAISSANCE COMPARATIVE DES CONCURRENTS

	Qualité du Produit Offert par l'Entreprise	Qualité du Produit Offert par le Principal Concurrent de l'Entreprise
Nombre de Réponses	**48 (100%)**	**24 (100%)**
Par rapport à notre produit, le produit concurrent est		
- Inférieur	14 (29%)	10 (42%)
- Equivalent	18 (38%)	6 (25%)
- Supéreur	2 (4%)	---
- Cela dépend des Caractéristiques	12 (25%)	4 (16%)
- Ne Savent pas	2 (4%)	4 (16%)

SOURCE B.PAVIE-LATOUR, Thèse Citée, enquête sur "Les Cadres et leurs Perceptions des Aspects Economiques de la Gestion de la Qualité", Juin 1984.

FIGURE 5.6 SOUS-SYTEME DE GESTION DE LA QUALITE CONCURRENTS

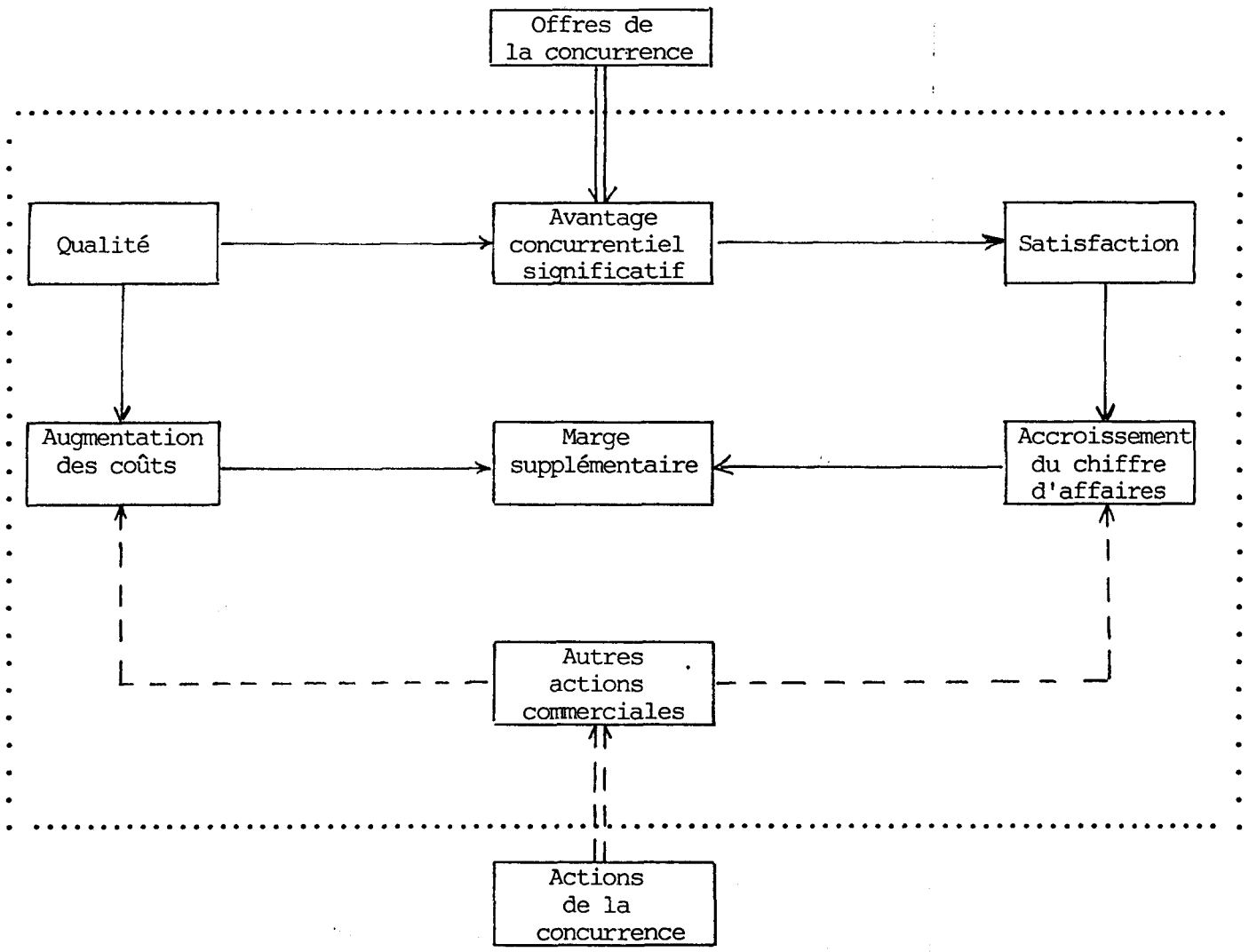


Quant au "**gap**" qualité, il sera lié à la détermination de l'influence de la qualité sur l'évolution des positions concurrentielles et se traduira par une modification du résultat à la hausse pour l'entreprise ayant une qualité relative, perçue par les consommateurs, supérieure à celle de ses concurrents (**Figure 5.7**).

Sous-systèmes de gestion de la qualité au niveau des clients, des fournisseurs, des concurrents obéissent chacun à une logique propre. Les dirigeants de la firme de distribution devront procèder à l'harmonisation de ces différentes parties d'un tout : le modèle global de gestion de la qualité du couple produit-service.

Cette maîtrise des relations de l'entreprise avec son environnement, cette amélioration de la "contrôlabilité" de l'extérieur grâce à une analyse tridimensionnelle Qualité Prévue- Qualité Concue- Qualité Perçue seront le meilleur gage de son succès, à condition néanmoins d'en tirer également toutes les conséquences au plan opérationnel.

FIGURE 5.7 LE DISPOSITIF DE QUALITE DE L'ENTREPRISE



SOURCE J.DUFER, "Satisfaction et Insatisfaction du Consommateur - Proposition d'un Modèle Psycho-Economique de Consommation - Implications pour l'Entreprise", Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, IAE de l'Université de Nice, Mars 1986, page 385.

SECTION 2 IMPACT OPERATIONNEL DU MODELE GLOBAL DE GESTION DE LA QUALITE POUR LE DISTRIBUTEUR

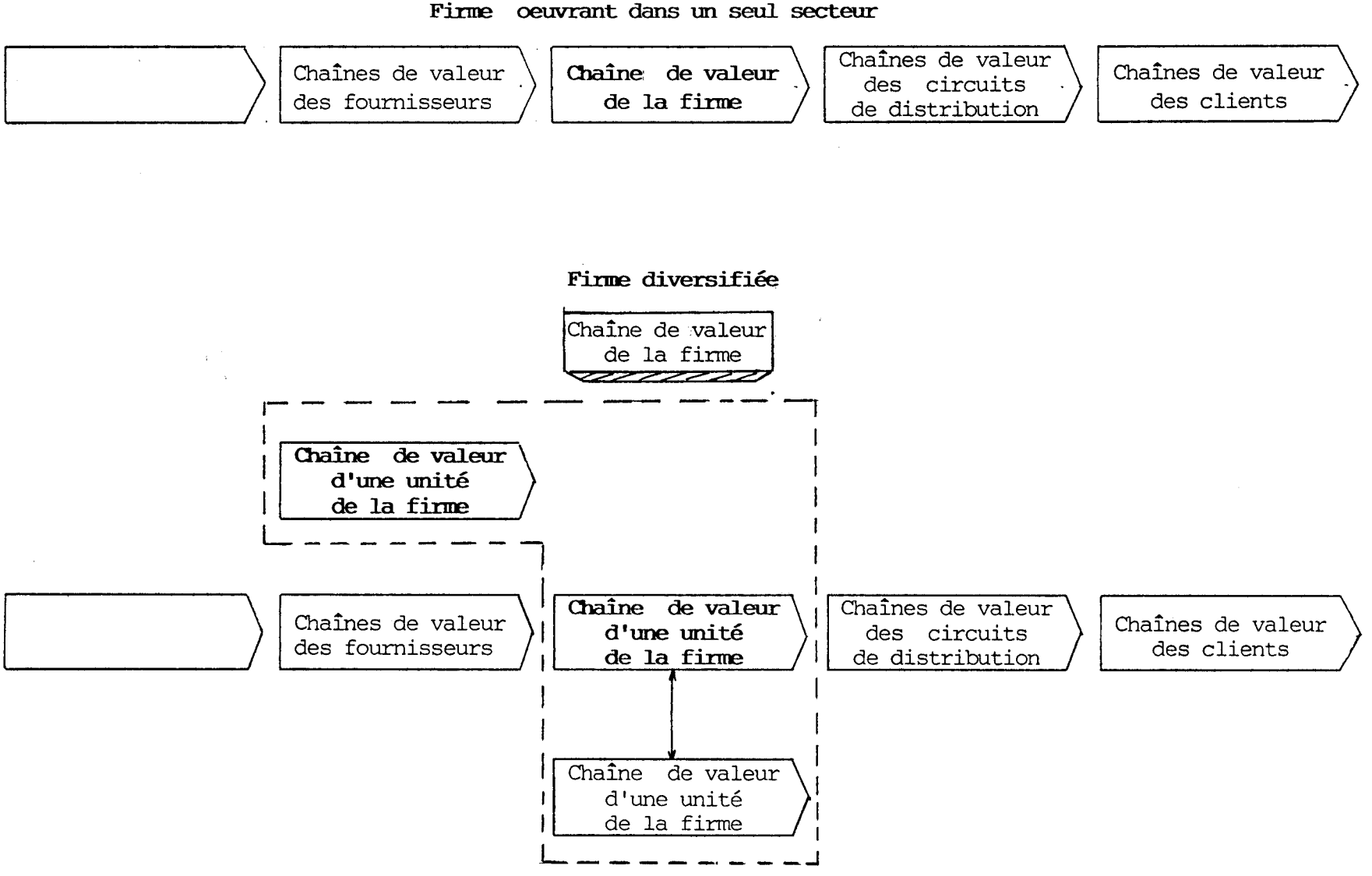
Cadre de référence indispensable à la meilleure compréhension des relations du distributeur avec son environnement immédiat, le modèle conceptuel de gestion de la qualité permet d'étudier les liaisons existantes entre une stratégie de concurrence par la qualité et les structures et politiques internes adaptées à cette logique et de mettre en évidence l'articulation structurelle fournisseur-distributeur-client dans une approche globale de recherche de satisfaction du consommateur.

Afin de parvenir à ce double objectif, la démarche doit s'appuyer sur le concept de chaîne de valeur (Voir Chapitre 4) et sur l'examen de l'environnement du distributeur qui a conduit à s'intéresser à la politique de qualité à développer tout à la fois à l'égard des consommateurs, clients finals, que des fournisseurs et concurrents.

Or la chaîne de valeur du distributeur s'insère dans un ensemble et pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme mais aussi la façon dont cette firme s'insère dans le **système général de la valeur (Figure 5.8).**

Les liaisons constatées dans l'organisation interne d'une firme prise isolément entre ces activités principales et de soutien peuvent être appréhendées également par la gestion des liaisons de la firme avec son environnement, que ce soit en amont (liaisons avec les fournisseurs) ou en aval (liaisons avec les clients).

FIGURE 5.8 LE SYSTEME DE VALEUR DE M.E. PORTER



SOURCE M.PORTER, "L'Avantage Concurrentiel - Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance", Inter Editions, Paris, 1986, page 51

Autrement dit, dans une problèmatique qualitative, la qualité des produits des fournisseurs influera sur la qualité offerte par le distributeur qui, elle-même, procurera à l'utilisateur final une plus ou moins grande satisfaction.

§ 1. IMPACT DE LA QUALITE CONCUE SUR LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

L'analyse systémique de la qualité conclut que la qualité conçue par le distributeur constitue une boîte noire de transformation des entrées, les attentes de l'environnement, en sorties, les résultats des traitements effectués.

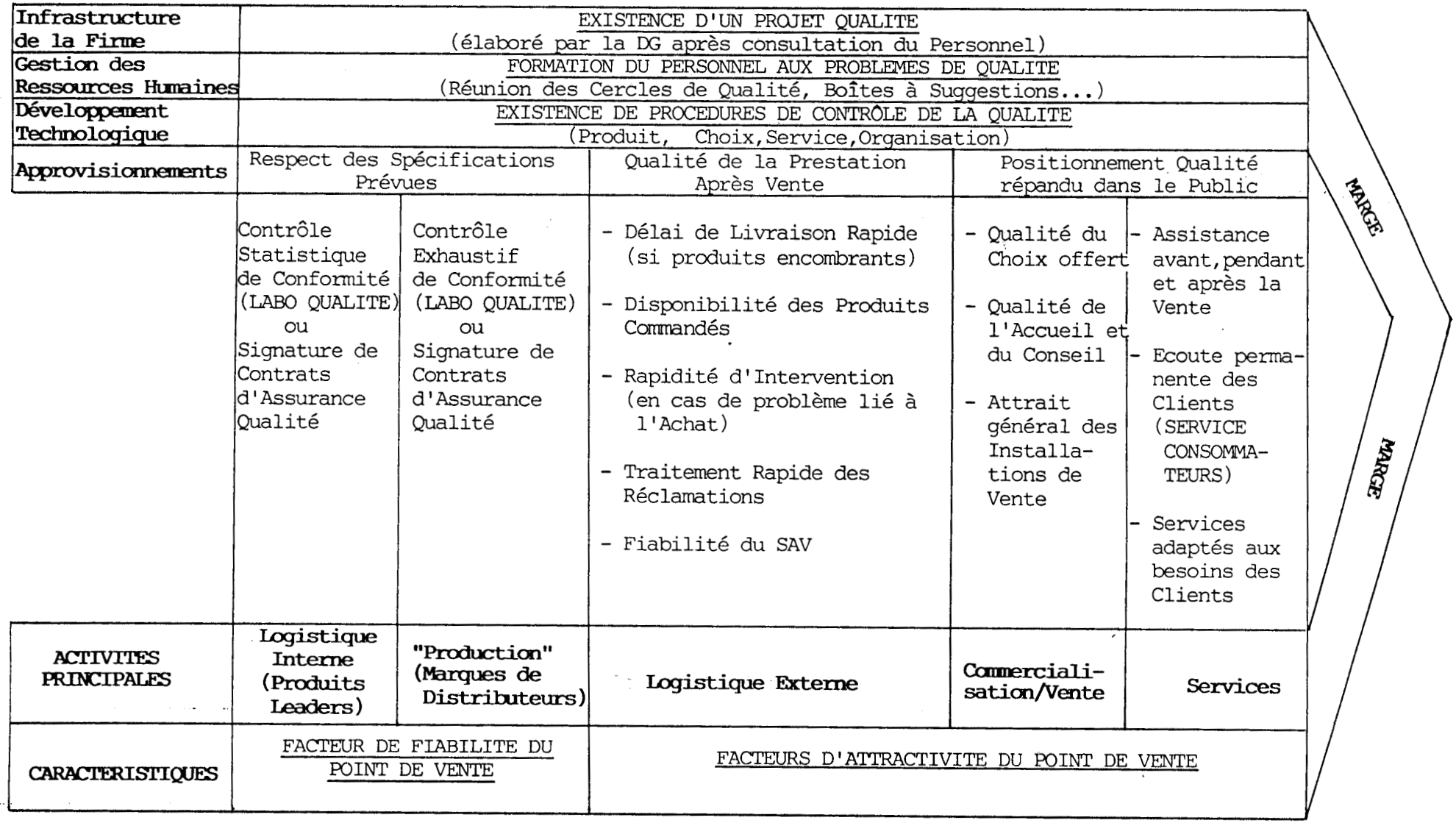
Elle détermine donc ce que le distributeur doit faire pour répondre aux attentes exprimées en termes de qualité, sans savoir comment il le fera.

La notion de chaîne de valeur permet de combler cette lacune en favorisant la traduction de la stratégie de qualité dans les mécanismes de fonctionnement interne de l'organisation.

Compte tenu à la fois de la décomposition de la structure en activités principales ou de soutien et des critères de concurrence qualitative à manager, on peut en effet assurer le lien entre ces deux entités (**Figure 5.9**)

-les facteurs de contrôle de la Qualité Intrinsèque des Produits mis en vente (produits leaders ou marques de distributeurs) ressortant des compétences respectives des structures de Logistique Interne et de "Production"

FIGURE 5.9 CHAINE DE VALEUR, ORGANISATION ET QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR



-les facteurs qualitatifs liés à l'assortiment offert au consommateur, à l'offre de service associée au produit, à l'organisation générale du point de vente se rattachant pour leur part aux domaines d'intervention des structures de Logistique Externe, de Commercialisation-Vente et de Services

Les activités de soutien interviendront dans ce processus comme supports indispensables à l'obtention de la qualité.

La fonction qualitative est donc une fonction répartie dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui implique une vision globale des interactions entre services.

La maîtrise de la qualité, variable stratégique, passera au plan opérationnel par

- la mise en oeuvre d'actions correctives et préventives aux différents niveaux hiérarchiques

- le développement et le maintien d'une motivation et d'une implication suffisantes du personnel

- la conception de systèmes d'information interne et externe ainsi qu'une souplesse et une adaptabilité des structures

Cette variable joue un rôle structurant dans l'organisation par la gestion transversale qu'elle sous-tend combinant simultanément un management des processus, des ressources humaines et des structures, le tout sous la surveillance d'une Direction Qualité, directement dépendante de la Direction Générale, véritable "chef d'orchestre chargé de la mise en oeuvre des moyens et de la coordination des différents secteurs impliqués dans l'obtention de la qualité" (M.WISSLER, 1986, p.18).

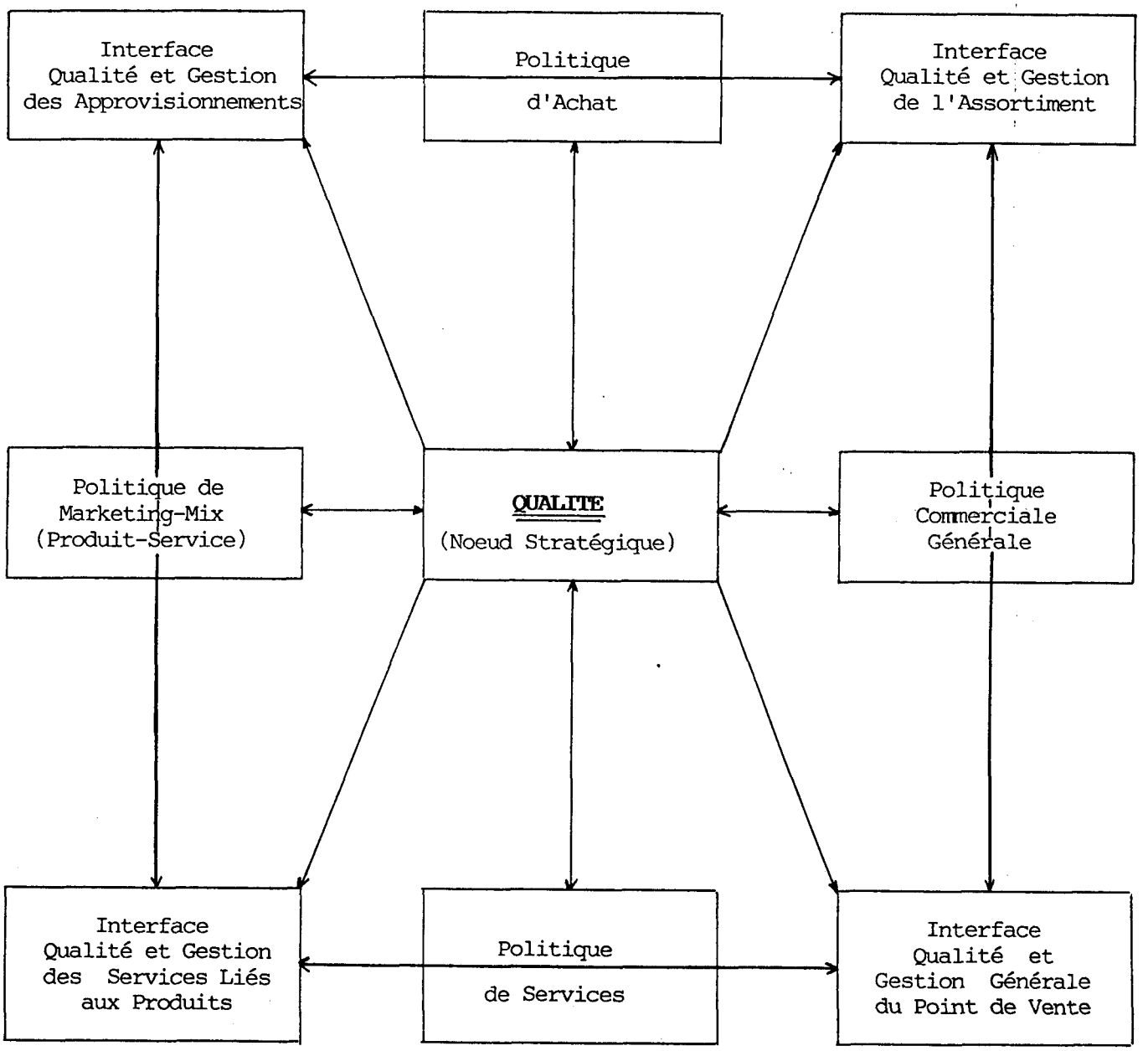
Au-delà des seules liaisons avec les structures formelles de l'organisation, la qualité s'insère dans une logique, applicable au contrôle de gestion et transposable à la gestion de la qualité, qui ne cherche pas à assurer "la coordination de la stratégie et de la structure mais plutôt l'articulation de la stratégie et des processus opératoires courants" (P.BESSON et H.BOUQUIN, 1991).

Une approche stratégique de la qualité insiste moins sur l'importance des savoir-faire de telle ou telle fonction dans l'entreprise que sur celle des processus et des interfaces entre les fonctions.

Dans le cadre d'une gestion intégrée de la qualité, celle-ci se trouve placée au centre d'un réseau qui la lie très directement à l'élaboration des politiques de base du distributeur : les achats, les ventes, les services, le Marketing-Mix (**Figure 5.10**).

La gestion des liaisons, des interfaces relationnelles entre ces politiques repose sur la mise au point d'un système d'échange d'informations entre les structures concernées mais aussi sur un management global de la qualité, c'est-à-dire un "système permettant l'intégration des efforts dirigés vers l'obtention, le maintien et l'amélioration de la qualité de la part des différents groupes dans l'entreprise de manière que les fonctions commerce , méthodes, fabrication, service après vente engendrent la complète satisfaction du client" (A.V. FEIGENBAUM, 1983).

FIGURE 5.10 QUALITE ET INTERFACES RELATIONNELLES CHEZ UN DISTRIBUTEUR



Cette approche globale nécessitera la création dans l'organisation d'un état d'esprit, d'une mobilisation des mentalités, l'entreprise constituant un système technique et économique mais également politique et social.

L'impulsion d'ensemble sera fournie par la conception d'un Projet Qualité (Figure 5.9) de réponse à la question de l'articulation entre la formulation et la mise en oeuvre pratique de la stratégie de qualité par la prise en compte dans la démarche de sa dimension socio-culturelle(1).

Le management se devra d'être participatif, laissant la place à l'expression des salariés, à une volonté de recherche d'une résolution collective des problèmes rencontrés notamment par l'intermédiaire de structures de réflexion de groupe (comme les Cercles de Qualité), à une politique de formation et d'information du personnel, à une évolution de l'encadrement vers des fonctions d'animation.

La qualité, en tant que processus de gestion stratégique et opérationnel, implique un nouveau style de direction, un nouveau mode d'organisation fondés sur la nécessité d'une culture d'entreprise commune et partagée par tous les membres de l'organisation, sur la nécessité d'une "écoute" interne constante (M.CROZIER, 1989).

---

(1) L'importance de ce Projet dans les structures qualitatives à mettre en place sera évaluée dans la 3ème Partie (Voir Hypothèse H7)

§ 2. LIAISONS STRUCTURELLES ENGENDREES PAR LA QUALITE CONCUE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Si la gestion opérationnelle de la qualité par le distributeur passe par une gestion des liaisons entre ses structures internes, elle suppose aussi une maîtrise de ses liaisons avec son environnement, en amont et en aval de sa propre prestation puisque de l'aptitude du distributeur à maîtriser cet environnement dépendra ou non l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Comme la valeur dont va bénéficier le consommateur final s'exprime en termes de satisfaction/insatisfaction, l'avantage concurrentiel du distributeur résultera de la qualité de son offre de service entendue au sens large (qualité de choix, de service lié au produit, d'organisation interne du point de vente) mais aussi de la qualité intrinsèque du produit qu'il commercialise.

Or, s'il est entièrement responsable de la première, il ne l'est pas forcèment de la seconde selon qu'il vend des produits leaders échappant complétement à son contrôle au stade de leur conception et de leur fabrication, ou des marques de distributeurs pour lesquelles il est directement impliqué dans leur conception, voire leur fabrication.

La façon dont le fabricant du produit intégrera dans sa propre chaîne des préoccupations qualitatives se répercutera ainsi sur celle du distributeur. Si, par exemple, le contrôle des spécifications prévues se fait directement chez le fournisseur, cela diminuera d'autant les inspections à réaliser par la firme de distribution à l'arrivée des produits.De la même façon, la réduction

des défauts de fabrication chez le fournisseur réduira chez le distributeur le nombre de ses interventions après vente.

L'organisation interne du fabricant abordée dans une perspective qualitative aura un impact direct sur l'organisation et la gestion propres au distributeur abordées sur le même plan.

Aussi s'agira-t-il pour ce dernier de mener une politique de gestion de ses liaisons en amont (notamment par la signature de contrats d'Assurance Qualité) de nature à accroître ses sources d'avantage concurrentiel en aval.

Cet avantage s'appréciera par comparaison du système général de valeur fournisseur-distributeur-client avec celui dans lequel s'insèreront les concurrents et dans la mesure où le client sera capable de percevoir les différences de valeur procurées par les prestations qui lui sont proposées sur le marché.

Les **Figures 5.11 et 5.12** illustrent cette démarche nécessairement différente selon que l'on s'intéresse au système général de la valeur lié à un produit leader national ou à une marque de distributeur.

A leur lecture, l'avantage obtenu paraît plus conséquent pour le distributeur dans le cas d'offre sur le marché de produits à sa marque, à condition qu'il sache bien maîtriser l'amont de sa prestation : le rapport Qualité-Prix (produits de qualité égale mais moins chers en principe) jouera plus favorablement.

Il existera donc un effet de synergie positif pour le distributeur dans la façon dont sont gérées les organisations internes des entreprises de la filière et dans celle dont il gère ses liaisons en amont par la recherche d'une politique coordonnée de gestion de la qualité.

FIGURE 5.11 QUALITE, LIAISONS ENTRE CHAINES DE VALEUR A L'INTERIEUR D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LE DISTRIBUTEUR D'UN PRODUIT LEADER

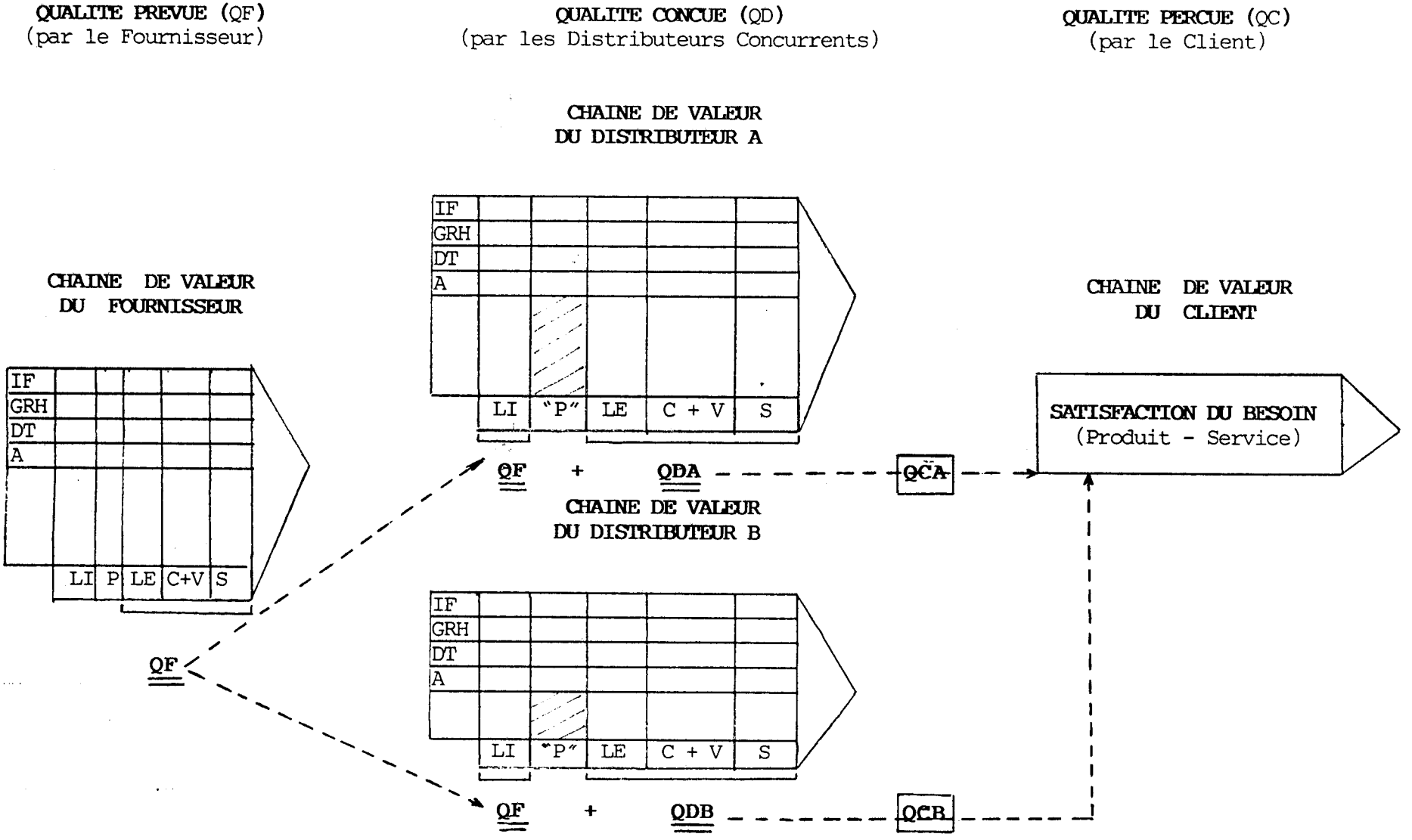
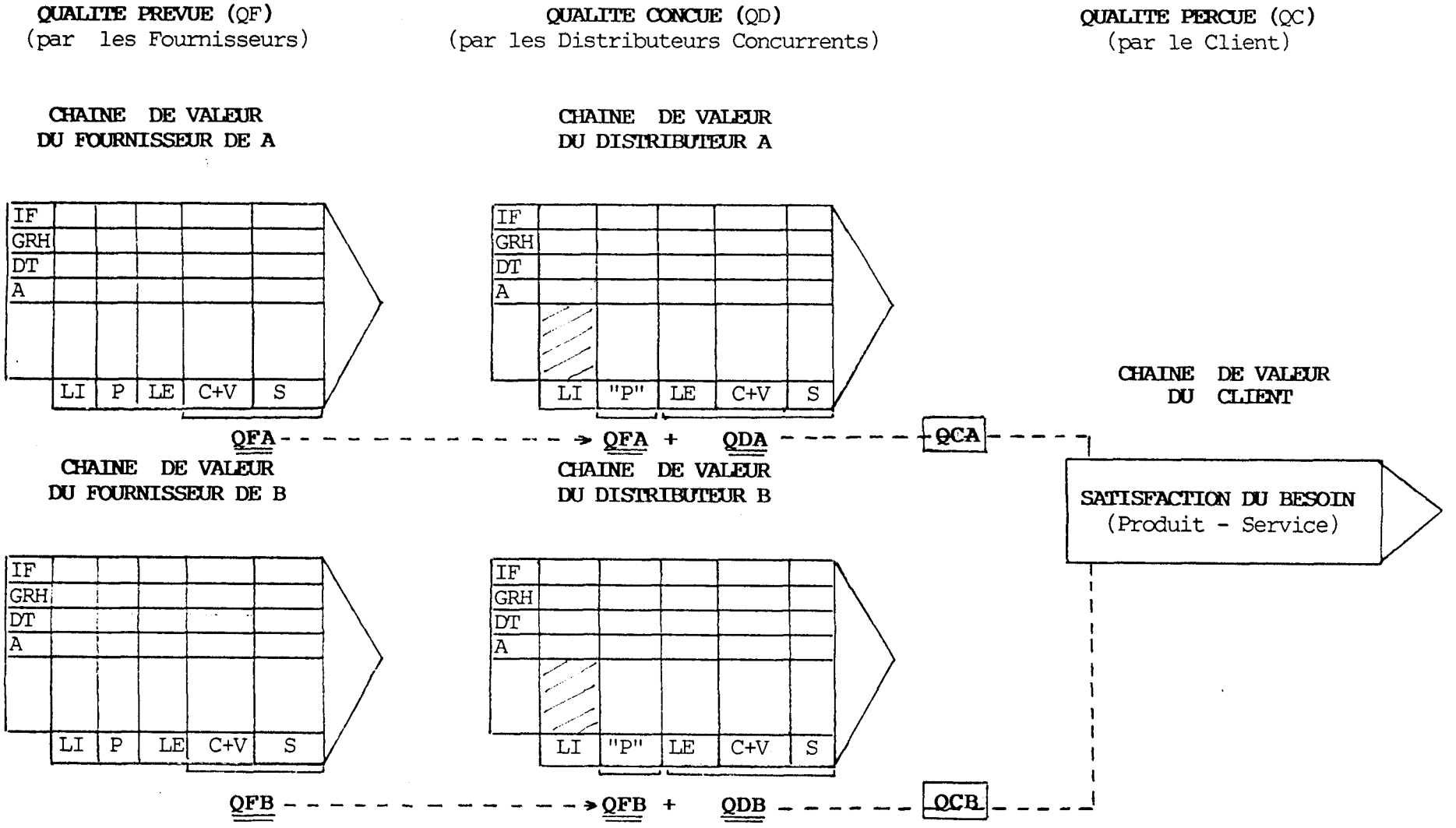


FIGURE 5.12 **QUALITE, LIAISONS ENTRE CHAINES DE VALEUR A L'INTERIEUR D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LE DISTRIBUTEUR DE MARQUES DE DISTRIBUTEURS**
(Produits à même Fonction et à même Prix fabriqués pour deux Distributeurs Différents)



SI **QCA ≠ QCB : EXISTENCE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL** (avec **QCA = QFA + QDA** et **QCB = QFB + QDB**)

Le distributeur ne peut alors adopter dans ce domaine une action complétement indépendante puisque la marge qu'il obtient n'est pas conditionnée par sa seule performance qualitative.

Comme les actions entreprises en amont par les fabricants vont influer sur la performance qualitative des distributeurs, ces derniers vont devoir adopter une vision stratégique élargie du problème.

L'analyse des processus d'obtention de la qualité sera menée dans le cadre d'un contrôle des interfaces relationnelles fournisseurs-distributeurs.

Et, au delà des relations intérieures, le distributeur devra donc gérer également ses relations extérieures par l'instauration de réseaux inter-firmes soit de coordination pour les produits à marques de distributeurs, soit d'information pour les produits leaders.

La "complémentarité inter-organisationnelle" dans la filière (P. JOFFRE et G. KOENIG, 1985), l'apparition de nouveaux rapports de pouvoirs en amont qu'elle induit dicteront alors l'obtention ou non d'un avantage concurrentiel à caractère qualitatif en aval par le distributeur.

La qualité constitue ainsi tout autant un facteur de mutation des structures organisationnelles de l'entreprise, par son rôle dans l'accroissement de la cohésion interne aux plans humain, structurel et de gestion, qu'un facteur de transformation des relations de la firme avec son environnement, par son rôle dans l'élaboration d'une nouvelle architecture des liaisons entretenues avec les autres organisations oeuvrant dans le secteur.

Cette complexité organisationnelle favorisera l'élaboration d'un Système d'Information Qualité apte à appréhender cette variable dans ses dimensions interne (contrôle des processus opératoires et de l'efficacité collective) et externe (mesure de la satisfaction du consommateur) et donc à conforter (ou à rejeter) la pertinence de cette stratégie qualitative.

CHAPITRE 6 MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE PAR LE DISTRIBUTEUR

Si définir la qualité n'est pas chose aisée, procèder à sa mesure n'est guère plus évident, quand on pense au caractère mixte mi-tangible (produit) mi-intangible (service) de la prestation du distributeur. Pourtant, cette opération s'avère indispensable pour vérifier la validité de la stratégie qualitative retenue.

Comment, à défaut, être sûr que cette politique est la bonne si l'on est dans l'incapacité de mesurer ses effets ? Ce constat impose une définition d'instruments d'analyse adéquats, de systèmes de contrôle pertinents participant de l'idée que la qualité s'apprécie pour un distributeur par rapport à sa pratique interne mais aussi par référence à ce que l'on attend de lui et par référence au résultat de son intervention.

A la différence du milieu industriel où la mesure se fondera presqu'exclusivement sur le principe de la conformité du produit à des normes déterminées indépendamment du contexte extérieur (1), la Qualité Conçue par le distributeur ne se mesurera pas pour elle-même mais comme "relais" menant de la Qualité Prévue à la Qualité Perçue : le Système d'Information Qualité sera chargé

---

(1) Sauf à tenir compte des spécifications imposées par l'AFNOR (Voir Annexe 3.1).

de contrôler la conformité des résultats (Qualité Perçue) aux attentes (Qualité Prévue) compte tenu des traitements réalisés par la firme de distribution (Qualité Conçue).

Il aura donc un rôle de surveillance de l'environnement (dans le cadre d'une vision extravertie de la place de l'entreprise dans le circuit économique) et de mesure des réactions de ses composantes essentielles (Clients, Fournisseurs, Concurrents) face à une modification de la politique qualitative.

Le distributeur devra mesurer les attentes de qualité (**système d'information a priori**), les "digérer" et les traduire par la suite sous forme de normes, de standards à respecter, pour ultérieurement s'assurer que ces paramètres rencontreront l'assentiment extérieur (**système d'information a posteriori**), mesurer les éventuels écarts (**les gaps de qualité**), trouver les causes de dysfonctionnements à l'origine de ces écarts afin d'y remédier et de ne pas être distancé par les concurrents.

La mesure de la qualité dans la distribution va donc poser deux séries de problèmes complémentaires

- **les types de mesures à effectuer** : mesures subjectives (telles que la détermination d'indices de satisfaction) et/ou objectives (telles que le respect des standards prévus)

- **l'intégration de ces mesures dans la conception de la stratégie de qualité** par la définition de ces standards, points de repère indispensables pour se situer comparativement aux concurrents

A la fois ex-ante et ex-post, prévisionnel et constaté, le Système d'Information Qualité se situera, par son approche transversale des problèmes dans la perspective du système général

de la valeur, faisant le lien entre la stratégie (obtention souhaitée d'un avantage concurrentiel) et le contrôle (obtention effective de cet avantage).

SECTION 1 CADRE CONCEPTUEL DE LA MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE

La logique stratégique de la valeur et son impact managérial développés à partir du concept de chaîne de valeur reposent sur l'idée que l'évaluation et la mesure d'une politique de qualité ne ressortent pas d'une orientation quasi exclusivement comptable et financière (1).

Conçue en vue d'assurer le couplage de l'organisation avec son environnement, elle doit favoriser la coordination économique dans l'organisation par la détermination de formes de contrôle acceptables par tous.

La qualité, variable fédératrice et unificatrice dans l'organisation, basée sur une gestion transversale des liaisons tant internes qu'externes, exige la définition de formes nouvelles de contrôle.

---

(1) Même si le Projet PIMS a montré l'incidence de la Qualité Relative sur le critère financier du ROI (Voir Chapitre 4).

§ 1. INSUFFISANCES ET LIMITES DE LA METHODE CLASSIQUE DE VALORISATION DES COUTS DE NON QUALITE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Dans une approche fondée sur les coûts, la qualité ne se définit pas en elle-même mais par son absence : on détermine des coûts de non qualité afin d'évaluer les défauts, les erreurs constatés au moment de la prestation.

Les coûts de cette dysqualité ont été cernés grâce à la méthode du diagnostic socio-économique, encore appelée méthode des coûts cachés, mise au point par l'ISEOR (Institut de Socio Economie des Entreprises et des Organisations) sous la direction d'H.SAVALL (1).

Ce diagnostic a débouché sur la valorisation de différentes catégories de coûts illustratifs de la non qualité

- **coûts de prévention**, regroupant toutes les dépenses effectuées pour empêcher les erreurs
- **coûts d'inspection et de contrôle**, regroupant toutes les dépenses effectuées pour contrôler la qualité conçue
- **coûts de défaillance interne**, somme des dépenses générées par la mauvaise qualité à l'intérieur de l'entreprise : rebuts, reprises, pertes de valeur ajoutée

---

(1) Voir les Travaux d'H.SAVALL, notamment "**Enrichir le Travail Humain dans les Entreprises et les Organisations**", 1ère Edition, Dunod, Paris, 1975 et "**A la Recherche des Coûts et Performances Cachés de l'Entreprise - Pour un Diagnostic Socio-Economique de l'Entreprise**", Revue Française de Gestion, Novembre - Décembre 1978, N°18, pages 96 à 108.

- **coûts de défaillance externe**, somme des dépenses liées à des anomalies détectées par les clients et dont les conséquences s'apprécient en nombre d'interventions après vente, de facturations d'avoirs, de pertes de part de marché

Ces différents coûts, de gravité croissante, constituant des indicateurs de mauvaise compétitivité pour la firme concernée, supposent un suivi précis et régulier.

Cependant, si ce suivi semble réalisable en milieu industriel car la recherche de la qualité y est plutôt orientée sur le contrôle des méthodes, des outils, des équipements qui vont permettre à l'entreprise de miminiser son coût d'inspection, de contrôle a posteriori, de retour en fabrication, de déchets ou de rebuts, cela semble beaucoup plus illusoire dans le secteur des services pour lequel la recherche de la qualité ne s'identifie pas nécessairement à une volonté de diminution des coûts internes de fonctionnement mais plutôt à un souci d'accroissement des ventes, d'augmentation du taux de fidélité de la clientèle.

La priorité accordée à la maîtrise de la complexité interne et à son effet sur la conception du Système d'Information Qualité cède la place à une approche mettant en avant le couplage de l'organisation avec son environnement et donc à un système de contrôle de qualité conçu dans une optique prioritaire d'ouverture sur l'extérieur.

C'est pourquoi les méthodes classiques de comptabilité analytique et leurs prolongements en termes de calcul de coûts cachés s'y révélent de peu d'intérêt.

Cette inadaptation apparaît dans la nature même de ce système d'information, puisque c'est " une méthode d'analyse qui

suppose un découpage des problèmes et qui ne peut pas rendre compte de relations d'interdépendance, le diagnostic des dysfonctionnements dans l'entreprise ne relevant pas de la compétence du comptable" (A.BURLAUD et C.J.SIMON, 1982, p.302) alors que la qualité impose une vision globale des interactions entre services de l'entreprise et des interactions de l'entreprise avec son milieu.

De plus, dans le secteur tertiaire, la démarche s'éloigne d'une logique productive axée sur la détermination de coûts, de mesures introverties à dominance physique : l'essentiel des coûts de non qualité décelés dans ce secteur résulte de défaillances externes (J.HOROVITZ, 1986), jugées directement par les consommateurs puisqu'ils participent souvent à la réalisation de la prestation dont ils bénéficient.

Aussi, semble-t-il inutile, voire impossible, de faire une évaluation de la non qualité avant la consommation même de la prestation : le contrôle des coûts de non qualité devient inopérant pour évaluer les dysfonctionnements.

§ 2. DUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION QUALITE DANS LA DISTRIBUTION

Face à cette insuffisance des systèmes classiques d'information, et même si l'on ne peut ignorer que la non qualité a un coût dans le secteur de la distribution comme en milieu industriel, la mesure de la qualité ne peut se fonder sur des préoccupations purement introverties de calcul de coûts mais au contraire sur une conception d'un système de contrôle mêlant la me-

sure de la validité externe de la stratégie de qualité retenue avec des indicateurs aptes à vérifier la cohérence interne de cette politique.

Ainsi, cette mesure devra permettre une comparabilité des résultats obtenus par la firme avec ceux dégagés par ses concurrents de façon à déterminer un indice de Qualité Relative dans l'esprit du Projet PIMS et un contrôle du fonctionnement interne de l'organisation exprimé en termes de qualité.

Afin de prendre en charge ces deux niveaux complémentaires de mesure de la complexité interne et externe approchés sous l'angle qualitatif, le Système d'Information Qualité se devra de retenir

- un outil externe de mesure de la qualité représentatif du point de vue du consommateur
- un (ou des) outil(s) interne(s) de mesure de la qualité permettant de mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements du système organisationnel

Pour ce qui concerne la mesure externe, compte tenu des développements antérieurs portant notamment sur la création de valeur pour le consommateur final, la mesure de la satisfaction s'impose comme indicateur fiable de la justesse de la politique choisie (1).

Pour ce qui concerne le point de vue interne de l'entreprise, il s'agira plutôt de déterminer des normes de qualité à respecter pour ensuite pouvoir les apprécier au vu des résultats constatés.

---

(1) La satisfaction du consommateur étant d'ailleurs l'objectif prioritaire des politiques qualitatives des distributeurs (Voir 3ème Partie, vérification de l'Hypothèse H2).

Ces deux types d'instruments de mesure devront être mis en cohérence pour que les données soient significatives mais ils ne pourront pas être abordés sur le même plan.

En effet, comme la satisfaction de la clientèle résulte directement de la politique de qualité menée, cet indicateur conditionnera la détermination d'indicateurs internes nécessaires à son obtention.

En d'autres termes, l'évaluation de la qualité devra s'appuyer sur des mesures perceptuelles à base de paramètres sélectionnés par les consommateurs eux-mêmes (Qualité Prévue) et évalués principalement grâce à des études d'opinions (Qualité Perçue), ces mesures permettant alors de surveiller les caractéristiques sensibles de la prestation offerte par le distributeur (Qualité Conçue).

Pour reprendre la typologie d'H.BOUQUIN (1986,p.31 et 32) élaborée en matière de contrôle de gestion , le Système d'Information Qualité se situera dans une double perspective de formalisation du problème

- **une perspective stratégique** de contrôle de l'efficacité du couplage de la stratégie de qualité avec l'environnement

- **une perspective d'exécution** - ou opérationnelle - dont le rôle sera d'aider à internaliser l'environnement dans la construction de la démarche de qualité interne

La mesure de la qualité doit couvrir l'ensemble du processus opératoire aboutissant à l'obtention d'une valeur pour le client.

Elle doit aider le gestionnaire à repositionner son offre de service (Qualité Conçue) de façon à ce qu'elle puisse

mieux répondre aux attentes du consommateur (Qualité Prévue) et même les dépasser (Qualité Perçue) en vue de favoriser l'émergence d'un avantage concurrentiel.

Au plan stratégique, la mesure de la satisfaction - à la fois relative et absolue - supposera une implication maximale du consommateur dans le processus d'évaluation de la qualité : la mesure sera plutôt de nature subjective.

Au plan opérationnel, la mesure s'inscrira dans une optique de contrôle interne et supposera une implication maximale du personnel de l'entreprise dans le processus d'évaluation de la qualité : la mesure sera plutôt de nature objective.

SECTION 2 LA MESURE DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR, MESURE EXTERNE DE LA QUALITE DE LA PRESTATION DU DISTRIBUTEUR

Si l'on se réfère au concept de chaîne de valeur, la création de valeur pour le consommateur final se mesure par la satisfaction qu'il a obtenue (Voir Chapitre 5).

De son côté, le Projet PIMS définit la qualité comme résultant d'une perception de la clientèle jugée à partir de mesures comparatives de sa satisfaction sur les caractéristiques essentielles du produit ou du service offert, qu'elles soient techniques ou commerciales (Voir Chapitre 4).

La satisfaction apparaît ainsi comme la pierre angulaire de tout système de qualité mis en place au sein d'une organisation puisqu'à travers sa mesure la validité de cette politique sera confirmée ou non.

Si cet objectif de satisfaction est atteint par le distributeur, le client se montrera fidèle à l'enseigne et une image externe positive émergera.

C'est pourquoi il convient de définir ce concept de satisfaction et de cerner ce qui l'unit à la qualité, avant d'examiner comment on peut procèder à sa mesure dans le cadre de l'élaboration d'un système général de mesure de la qualité.

§ 1. LE CONCEPT DE SATISFACTION

A priori, la satisfaction est une notion difficile à définir mais pourtant capitale pour la compréhension du comportement du consommateur.

Et même si de nombreux auteurs s'y sont essayés, "il manque une définition qui soit acceptée universellement, ce qui rend son opérationnalisation difficile" (G.LEBLANC, 1985, p.162).

Si l'on ne peut nier ces difficultés, il paraît néanmoins souhaitable d'en élaborer une applicable à la distribution, après étude des principales voies de recherche en la matière.

A. SATISFACTION ET RATIONALITE DE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR

Un premier courant de pensée rattache la satisfaction à l'analyse du comportement de cet agent économique qu'est le consommateur.

En micro-économie, l'être humain est assimilé à un "homo economicus" capable de prendre la meilleure décision au meilleur moment. C'est l'homme parfaitement rationnel dans ses choix, tel qu'étudié par les économistes néo-classiques dans la lignée de K.MENGER, L.WALRAS et S.JEVONS, et qui cherche à maximiser sa satisfaction liée à l'utilisation d'un bien ou d'un service déterminé.

Dans cette acception, la satisfaction ressentie par le consommateur est dépendante de l'utilité du bien ou du service. L'acte d'achat ne peut s'expliquer que comme l'aboutissement d'une démarche logique d'optimisation de cette satisfaction, suite à une comparaison sur la base de l'utilité, des différentes propositions d'offres existantes sur un marché. Le risque lié à l'achat dans ses dimensions financière, psychologique ou de sécurité, est mimi-nisé, voire éliminé, compte tenu de ce comportement tendant vers une rationalité sans failles.

Les attentes, exprimées ou non du consommateur, à l'é-gard d'un bien ou d'un service coïncident quasi-automatiquement avec le résultat obtenu : il n'y a pas de divergence possible entre la satisfaction recherchée et la satisfaction constatée par le même agent économique.

Cette théorie du choix optimum a été sévèrement criti-quée par H.A. SIMON (1945) dans son modèle de rationalité limitée selon lequel

- la plupart des décisions humaines individuelles ou prises au sein d'une organisation se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants à partir de critères minima : ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles qu'elles se rap-portent à la découverte et à la sélection de choix optimaux

- le choix est presque toujours excercé en regard d'un schéma simplifié, limité et approximatif de la situation réelle; les possibilités de choix ne sont pas toutes connues : ne sont connues que celles pouvant émerger des mécanismes psychiques et sociologiques de l'individu et de son environnement

Autrement dit, le consommateur, lorsqu'il effectue un choix, lorsqu'il doit prendre une décision, ne se comporte pas obligatoirement de façon logique : il se laisse souvent guider autant par son intuition, voire son instinct, que par sa raison; il subit l'influence du monde extérieur (effets de mode, action de la publicité) et de ses préférences personnelles pour exercer son choix. Si bien que la satisfaction post-achat ne correspond pas forcèment à ce qu'il en escomptait.

B. L'OPTIQUE MARKETING DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

Au delà de l'utilité du bien ou du service appréciée par le consommateur, sa satisfaction dépendra de la réponse apportée à ses attentes. Le concept intègre une dimension psychologique, la satisfaction se définissant comme "le degré de concordance entre les conséquences réelles de l'achat, ou plus exactement leur perception par le consommateur, et les conséquences escomptées au moment de l'achat" (J.A. HOWARD et J.N.SHETH, 1969).

Pour les théoriciens du Marketing, la satisfaction s'exprimera ainsi comme la résultante d'une comparaison entre les attentes du consommateur formées par son expérience antérieure et la récompense obtenue du bien ou du service acquis par sa capacité à satisfaire ses attentes.

Cette approche retient donc l'idée qu'il peut y avoir un décalage entre les attentes et le résultat de ses attentes en matière de satisfaction, ce qui, implicitement, indique que l'achat comporte un risque inhérent à son essence même, celui de ne pas satisfaire le consommateur.

Contrairement aux économistes néo-classiques, et conformément aux analyses d'H.A. SIMON, le maximum de satisfaction n'est donc pas forcément atteint. Ce qui pose le problème, en termes différents de ceux des marginalistes, de l'analyse du processus de décision du consommateur.

En ce sens, la fonction de demande résulte "d'une confrontation entre les caractéristiques objectives d'un bien ou d'un service et la subjectivité du sujet" (K.J.LANCASTER, 1966).

Autrement dit, le comportement du consommateur n'est pas indépendant de sa façon de voir les choses, qui n'est pas uniquement basée sur des principes de pure rationalité.

C'est pourquoi la satisfaction ne peut être appréhendée objectivement pour tous les consommateurs mais uniquement pour chaque consommateur pris isolément.

Toutefois les théoriciens semblent avoir cerné quelques caractéristiques applicables quelque soit le consommateur étudié.

De façon générale, la satisfaction se rattache à une triade besoin-désir-aspiration (K.LEWIN, 1959)

- **le besoin** se référe étymologiquement à la notion de nécessité, de manque, de privation; au delà des besoins vitaux (faim, soif, sommeil, besoin sexuel...) l'homme a également des besoins sociaux (besoin d'être considéré, de s'affirmer, de participer...)

- **le désir**, notion qui se réfère à "un état d'omnipotence exempt de toute frustration, de toute contrainte et de toute limitation, qui ne peut jamais être totalement comblé" (E.DEUTSCH, 1974, p. 32); le désir, par opposition au besoin, ayant un caractère subjectif et singulier alors que le besoin est objectif et universel

- **l'aspiration** qui est "une sorte de repère que se fixe le sujet et qui oriente son comportement" (J.DUFER, 1986, p.208); au besoin qui anime le consommateur et fait naître son désir, l'aspiration fournit un premier élément de réponse de nature plus ou moins pertinente mais qui pilotera le reste du processus d'évaluation de sa satisfaction

De sorte que toute satisfaction ne peut être que relative et comportera des insatisfactions puisque les résultats perçus par le consommateur suite à l'achat s'écartent des aspirations qu'il avait manifestées avant cet achat (**Figure 6.1**).

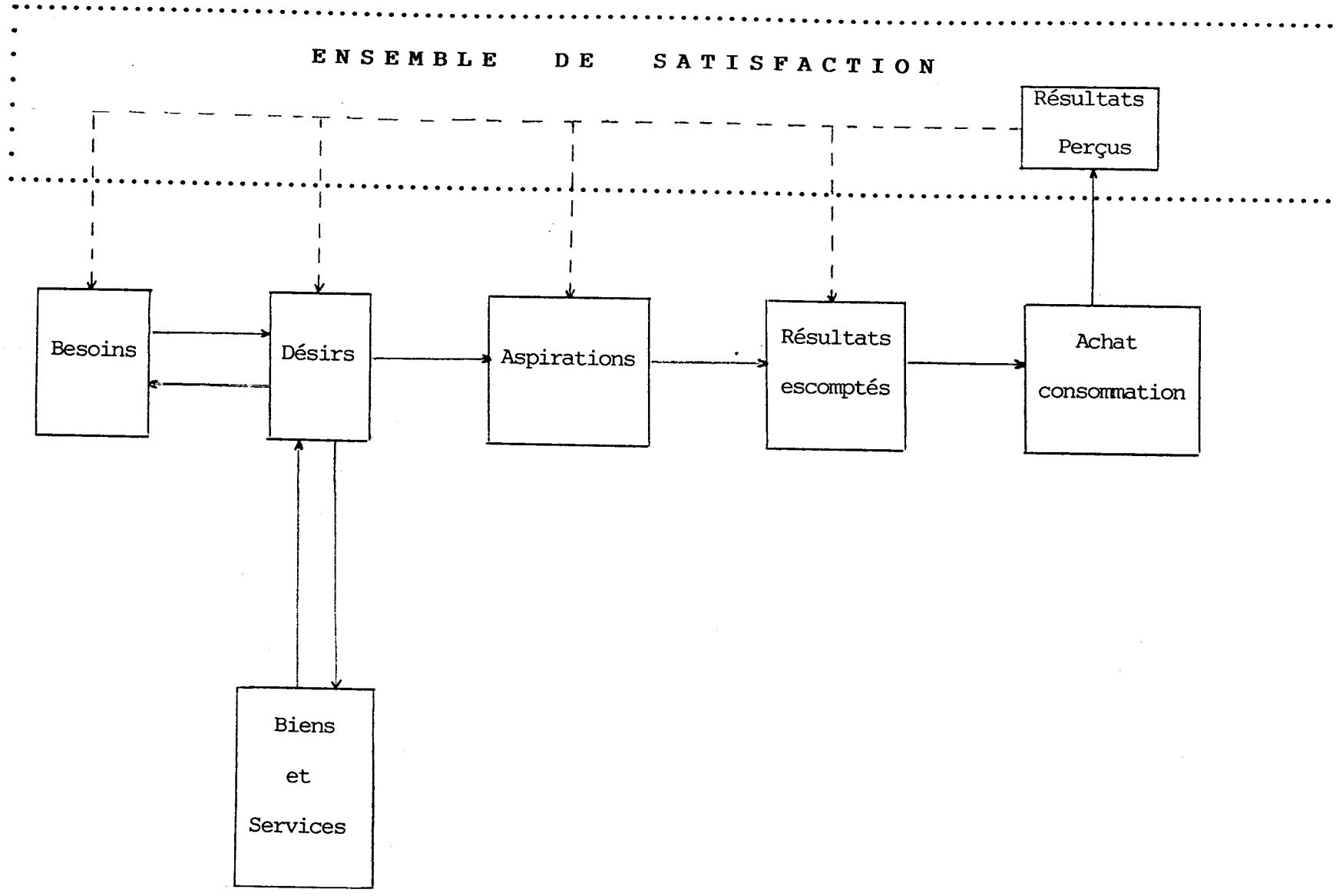
Tout acte de consommation déclenche un processus d'évaluation réactif lié à des attentes par rapport à ce processus de consommation.

Aussi convient-il, au delà de la vision besoin-désir-aspiration, de préciser cette notion d'attentes.

Les attentes correspondent à "la probabilité que le résultat d'un événement, effet d'un comportement, crée un sentiment positif ou négatif chez l'individu" (R.L.DAY, 1976, p.593) et se forment sur trois dimensions

- **la nature du bien ou du service offert**, dimension ayant trait aux attributs saillants de l'offre d'une entreprise, c'est-à-dire aux caractéristiques spécifiques de cette offre

FIGURE 6.1 MODELE PSYCHOLOGIQUE DE CONSOMMATION



SOURCE J.DUFER, "Satisfaction et Insatisfaction du Consommateur - Proposition d'un Modèle Psycho-Economique de Consommation - Implications pour l'Entreprise", Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, IAE de l'Université de Nice, Mars 1986, page 293.

- **Les coûts et les efforts déployés par le consommateur pour se procurer le bien ou le service**, liés à la quantité d'information disponible en vue de cette acquisition (efforts de recherche, gains monétaires)

- **Les incidences sociales de l'achat du bien ou du service ou de leur usage**, conférant un statut social particulier par leur consommation (exemple des produits de luxe notamment)

Y.RENOUX (1975) déduit du raisonnement de RL.DAY que la satisfaction ressentie par l'acheteur a un caractère multidimensionnel, qu'elle pourra s'apprécier sur la base de ces composantes et que la satisfaction (insatisfaction) globale intégrera ces différentes dimensions partielles (**Figure 6.2**).

Cette optique d'approche de l'entreprise en tant que système global offreur d'un produit-service permet de se positionner par rapport à une logique de Produit Total (Voir Chapitre 2) et d'appréhender le concept de satisfaction dans le cadre spécifique de la distribution.

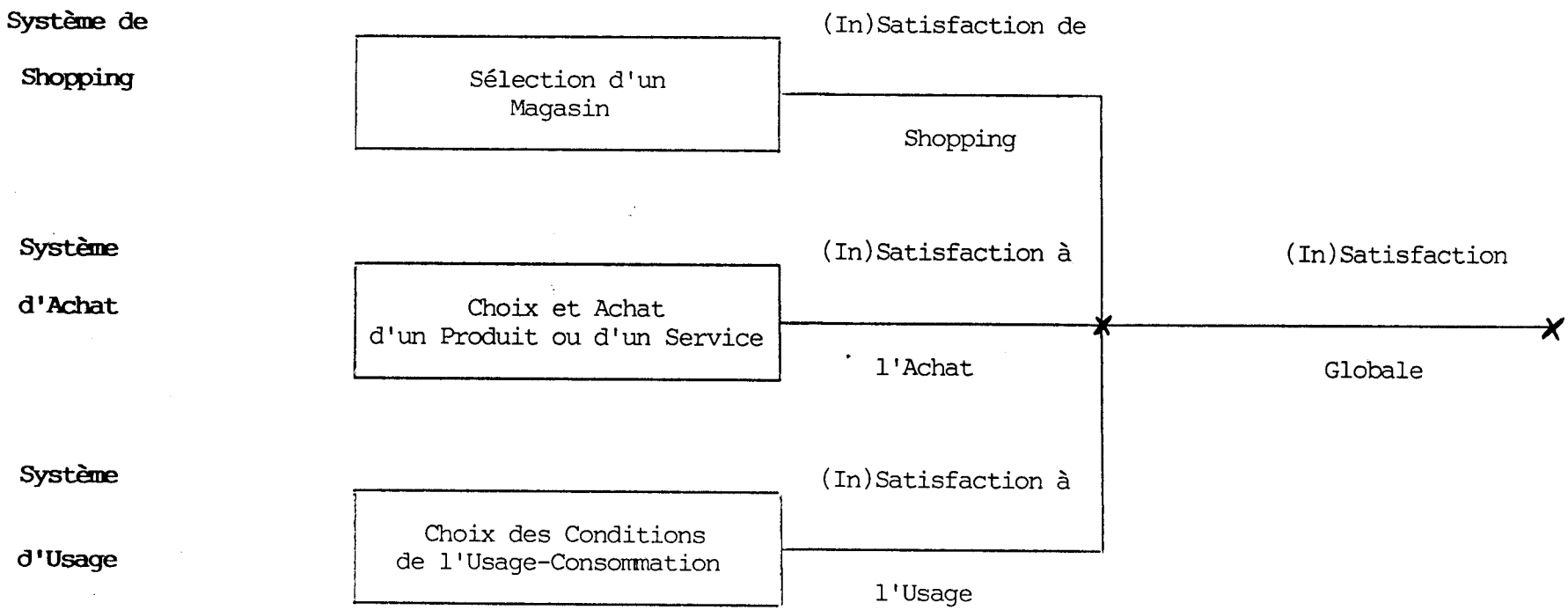
C. PRESTATION DU DISTRIBUTEUR ET SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

Selon certains auteurs, l'entreprise dans sa globalité doit être considérée comme un processus de satisfaction du consommateur (T.LEVITT, 1960, p.45). La fabrication d'un produit, la réalisation d'un service (et, a fortiori, l'offre d'un couple produit-service) n'ont d'autre rôle que de répondre à un besoin de satisfaction des attentes des clients (1).

---

(1) L'Hypothèse H2 s'efforcera de le vérifier pour le secteur de la distribution (Voir 3ème Partie).

FIGURE 6.2 MULTIDIMENSIONNALITE DE LA SATISFACTION (INSATISFACTION) DU CONSOMMATEUR



SOURCE Y.RENOUX, "Consumérisme et Marketing : Un Cadre pour l'Analyse et pour l'Action", Revue Française de Marketing N°55, Mars-Avril 1975, page 28.

Dans ce sens, la stratégie de l'entreprise doit être fondée sur cette préoccupation incontournable : les managers doivent tenir compte de cette donnée dans l'élaboration de leur politique.

Ils doivent identifier les variables explicatives de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) de leurs clients sous peine de perte de parts de marché, voire à terme de disparition.

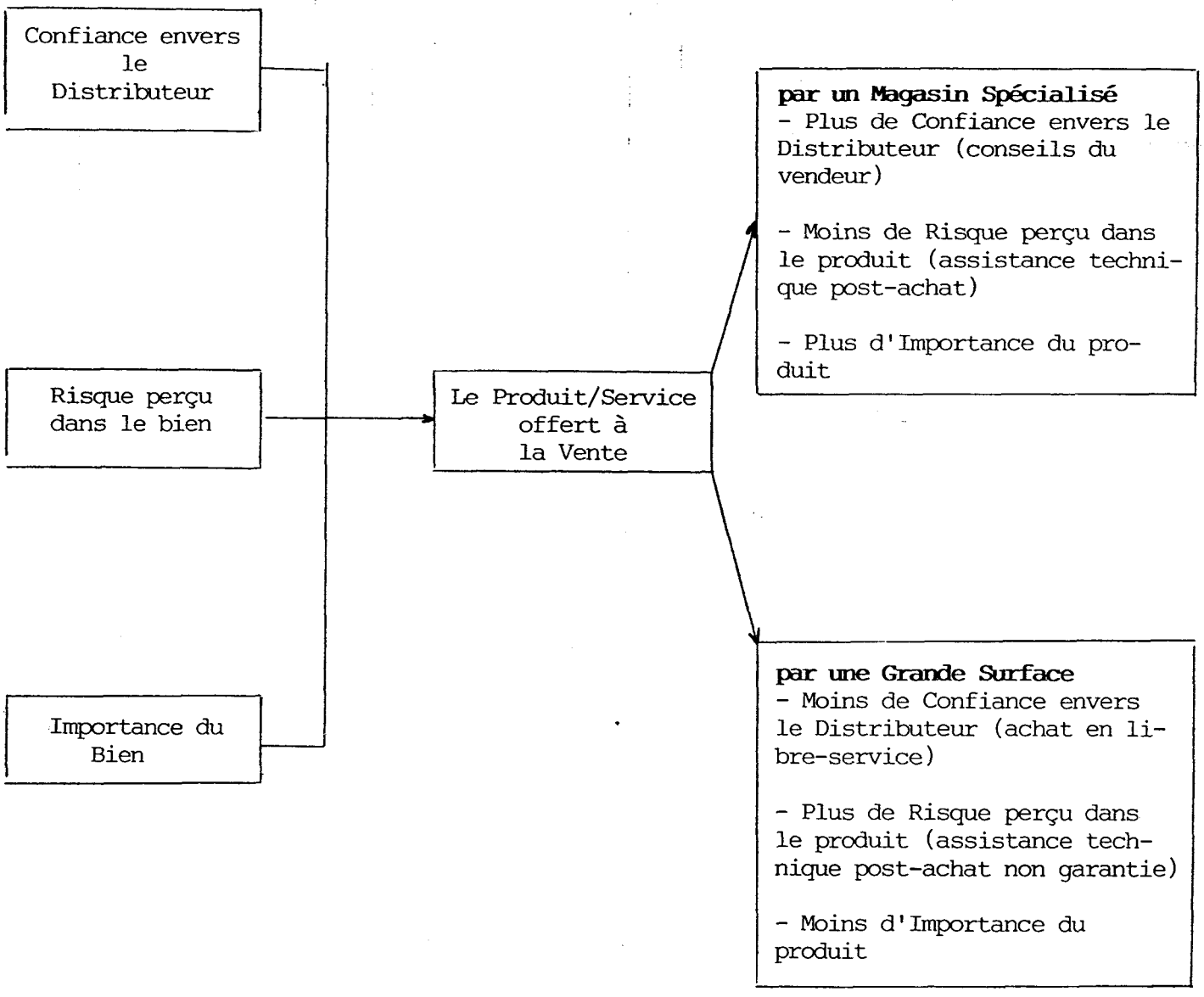
Certains théoriciens pensent que la satisfaction éprouvée par le consommateur dépend de la perception qu'il a du risque qu'il court lors de son achat : si le risque perçu est minimum, la satisfaction obtenue sera maximum.

La perception du risque supposera donc que l'acheteur potentiel, avant de se décider, cherchera à réduire l'incertitude liée à sa décision (JW.TAYLOR, 1974, p.55).

Si, à cette fin, il acquiert de l'information, il réduira alors les conséquences néfastes d'un mauvais achat qu'elles soient financières (perte monétaire), physiques (produit ou service acquis de mauvaise qualité intrinsèque : peu utile, peu sûr, peu commode etc...) ou psychologiques (sentiment d'insatisfaction post-achat).

Le consommateur doit avoir une attitude prévoyante s'il veut se prémunir contre tous ces risques et maximiser sa satisfaction. Aussi, lorqu'il aura à choisir entre deux distributeurs lui offrant le même couple produit-service, devra-t-il tenir compte dans son choix de l'importance du bien qu'il désire se procurer (risque monétaire), du risque perçu dans ce bien (risque physique) et de la confiance qu'il a envers le vendeur lors de l'éxécution de sa prestation (risque psychologique) (**Figure 6.3**).

FIGURE 6.3 PERCEPTION DU RISQUE ET CHOIX D'UN MAGASIN



OURCE Adapté (avec Modifications) de JL.DASH, LG.SCHIFFMAN et C.BERENSON, "Risk and Personality - Related Dimensions of Store Choice", in Journal of Marketing, Volume 40, 1976, page 34.

Cette vision, si elle évalue bien le comportement pré-décisionnel du consommateur, paraît néanmoins trop réductrice : elle contient l'idée de l'obtention automatique de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) post-achat selon que ce dernier aura bien (ou mal) perçu le risque lié à sa décision d'achat.

Elle n'analyse pas le comportement du client de façon complète avant, pendant et après l'achat.

C'est pourquoi le problème de la satisfaction à l'égard de la prestation du distributeur doit être élaboré de façon plus large.

Dans ce but, J.SWAN et L.COMBS (1976) proposent d'étudier la relation existante entre les attentes du consommateur, la qualité du produit ou du service (ou du produit-service) et la satisfaction obtenue par ce consommateur et donc de se placer dans un contexte plus large que celui du seul pré-achat.

Selon ces auteurs, les variables de satisfaction sont de deux types

- **variables objectives** liées aux dimensions tangibles du produit ou du service (comme la fiabilité, la sécurité d'emploi, la commodité d'utilisation)

- **variables subjectives** liées aux dimensions intangibles du produit ou du service (comme le style du produit, le contact avec le personnel, l'impression de sérieux dégagée par l'entreprise)

Ces variables qualitatives ne peuvent toutefois s'apprécier isolément les unes des autres et forment un ensemble débouchant sur une évaluation globale par le client de la prestation dont il a bénéficiée.

P.EIGLIER et E.LANGEARD sont du même avis quand ils remarquent que le consommateur porte un jugement global sur l'of-

fre d'une entreprise, qui détermine s'il est satisfait ou non.

Ce jugement qu'ils appellent processus de "globalisation-simplification" (1983, p.25) dit en substance que le consommateur ne juge pas l'entreprise pour sa prestation pour chaque service pris isolément mais par rapport au service pris dans sa globalité.

La satisfaction est une donnée synthétique et non analytique : les défauts de certains éléments de la prestation doivent être compensés par les qualités des autres éléments de cette prestation et tout consommateur fait plus ou moins consciemment la somme algébrique de ces défauts et qualités pour n'en retirer qu'une appréciation globalisante sur la qualité du produit, du service ou du produit-service offert (1).

Pour un distributeur, la satisfaction de sa clientèle sera donc totale ou nulle. Il n'existera pas entre ces deux extrêmes de juste milieu, ce qui supposera que la prestation soit marquée du sceau de la Qualité Totale.

§ 2. LA LIAISON QUALITE TOTALE-SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

Quand un consommateur évalue la qualité du service rendu, la qualité du produit vendu, indirectement il porte une opinion sur le degré de satisfaction que lui procure ce produit ou ce service : la liaison qualité-satisfaction paraît évidente (2).

---

(1) Une grande partie de notre analyse statistique reposera sur ce principe (Voir 3ème Partie, Chap.8 et 9).
(2) Sa validité statistique sera contrôlée au Chapitre 9.

L'AFNOR ne dit rien d'autre quand elle donne de la qualité la définition suivante : " la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins de ses utilisateurs" (Voir Chapitre 3).

Même si cette définition situe la qualité dans une optique utilitariste, sa réponse à un besoin , elle traduit la finalité première de toute politique de qualité : satisfaire l'acheteur.

L'objectif de toute entreprise, c'est la satisfaction de sa clientèle; le moyen d'y parvenir, c'est de mener une politique axée sur la qualité. Entre ces deux notions, existe un lien de cause à effet puisque la satisfaction du consommateur apparaît comme la reconnaissance extérieure de la validité de la politique de qualité menée par l'entreprise.

Pour certains chercheurs, la qualité devient même synonyme de satisfaction : "la qualité traduit la conformité du résultat obtenu au résultat attendu par le client" (C.BAUDRY, 1986) ce qui s'identifie avec la définition de la satisfaction : comparaison entre attentes et performances du produit-service.

R.TASSINARI (1985,p.23) confirme cette assimilation entre les deux concepts quand il pose le principe que la qualité résulte du rapport Satisfaction Offerte (par l'Entreprise)

Satisfaction Souhaitée (par le Client)

Il inverse même la tendance puisque dans son analyse ce n'est plus la qualité qui explique la satisfaction mais l'inverse. Au delà d'une simple complémentarité, les deux notions apparaissent donc comme étroitement enchevêtrées : la gestion de la qualité passe par la gestion de la satisfaction des clients, même si

pour un distributeur (ainsi d'ailleurs que pour n'importe quel type d'entreprise), elle doit dépasser ce stade pour se positionner dans une logique d'approche plus globale, externe et interne .

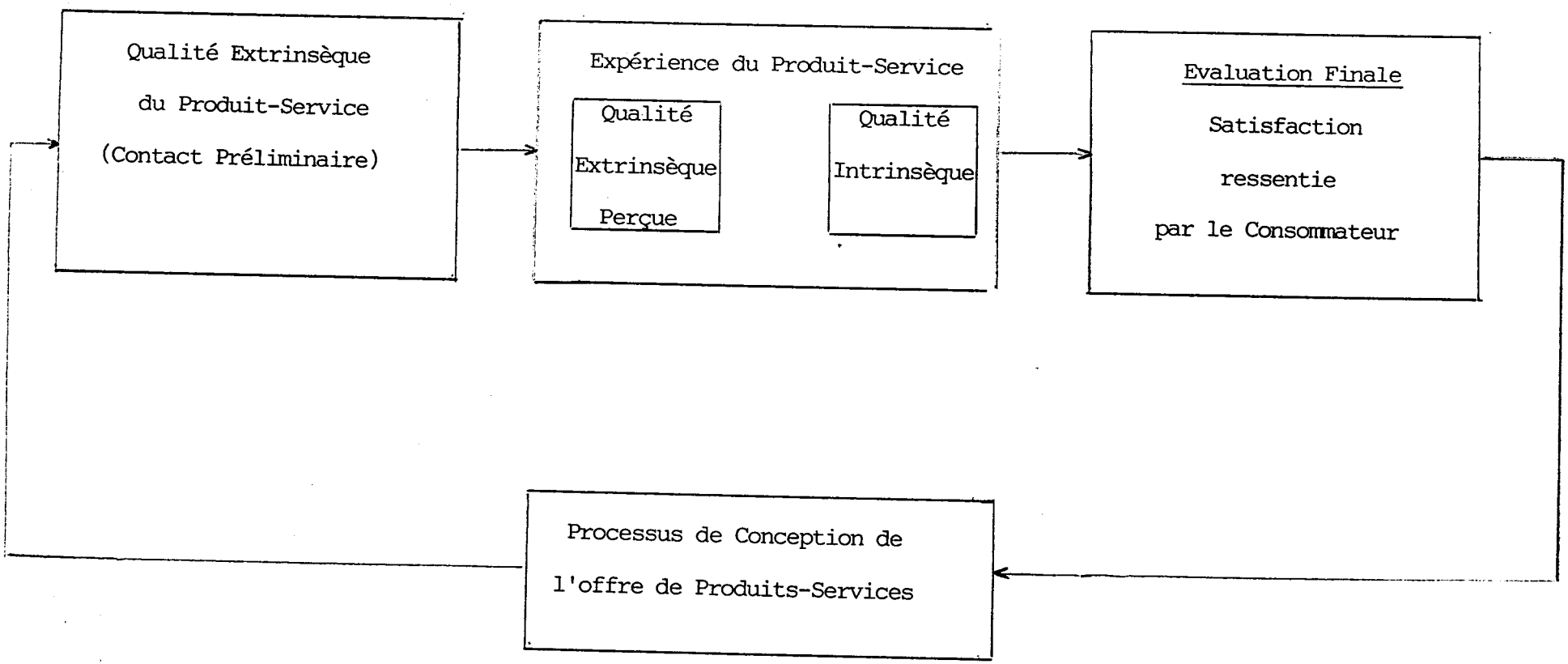
Toute politique de qualité ne peut donc être menée indépendamment des souhaits exprimés par les consommateurs. Il y a rétroaction entre la qualité, dans ses dimensions "extrinsèque" et "intrinsèque" (G.LEBLANC et N.NGUYEN, 1986, p.28) **(1)** et la satisfaction ressentie par le consommateur puisque cette dernière influencera la conception de l'offre de l'entreprise, qui elle même conditionnera l'élaboration de la politique de qualité à mener, politique qui entraînera alors à nouveau la satisfaction (ou l'insatisfaction) du consommateur et le cycle se reproduira ainsi sans fin. **(Figure 6.4)**.

La problèmatique de la qualité, outil de gestion **interne** à la disposition du distributeur, devra donc favoriser la satisfaction du consommateur, expression **externe** de la justesse de la stratégie mise en oeuvre.

---

(1) Ces auteurs définissent ces concepts de la façon suivante
- **Qualité extrinsèque** = Qualité de la Structure Organisationnelle (organisation interne, processus physique de la servuction, structure des interactions personnel-entreprise)
- **Qualité intrinsèque** = Qualité des relations client-entreprise (capacité à répondre à ses attentes, nécessité de son concours pour évaluer la prestation assurée).

FIGURE 6.4 MODELE CONCEPTUEL POUR L'EVALUATION DE LA QUALITE D'UN PRODUIT-SERVICE



SOURCE Adapté (avec Modifications) de G.LEBLANC et N.NGUYEN, "La Problèmatique de l'Evaluation de la Qualité d'un Service", Cahier de Recherches CRSA, Université de Moncton, Canada, 1986, page 30.

§ 3. LA MESURE DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

Comment, dans ces conditions, mesurer cette satisfaction? On a dit qu'elle se mesurait de façon globale : la qualité du couple produit-service s'apprécie par le consommateur en tant qu'entité existante indépendamment de ses composants. La base de cette appréciation pour la grande majorité des auteurs, consiste en une mesure des attitudes des consommateurs. La satisfaction semble ainsi se quantifier à partir d'une approche purement perceptuelle.

Mais nombre de théoriciens considèrent que si l'attitude permet de mesurer la satisfaction, elle doit être analysée non pas de façon globale mais sur un ensemble de critères significatifs : la satisfaction résulte d'une approche multi-critères, des scores étant attribués à chacun d'entre eux puis agrégés pour en déduire un indice synthétique de satisfaction.

C'est pourquoi, avant de définir comment mesurer la satisfaction dans le secteur de la distribution, il paraît nécessaire de cerner la notion d'attitude puis de voir quel est l'apport des méthodes multi-critères (encore appelées multi-attributs) dans l'étude de cette mesure.

A. PROBLEMES POSES PAR LA MESURE DES ATTITUDES

La satisfaction du consommateur est "une attitude en ce sens que c'est une orientation évaluative qui peut être mesurée" (J.A.CZEPIEL et L.J.ROSENBERG, 1979).

La mesure de la satisfaction est ainsi par sa nature même subjective, elle consiste en une évaluation de ce que ressent

le sujet, c'est-à-dire qu'elle suppose une détermination de son opinion et de son "affect" à l'égard des résultats de son achat/consommation. L'appréciation des performances qualitatives de l'entreprise passe par une mesure des attitudes de ses clients.

L'attitude consistant en "un état de prédisposition mental, psychique, physiologique, résultant de l'expérience et exerçant une influence directive ou dynamique sur les réactions de l'individu aux objets et situations en relation avec lui" (G.W.ALLPORT, 1935), elle traduit une propension à agir, structurée par l'expérience, susceptible d'évoluer et constituant un vecteur de probabilité par rapport aux réactions futures.

De façon résumée, l'attitude est "l'expression relationnelle du champ de force des motivations de l'individu par rapport à une situation donnée : événement, information, institution, personne, groupe" (E.DEUTSCH, 1974, p.49).

On comprend alors que les attitudes définies de cette façon ne se mesurent pas : elles forment une structure latente qui n'est pas un objet mesurable. Toute mesure d'attitudes, et de satisfaction basée sur les attitudes, ne sera qu'une vision réductrice et simplificatrice de la réalité.

Cette vérité étant admise, un indice de satisfaction élaboré à partir d'échelles d'attitudes (1) ne traduira qu'une approche forcément partielle de la satisfaction du consommateur puisqu'elle se contentera de mesurer des réactions physiques ou verbales qui sont en relation avec elle. Ce qui relativise la portée des enquêtes d'opinion menées par les entreprises.

---

(1) Telles les échelles de THURSTONE, LIKERT ou GUTTMANN pour n'en citer que quelques unes parmi les plus célèbres et les plus utilisées.

B. MODELES MULTI-ATTRIBUTS DE SATISFACTION

La mesure des attitudes est à la base de l'élaboration des modèles multi-attributs, encore appelés modèles de satisfaction (B.PRAS, 1977).

Pour ces modèles, le principe est que, parmi un ensemble d'offres d'entreprises, la préférence du consommateur est fonction d'une structure multidimensionnelle d'attributs, le consommateur développant sa préférence parmi l'ensemble d'attributs possédés par l'objet (ou le service) en question.

Toute mesure de satisfaction dépend d'une délimitation précise et exhaustive des attributs de l'offre de l'entreprise et d'une compréhension du processus d'évaluation du consommateur : la mesure perceptuelle des attitudes du consommateur sur ces attributs permettra d'évaluer la satisfaction ressentie.

On distingue deux types de modèles élaborés dans ce but

- **les modèles compensatoires** selon lesquels l'individu établit un bilan entre les éléments positifs ou négatifs intervenant dans son évaluation globale, les données étant alors combinées entre elles soit en les additionnant, soit en en faisant la moyenne (les pondérations attribuées pouvant être égales ou non) : c'est le cas des modèles linéaires additifs

- **les modèles non compensatoires** selon lesquels la présence (ou l'absence) de l'un des attributs n'est compensée en aucune manière par l'absence (ou la présence) des autres : trois catégories de modèles correspondent à cette approche

- **les modèles lexicographiques:** l'individu ordonne par importance décroissante ses différentes perceptions en se limitant ensuite à la plus importante pour comparer entre elles les options qui lui sont présentées

- **les modèles conjonctifs:** un seuil minimum doit être atteint par chacun des attributs

- **les modèles disjonctifs:** il suffit que l'un quelconque des attributs franchisse un seuil donné pour que l'objet devienne acceptable

C. MESURE DE LA SATISFACTION DANS LA DISTRIBUTION

Quel type de modèle retenir dans le cadre qui nous intéresse ? Selon B.PRAS (1977, p.13), un modèle compensatoire rendrait compte de la satisfaction du consommateur alors qu'un modèle non compensatoire traduirait son insatisfaction.

J.DUFER (1986, p.283) adapte cette analyse en considérant que dans le domaine des services (et, par extension, dans celui de la distribution) en raison de l'impossibilité où l'on se trouve de garantir la régularité de la performance, on cherche davantage à mesurer les sources d'insatisfaction que de satisfaction : un attribut peut être subitement défaillant provoquant un changement de polarité dans l'attitude développée par le consommateur (cas des modèles disjonctifs). Il en conclut que les modèles non compensatoires sont les mieux adaptés au secteur.

Comme il est difficile de contrôler la performance du service, le modèle conjonctif s'appliquerait bien au domaine des services car on peut penser que le consommateur s'attend à une

performance minimale pour chaque critère de choix. Le problème est d'identifier ce niveau de performance minimale (d'où l'intérêt de définir des standards de qualité, Voir infra).

Par ailleurs, comme le consommateur utilise un processus de globalisation-simplification lors de son évaluation de la qualité de l'offre de service, si la performance sur chaque dimension évaluative de l'offre atteint le seuil désiré par le consommateur, ce dernier globalise et se dit satisfait.

Par contre, dans le cas où une dimension n'atteint pas le seuil minimum, il simplifie et se dit insatisfait de l'offre dans sa totalité : ce processus est similaire au modèle conjonctif. Ce raisonnement paraît discutable quand on tente d'apprécier la qualité de la performance de chaque distributeur pris isolément car même si la régularité de la qualité de l'offre n'est pas garantie, la satisfaction résulte d'un bilan avantages-inconvénients des services de base et périphériques composant cette offre.

Un indice de satisfaction (et donc, a fortiori, un indice de mesure de la qualité subjective) est toujours un indice composite calculé à partir de la somme algébrique des attributs retenus pondérés ou non.

Sur cette base, A.WOLFE (1971) a imaginé une méthode de mesure de la perception de la qualité par les consommateurs.

Pour ce faire, il suppose que, l'analyse préalable de la qualité faisant apparaître un certain nombre de dimensions définies acceptables par toute une population et formant l'ensemble des caractéristiques qualitatives perçues par celle-ci, on peut

demander comment chaque individu juge chacun de ces attributs à partir d'une échelle de mesure de type THURSTONE.

Suite à ce jugement, le client classe les caractéristiques en fonction de ses préférences, on obtient alors une valeur globale de la perception de la qualité du produit et/ou service, en pondérant la valeur attribuée à chaque caractéristique par cet ordre de préférence.

Le Tableau 6.1 illustre cette méthode à partir des quatres dimensions explicatives de la qualité de la prestation du distributeur, la Qualité Intrinsèque du Produit, la Qualité du Choix offert à la vente, la Qualité du Service Lié, la Qualité de l'Organisation interne du Point de Vente, jugées en fonction de cinq points d'appréciation.

Dans cet exemple, la perception de la qualité pourra varier de +20 à -20 et, si le résultat obtenu est positif, le niveau de Qualité Conçue sera considéré comme satisfaisant par le consommateur, insatisfaisant dans le cas contraire.

En interrogeant un échantillon de personnes représentatives de la population d'origine, on pourra obtenir une estimation moyenne de la perception de la Qualité Conçue par l'entreprise.

Cette méthode simple dans son principe permet de détailler la perception globale de la qualité suivant les dimensions retenues et de comprendre les raisons qui poussent les individus à se montrer favorables ou défavorables à l'égard d'une prestation.

Sur la base de tels résultats, il devient possible de procéder à une réelle gestion de la Qualité Conçue en accord avec le marché, puisqu'on peut connaître rapidement l'impact d'une modification d'une composante qualitative sur la perception totale de la clientèle.

TABLEAU 6.1 MESURE DE PERCEPTION DE LA QUALITE PAR UN CONSOMMATEUR DONNE

1ère Etape Appréciation des Différentes Dimensions Qualitatives par le Consommateur

DIMENSIONS QUALITATIVES	ECHELLE D'APPRECIATION DE THURSTONE				
	Très Favorable +2	Favorable +1	Indifférent 0	Défavorable -1	Très Défavorable -2
Q PROD (Qualité du Produit)		X			
Q CHOIX (Qualité du Choix Offert par le Magasin)	X				
Q ORGA (Qualité de l'Organisation du Magasin)					X
Q SERV (Qualité du Service lié à la Vente)		X			

2ème Etape Expression des Préférences du Consommateur à l'Egard des Différentes Dimensions Qualitatives

DIMENSIONS QUALITATIVES	ORDRE DE PREFERENCE DECROISSANT
Q PROD	4
Q CHOIX	3
Q ORGA	1
Q SERV	2

3ème Etape Détermination de la Valeur Globale de la Perception de la Qualité par le Consommateur

P (Qualité) = 4X(+1) + 3X(+2) + 1X(-2) + 2(+1) = **+10**

SOURCE A.WOLFE, "MESURE DE PERCEPTION DE LA QUALITE", Septembre 1971.

Cette démarche perceptuelle de mesure de satisfaction contribue à l'amélioration d'ensemble de la politique qualitative décidée par l'entreprise.

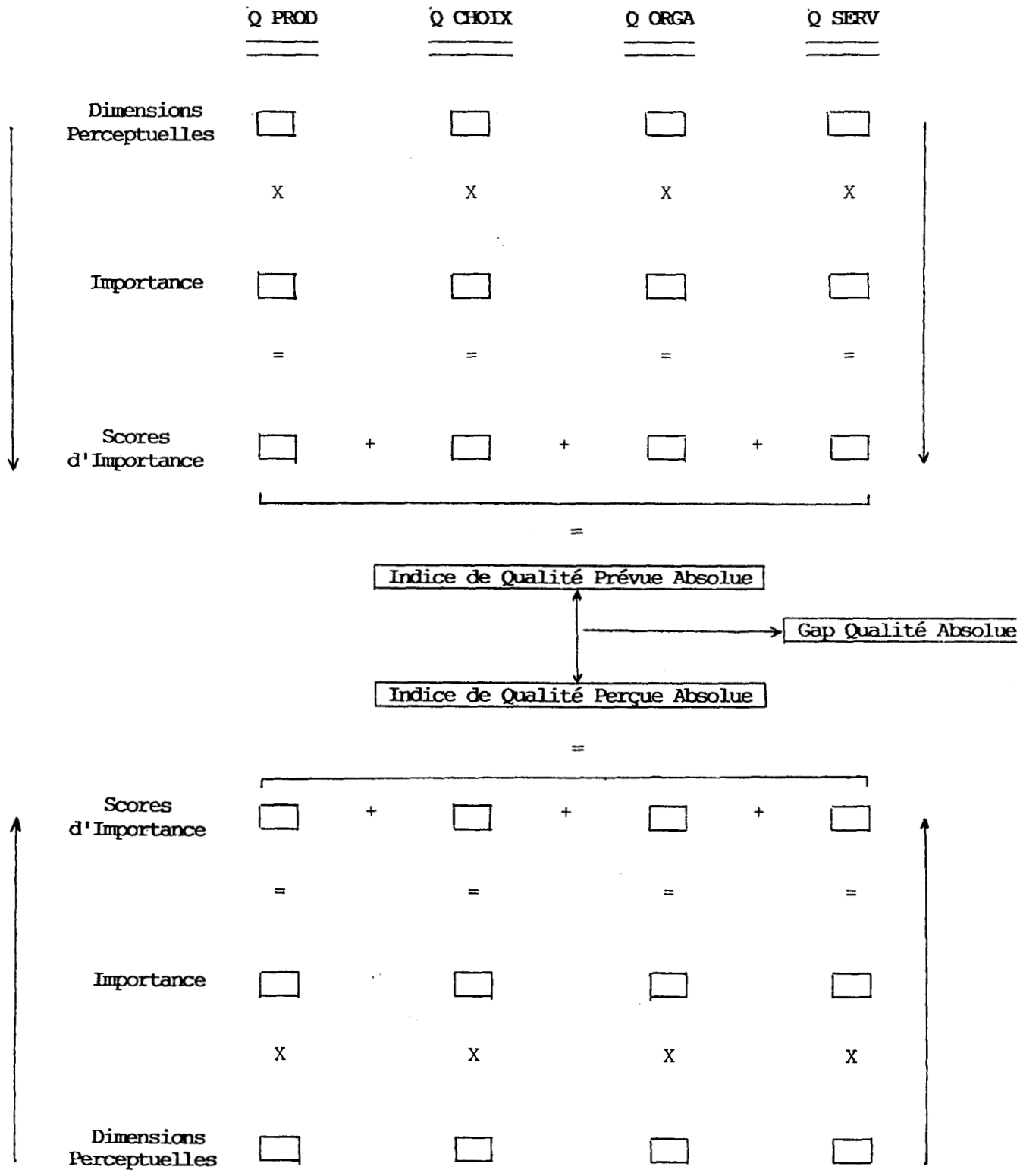
Elle se révèle néanmoins insuffisante car elle n'autorise pas la comparaison entre les attentes en termes de qualité des consommateurs et les résultats effectivement obtenus.

Dans ce but, on devra élaborer un indice de Qualité Prévue et de Qualité Perçue synthétiques, à partir des perceptions des différentes composantes qualitatives et de leur importance respective pour les consommateurs (comme ci-dessus), en vue de faire apparaître un Gap Qualité Consommateur lié à la différence entre la satisfaction escomptée et la satisfaction éprouvée **(Tableau 6.2)**.

Cette mesure des écarts permettra de "rectifier le tir", de trouver suite à ajustement le point de rencontre entre l'offre (la qualité de la prestation du distributeur) et la demande (la satisfaction obtenue par le consommateur).

Au delà de ces mesures de satisfaction "**absolue**" (découlant d'un modèle multi-attributs de type compensatoire additif) et appréciées pour chaque distributeur pris isolément, il faudra également mesurer la satisfaction "**relative**" éprouvée par le consommateur, afin de quantifier le niveau de satisfaction dans un contexte de concurrence agressive, tel que celui de la distribution. C'est-à-dire procèder à une analyse de préférences exprimées en termes de satisfaction des consommateurs par rapport à la qualité respective des différentes offres de couples produit-service des distributeurs intervenant sur le même créneau de marché et visant le même segment de clientèle.

TABLEAU 6.2 MESURE DU GAP QUALITE ABSOLUE CONSOMMATEURS
(A l'Egard d'un Distributeur Déterminé)



LEGENDE Q PROD = Qualité du Produit; Q CHOIX = Qualité du Choix Offert par le Magasin
Q ORGA = Qualité de l'Organisation du Magasin; Q SERV = Qualité du Service lié à la Vente

Pour effectuer cette comparaison, une logique de type conjonctif paraît, ici, à l'inverse de ce qui à été dit dans le cadre de l'évaluation isolée de la prestation d'un distributeur, plus appropriée (1). On peut en effet penser que le consommateur classe les distributeurs lui proposant le même genre de couple produit-service, en fonction du respect de performances minimales attendues de chacun d'entre eux sur différents attributs.

L'objectif de satisfaction devient relatif puisqu'il sera apprécié par le distributeur en fonction de la prestation de ses concurrents directs (Qualité Relative définie par le Projet PIMS).

Cette analyse se résume par l'idée que la stratégie du distributeur en matière de qualité se fonde sur la recherche, d'un "positionnement par satisfaction": elle doit apporter un "plus" significatif aux consommateurs ou, à tout le moins, une prestation équivalente à celle des concurrents (**Figure 6.5**).

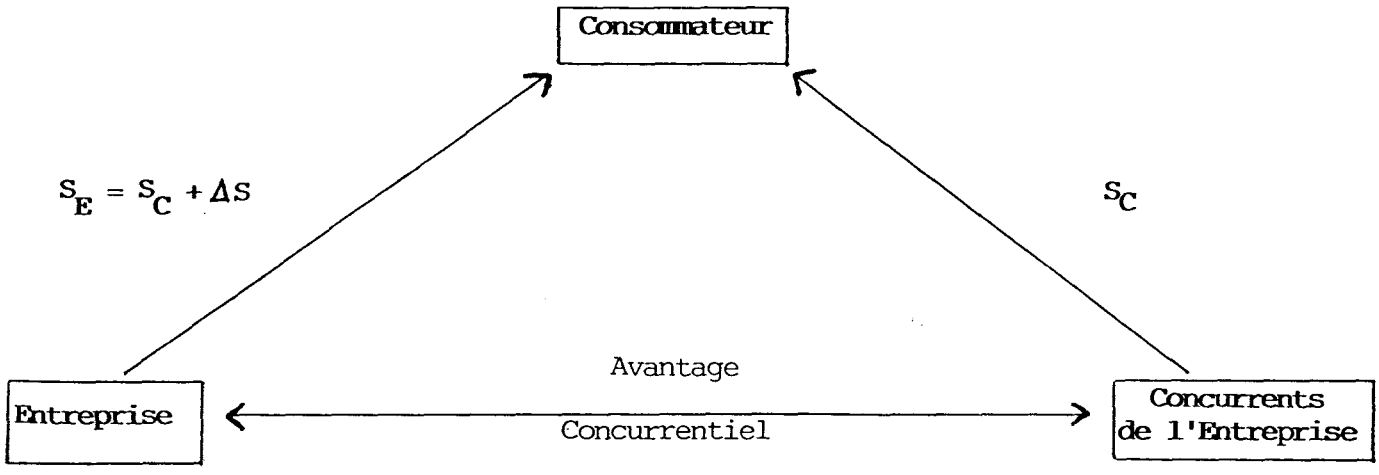
Pour résumer, la qualité de la prestation d'un distributeur ne semble pouvoir se concevoir indépendamment de son objectif, la recherche de la satisfaction du consommateur, la qualité étant alors le résultat d'un client satisfait dans une situation donnée.

Le Système d'Information Qualité devra donc chercher à évaluer cette donnée aussi bien avant la réalisation de la prestation, par la mesure de la satisfaction attendue par le client (élément de Qualité Prévue) qu'après l'avoir effectuée, par la mesure de la satisfaction obtenue par ce même client (élément de Qualité Perçue)(2).

---

(1) Le Chapitre 9 propose, à titre expérimental, un autre type de comparaison combinant Qualités Prévue et Perçue.
(2) Cette idée sera testée dans la 3ème Partie (Voir Hypothèse H10)

FIGURE 6.5 LE POSITIONNEMENT PAR LA SATISFACTION



S_C = Satisfaction résultant de la prestation des concurrents de l'entreprise

S_E = Satisfaction résultant de la prestation de l'entreprise

ΔS = "Plus" de Satisfaction offert par l'entreprise par rapport à ses concurrents

SOURCE J.DUFER, "satisfaction et Insatisfaction du Consommateur - Proposition d'un Modèle Psycho-Economique de Consommation - Implications pour l'Entreprise", Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, IAE de l'Université de Nice, Mars 1986, page 340.

SECTION 3 LES PROBLEMES POSES PAR LA MESURE INTERNE DE LA QUALITE DE LA PRESTATION DU DISTRIBUTEUR

Si le contrôle de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation dont elle a bénéficiée permet d'évaluer la pertinence de la stratégie de qualité retenue, il ne peut être suffisant à lui seul.

Axé sur la préoccupation de déterminer des points de comparaison avec la concurrence à partir du seul avis des consommateurs, il ne favorise pas une gestion de la complexité interne de l'entreprise. En vue de contrôler le bon fonctionnement de l'organisation, des indicateurs aptes à saisir la validité des processus opératoires mis en oeuvre et l'efficacité collective doivent être définis.

Ces indicateurs de qualité, loin d'être introvertis et conçus dans une optique purement interne, devront, au contraire, aider à internaliser l'environnement, à assurer, au même titre que la mesure de la satisfaction, la vérification de la validité de la stratégie choisie compte tenu de l'évolution extérieure.

Par ailleurs, dans une logique de conception d'une politique de qualité élaborée en vue de répondre aux attentes et d'obtenir des réactions favorables ensuite, le contrôle de cette Qualité Conçue impliquera des critères d'évaluation aisément mesurables, afin justement d'en favoriser le suivi et d'obtenir plus facilement une mobilisation du personnel sur des enjeux vérifiables.

On parlera alors de Qualité Objective c'est-à-dire impersonnelle et déterminée ex-nihilo, par opposition à une Qualité Subjective liée à l'évaluation de réactions de la clientèle face à la prestation du distributeur.

Cette Qualité Objective ne sera mesurable qu'à condition de définir des critères de performance acceptables par tous les membres de l'organisation.

§ 1. MESURE DE LA PERFORMANCE QUALITATIVE

Définir des critères de performance traduisant la qualité de la prestation offerte suppose un examen préalable de cette notion même de performance.

Ce concept a beaucoup évolué avec les méthodes de management et le contexte environnant.

Dans les années 1960, il recouvrait presqu'exclusivement un aspect quantitatif : il s'agissait alors de performance de production, de chiffre d'affaires, de résultat.

De nos jours, la vive concurrence sur les marchés, la mondialisation de l'économie, les facteurs sociologiques, les progrès effectués dans la connaissance de l'entreprise l'ont étoffé et enrichi : la performance est conditionnée par l'ensemble des résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus dans différents domaines

- le domaine technique : niveau de l'outil de production, capacité d'innovation, existence d'une fonction de recherche-développement ...

- le domaine économique : niveau des ventes, part de marché, marge commerciale, résultat d'exploitation ...

- le domaine financier : ratios de structure financière, données boursières ...

- le domaine social et organisationnel : taux de rotation du personnel, niveau des salaires, enrichissement des tâches, degré de centralisation des décisions ...

La performance est devenue une variable multiforme mais dont l'évaluation repose toujours sur les mêmes principes : " la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité et l'efficience avec laquelle ce centre atteint les objectifs qu'il avait acceptés" (A.KHEMAKEM, 1976).

L'efficacité correspond au "degré de réalisation des objectifs de l'entreprise : c'est le fait d'atteindre un but" alors que l'efficience "tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées et compare les résultats (prévus ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés)" (H.STOLOWY, 1986).

Dans une problèmatique qualitative, la performance apparaît ainsi comme la cause explicative en termes d'efficience mais aussi comme la résultante en termes d'efficacité d'une politique de qualité. Si la performance financière et commerciale d'une firme s'explique notamment par sa stratégie qualitative, cette dernière est elle-même conditionnée par la performance atteinte par l'organisation qui la sous-tend.

En quelque sorte, la logique de gestion qui s'applique est la suivante

Performance		**Qualité**		**Performance**
Organisationnnelle	**=>**	**Interne**	**=>**	**Commerciale et Financière**

S'il ne semble pas nécessaire de revenir sur la notion de performance commerciale et financière située en aval de la Qualité Conçue, il paraît en revanche indispensable de revenir sur celle de performance organisationnelle explicative de cette Qualité Conçue.

De façon générale, la performance d'une organisation résultera de l'adoption d'une structure à la fois efficace et efficiente.

Le problème d'efficacité de la structure peut être envisagé de deux manières **(1)**

- la première revient à chercher les conditions d'obtention d'une telle efficacité; cette démarche, dite de discrétion managériale, élaborée par A.D. CHANDLER (1962), considère que la stratégie adoptée par les dirigeants d'entreprise, les objectifs qu'ils se sont fixés définissent la structure la plus efficace, simple adaptation aux choix stratégiques effectués

---

(1) Pour notre part, et par référence au modèle global de gestion de la Qualité présenté au Chapitre 5, l'analyse s'inscrit dans une perspective de synthèse de ces courants doctrinaux puisqu' elle considère que les variables environnementales, stratégiques et structurelles s'interpénètrent dans une logique de Qualité Totale.

- la seconde pense que l'entreprise, plutôt que de se donner des objectifs à atteindre, doit se borner à s'adapter aux mutations successives de son environnement : selon les théories contingentes de T.BURNS et G.M. STALKER (1961) ou P.R LAWRENCE et J.W LORSCH (1969) notamment, la structure contraint la stratégie et, par son essence même, cette structure se révèle efficace

Quant à l'efficience d'une structure, elle reposera pour l'essentiel sur l'existence d'un fonctionnement interne apte à optimiser simultanément et sans-à-coup les ressources matérielles, financières et humaines dont dispose l'organisation.

Comment alors mesurer cette performance organisationnelle telle qu'on vient de la définir ?

Peut-on considérer, dans une première approche, qu'elle se mesure par une évaluation de la productivité obtenue ?

Si cette méthode d'analyse s'applique de façon satisfaisante au secteur industriel, dans le secteur tertiaire la productivité semble un critère peu significatif.

Ce concept implique une analyse axée sur la perspective d'un contrôle du processus de production.

Or le prestataire de service ne fabrique pas un produit tangible : il offre sur le marché un service, un bien immatériel par nature, supposant de surcroît pour sa réalisation une participation directe de l'acheteur.

Par ailleurs, même si des définitions de la productivité adaptées au secteur ont été proposées, fondées sur l'évaluation des sorties du système compte tenu des ressources utilisées pour

les obtenir (personnel, équipements, structures interne) (1), elles se révèlent de peu d'intérêt pour trois raisons essentielles

- elles n'apportent pas de réponse concernant la quantification de la valeur des éléments composant les entrées et sorties du système

- le caractère incorporel des services fait que la valeur de la prestation offerte au consommateur dépend d'inputs multiformes difficilement agrégables entre eux tels que l'attention aux besoins exprimés ou non, la flexibilité face aux situations inattendues, le sens de l'organisation etc...

- elles ne définissent pas de façon claire le concept de valeur auquel elles font référence pour calculer la productivité dans les services

Compte tenu de ces lacunes, l'approche productiviste ne peut suffire à qualifier et à mesurer la performance qualitative conçue par l'entreprise.

En fait, cette performance ne peut se réduire à une seule donnée à caractère quantitatif (Voir supra) : elle suppose une approche plus large, plus extensive par la prise en compte de l'ensemble des éléments internes qui en sont à l'origine, qu'il s'agisse de l'organisation interne, des équipements disponibles, du personnel, voire du style de management.

---

(1) Voir notamment la définition de L.BEAUFORT qui détermine la productivité dans le tertiaire comme le rapport entre la valeur des services rendus (Outputs) et la valeur des ressources necessaires à leur production (Inputs) dans son article "**Productivity in the Provision of Hospital Services : A Challenge to the Management Community**", Academy of Managament Review, Juillet 1977, pages 475 à 483.

Seule une combinaison harmonieuse de ces facteurs, adaptée à l'environnement extérieur favorisera la performance interne (Voir Chapitre 5).

La mesure de la performance organisationnelle ne pourra donc être que relative, c'est-à-dire obtenue par comparaison avec des normes préalablement définies.

La performance constituera alors (H.STOLOWY, 1986)

- une donnée relative (appréciée par rapport à des normes)
- une donnée quantitative et/ou qualitative
- une notion positive (liée à une recherche d'amélioration)
- une notion dynamique (à contrôler régulièrement)
- une notion qui ne peut se concevoir indépendamment des moyens mis en oeuvre pour y parvenir

Bref, cette mesure interne s'appuiera obligatoirement sur une démarche de responsabilisation, vis-à-vis d'objectifs qualitatifs de l'ensemble des membres de l'organisation.

Pour parvenir à cette fin, la méthode de l'Analyse de la Valeur s'impose. Fondée sur la recherche de sources d'amélioration des produits et/ou services commercialisés par l'entreprise, sa mise en application débouche sur une description valorisée des fonctions de l'organisation, une étude détaillée des processus d'obtention de ces produits et/ou de ces services en vue de mettre en évidence les défaillances du système et de déterminer les moyens d'y remédier, compte tenu des contraintes environnementales (notamment les besoins des utilisateurs).

Dans cette logique, la valeur apparaît comme "une grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente ou que le coût du produit diminue" (Norme AFNOR X 50-150)

Adaptée au monde de la distribution, l'Analyse de la Valeur impliquera une division du produit-service fourni entre ses différentes composantes, une détermination de celles qui sont essentielles, de celles que l'on peut éliminer et des innovations susceptibles d'améliorer globalement la prestation offerte, le contrôle du niveau de performance atteint aux différents stades de conception du couple produit-service s'effectuant par comparaison à des standards.

§ 2. STANDARDS DE PERFORMANCE QUALITATIVE

De la mesure de la satisfaction émerge l'idée de mesure d'une performance psychologique, d'une performance captée à partir de données à caractére perceptuel, susceptibles de variations périodiques non obligatoirement contrôlables par l'entreprise.

Si l'on veut tester de façon plus objective le niveau de qualité atteint, la performance doit être évaluée sous un angle technique moins sujet à fluctuations et plus aisément contrôlable sur une longue période. Le distributeur devra déterminer des niveaux de spécification technique du couple produit-service offert à la clientèle garantissant la conformité de la prestation aux attentes du consommateur et l'absence de dysfonctionnement dans son organisation interne.

Dans une optique de Qualité Totale, de recherche du Zéro Défaut (1), le système d'indicateurs de qualité retenus devra simultanément remplir deux missions

- une mission d'intégration, de gestion de la cohérence intra-entreprise

- une mission de couplage avec l'environnement, de gestion de la cohérence externe

Ces indicateurs de Qualité Conçue devront donc être élaborés par référence à des préoccupations extérieures centrées sur les performances espérées et perçues par les clients tout en créant à l'intérieur de l'organisation un climat de mobilisation sur ces problèmes (2).

Aussi, s'agira-t-il de mettre au point des critères de mesure qui soient en même temps

- **significatifs**, apportant une information utile et pertinente pour déceler le poids réel d'un défaut de qualité

- **impliquants**, responsabilisants et motivants pour le personnel concerné

- **faciles à mettre en place et à suivre**, aisément quantifiables et vérifiables par tous les membres de l'organisation

---

(1) Non pas absolu mais relatif aux besoins identifiés du client et susceptible de procurer un avantage concurrentiel sans pour autant grever les coûts de gestion.
(2) L'Hypothèse H9 retient, à ce propos, l'idée que les standards qualitatifs sont les critères de mesure les plus utiles pour les distributeurs, avant même les indicateurs de satisfaction de la clientèle (Voir 3ème Partie).

Ces critères ne devront pas avoir un simple rôle de correction mais aussi un rôle préventif car ils vont constituer de véritables standards de performance, des normes internes à respecter, des lignes de conduite à tenir en présence d'une situation donnée, objets ensuite d'un contrôle des écarts constatés a posteriori et d'une adoption des actions de correction nécessaires.

Par référence aux éléments d'identification de la qualité dans le secteur de la distribution, différentes catégories de normes pourront être déterminées

- normes de **Qualité Intrinsèque du Produit** offert à la vente, comme par exemple la définition de niveaux de conformité des produits livrés par les fournisseurs

- normes de **Qualité de Choix** présenté dans les rayons, comme par exemple les taux de service par type de produit

- normes de **Qualité du Service Lié à la Vente**, comme par exemple celle de rapidité d'intervention du Service Après Vente en cas de panne

- normes de **Qualité de l'Organisation du Point de Vente**, comme par exemple celle de définition préalable d'un délai moyen d'attente aux caisses

En fonction des différentes étapes par lesquelles le client passe pour acquérir le couple produit-service, et dans le cadre d'une démarche d'Analyse de la Valeur évoquée supra, les attentes du consommateur seront évaluées et traduites en normes de qualité. Ce qui supposera la mise en place des ressources nécessaires au respect de ces standards à chaque stade du processus d'obtention du service

- personnel en contact suffisant
- support physique de la servuction (équipements et matériels)
- procédures et méthodes à suivre

Selon l'idée de J.HOROVITZ (1987, p.95) "toute l'organisation devra être pensée et conçue en fonction de l'objectif de qualité de service que l'on cherche à atteindre".

§ 3. CONTROLE DE LA QUALITE CONCUE ET IMPLICATION DU PERSONNEL

La maîtrise des processus internes s'imposera donc aux dirigeants mais cela ne sera pas suffisant.

La détection des écarts par rapport aux normes de qualité définies après une analyse technique, organisationnelle et commerciale aussi poussée soit-elle n'exprimera pas forcèment un dysfonctionnement dans la conception des structures internes : la quantité de défauts constatés est souvent liée à la prise en considération ou non des problèmes humains posés par la mise en oeuvre d'un contrôle de qualité.

Si l'on veut obtenir l'adhésion du personnel à un programme d'amélioration de la qualité, si l'on veut susciter sa mobilisation (y compris par des arguments pécuniaires), celui-ci devra être à même de comprendre les buts assignés à l'organisation ainsi que son rôle dans la structure mise en place car, par son comportement, le personnel peut soit favoriser le développement de la clientèle grâce au respect, voire au dépassement, des normes retenues soit, au contraire, faire capoter le projet qualité si on ne lui a pas expliqué l'intérêt de ces instruments de contrôle, si

on ne l'y a pas préparé, ou même si on ne l'a pas consulté préalablement.

Cet éventuel échec sera d'autant plus grave que les standards conçus pour répondre aux attentes de la clientèle auront fait l'objet d'une communication à l'extérieur sous forme de promesse, d'engagement "contractuel" que le distributeur garantit lors de l'achat (1).

Il faudra donc mesurer les réactions du personnel à l'égard de cette politique, compte tenu des actions décidées par la Direction, en termes de conduites et de structures de vie au travail en découlant (2).

Un des indicateurs clés en la matière consistera en l'évaluation de la satisfaction au travail qui sera mesurée directement grâce à des échelles d'attitude de type LIKERT par exemple ou indirectement à partir d'autres variables telles que l'absentéisme, la rotation du personnel, la quantité de réclamations des clients à l'égard du comportement du personnel en contact etc...

Toutes ces variables seront évaluées avant et après le lancement des actions de qualité de façon à en déceler l'impact psychosociologique.

La gestion transversale de l'organisation qu'implique la qualité, le langage stratégique de la valeur qu'elle adopte supposeront donc que les standards de performance qualitative retenus soient élaborés par la Direction Générale dans un souci de concertation avec l'ensemble des salariés afin d'éviter les problèmes de résistance au changement et les conflits internes.

---

(1) Les exemples de ce type sont nombreux : le contrat de confiance DARTY, la promesse de Qualité de la FNAC, les 8 engagements de CARREFOUR à l'égard du consommateur etc...
(2) Il s'agira là d'un instrument de mesure très important (Voir 3ème Partie).

SECTION 4 CONSEQUENCES MANAGERIALES DE LA BIDIMENSIONNALITE DE LA MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE DANS LA DISTRIBUTION

Des développements précèdents, il ressort que le distributeur, pour mesurer les effets de sa politique qualitative, doit construire deux types d'outils d'évaluation

- un (ou des) indicateur (s) du niveau de satisfaction escomptée et obtenue par le client, appréciée à la fois en termes absolus et relatifs

- une batterie d'indicateurs internes à base de normes à respecter, conçus dans une optique extravertie d'adaptation aux contraintes et aux souhaits de l'environnement, permettant de déceler les dysfonctionnements de l'organisation

Pour que les données mesurées soient significatives et utilisables pour l'action, ces instruments de mesure devront être mis en cohérence. Ce qui pose deux types de problèmes au plan managérial

- le premier concerne la façon dont s'effectue le contrôle de la liaison entre la Qualité Prévue, la Qualité Conçue et la Qualité Perçue

- le second s'intéresse à la détermination de la structure à instaurer pour assurer le suivi de la gestion de la qualité dans l'entreprise

§ 1. LE CONTROLE DE LA LIAISON QUALITE PREVUE- QUALITE CONCUE- QUALITE PERCUE

L'enjeu central de la qualité dans la distribution c'est d'obtenir l'assentiment du consommateur qui se traduit par sa satisfaction.

La mesure de la qualité passe, par conséquent, par une estimation de la capacité de l'entreprise à rencontrer ou même à dépasser ses attentes.

Dans le Modèle Global de Gestion de la Qualité (cf.Chapitre 5), gérer la qualité s'identifie à une gestion de deux entités distinctes mais complémentaires

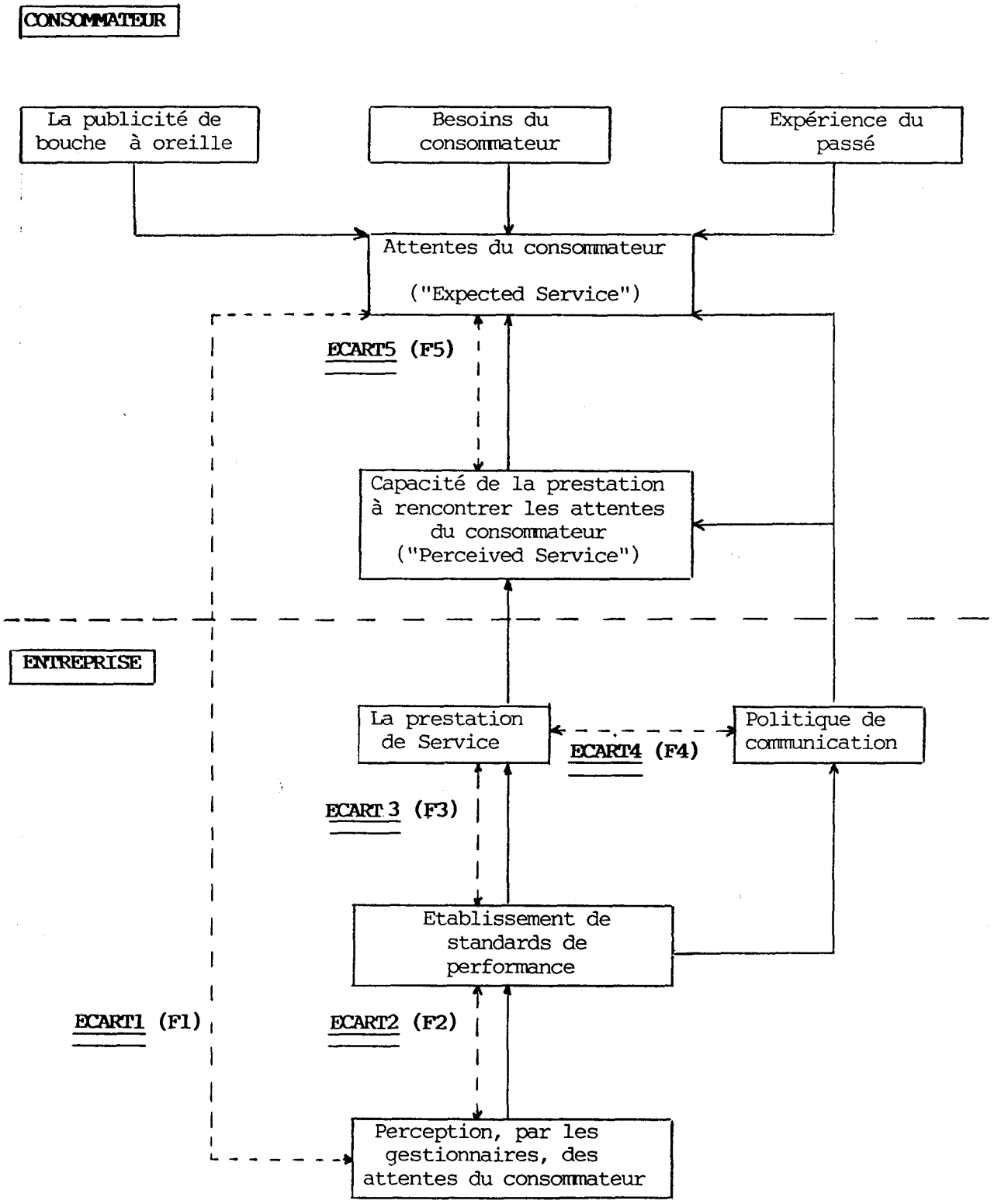
- le processus par lequel le couple produit-service est offert à la consommation (Qualité Conçue)
- les attentes et les perceptions des acheteurs de ce couple produit-service (Qualité Prévue et Qualité Perçue)

Cette logique d'approche bipolaire conduit à constater des écarts, **des Gaps**, entre ces différents niveaux de Qualité qu'il convient donc d'évaluer.

Pour ce faire, A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML et L.BERRY (1984) ont proposé un modèle conceptuel d'évaluation de la qualité d'un service le seul à notre connaissance mettant en évidence les écarts existants entre la perception de la qualité par le consommateur et l'offre de service. Quatres formes d'écarts ont été observés (**Figure 6.6**)

- **l'écart F1** entre les attentes du client et la perception du gestionnaire; il résulte de la mauvaise compréhension des attentes du client

FIGURE 6.6 EVALUATION DE LA QUALITE D'UN SERVICE UN MODELE CONCEPTUEL



SOURCE A.PARASURAMAN, V. ZEITHAML et L.BERRY, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Marketing Science Institute Research Program, Rapport N° 84-106, Août 1984, page 7.

- **l'écart F2** entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité, causé par les contraintes de ressources, les conditions du marché ou encore l'indifférence du gestionnaire

- **l'écart F3** entre la spécification des normes de qualité et la prestation du service, dû à la variabilité de la performance du personnel, particulièrement le personnel en contact

- **l'écart F4** entre la prestation du service et les promesses faites au client; il est le résultat soit d'une exagération de ces promesses soit d'un manque d'information du client à propos de l'offre de services, soit encore du jeu cumulé de ces deux phénomènes

Ces quatres formes d'écart ont un impact sur la Qualité Perçue par le client, à son tour dérivée de **l'écart F5** entre la performance du service ("Perceived Service") et les attentes du client ("Expected Service").

Même si l'évaluation chiffrée des écarts est difficile (voire illusoire) compte tenu de leur importante connotation subjective et psychologique, ce modèle comporte un aspect opérationnel très intéressant pour le gestionnaire "dans sa tentative d'approfondir le concept de Qualité Perçue en offrant une structure de relations qui englobe à la fois diverses composantes de la qualité et une série de ses facteurs explicatifs surtout associés au processus de prestation du service comme par exemple la compétence, la courtoisie, la fiabilité, la crédibilité du prestataire ou de son personnel, la rapidité et la sécurité du service" (N.NGUYEN, 1991).

En revanche, il se heurte à une lacune fondamentale puisqu'il considère que l'évaluation de la qualité dépend de la seule satisfaction du consommateur à l'égard de la prestation d'un distributeur prédéterminé.

Or, dans notre optique systèmique d'analyse, la qualité est conditionnée par les relations que le distributeur entretient avec ses clients mais aussi par celles qu'il a avec ses fournisseurs ainsi que par la façon dont il appréhende la performance qualitative de ses concurrents directs. Si le client constitue le pôle central d'une démarche qualitative, il n'en est pas pour autant le pôle unique (Voir Chapitre 5).

La liaison Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue et les écarts en résultant se doivent donc d'être analysés de façon plus large.

Pour répondre à cette orientation extensive, et pour ce qui concerne l'appréciation des écarts entre les niveaux de Qualité évalués par référence aux concurrents directs du distributeur, la mesure devra se faire sur la base de la détermination d'indices de Qualité Relative exprimés à partir des niveaux de satisfaction escomptée et obtenue par les consommateurs à l'égard des compétiteurs en présence sur le marché.

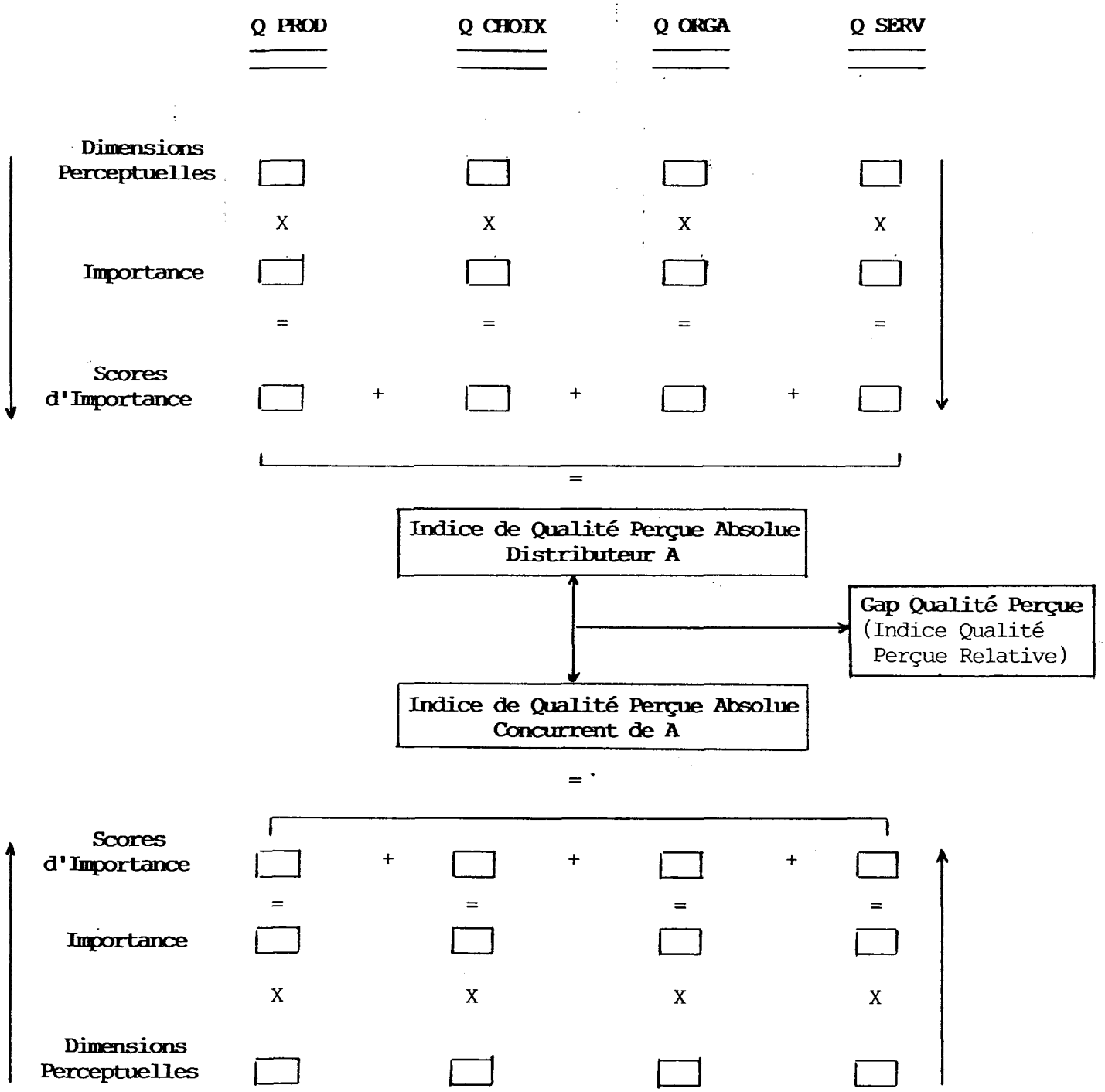
Cette démarche sera calquée sur celle appliquée à l'estimation du Gap Qualité Absolue Consommateurs (Voir Section 2).

Le **Tableau 6.3** illustre ce propos pour la détermination d'un indice de Qualité Perçue Relative (1).

---

(1) Le calcul d'un indice de Qualité Prévue Relative se ferait de la même façon.

TABLEAU 6.3 **MESURE DU GAP QUALITE PERCUE RELATIVE**



LEGENDE Q PROD = Qualité du Produit; **Q CHOIX** = Qualité de Choix Offert par le Magasin
Q ORGA = Qualité de l'Organisation du Magasin; **Q SERV** = Qualité du Service Lié à la Vente

Fondée sur une comparaison inter-entreprises menée aux deux extrêmités de la chaîne de "production" de la Qualité, l'analyse pourra être étendue à la Qualité Conçue à condition de raisonner sur des standards de mesure qualitative interne identiques dans un secteur préalablement défini (1).

Quant au contrôle des écarts Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue, il se fera à partir de la différence entre les deux indices de Qualité Relative Prévue et Perçue, comparables entre eux puisqu'élaborés sur les mêmes bases.

Enfin, au niveau de la Qualité Intrinsèque des Produits fournis au distributeur, le contrôle prendra un aspect plus technique.

La fiabilité, la sécurité d'emploi, la commodité d'utilisation devront être testées, qu'il s'agisse d'approvisionnements en produits leaders ou en marques de distributeurs.

Le Système d'Information Qualité aura à détecter les écarts entre les taux de défectuosité considérés comme acceptables par le distributeur (Qualité Prévue) et ceux effectivement constatés suite à livraison ou réclamation des clients (Qualité Perçue).

---

(1) Cette analyse pourrait assez bien s'appliquer à des circuits de distribution tels que la Vente Par Corrrespondance où les entreprises se concurrencent sur le respect des délais de livraison, ou la Distribution d'Electro-Ménager où la rapidité d'intervention après vente constitue un atout majeur.

Il faudra évaluer le degré de conformité des produits aux attentes des enseignes, ce qui ressort plus d'une démarche de contrôle interne qu'externe (1).

En définitive, quelque soit l'interlocuteur extérieur étudié, la qualité du couple produit-service est le résultat d'une comparaison faite entre des attentes et la performance du couple produit-service sur les dimensions (notamment perceptuelles) qui lui sont associées. Cette qualité se positionnera sur un continuum allant d'un niveau de Qualité Conçue totalement inacceptable à un niveau de Qualité Conçue idéale en passant par celui correspondant à une Qualité Conçue satisfaisante, chaque cas de figure débouchant pour le distributeur sur l'obtention d'un avantage ou d'un désavantage dans la concurrence (**Figure 6.7**).

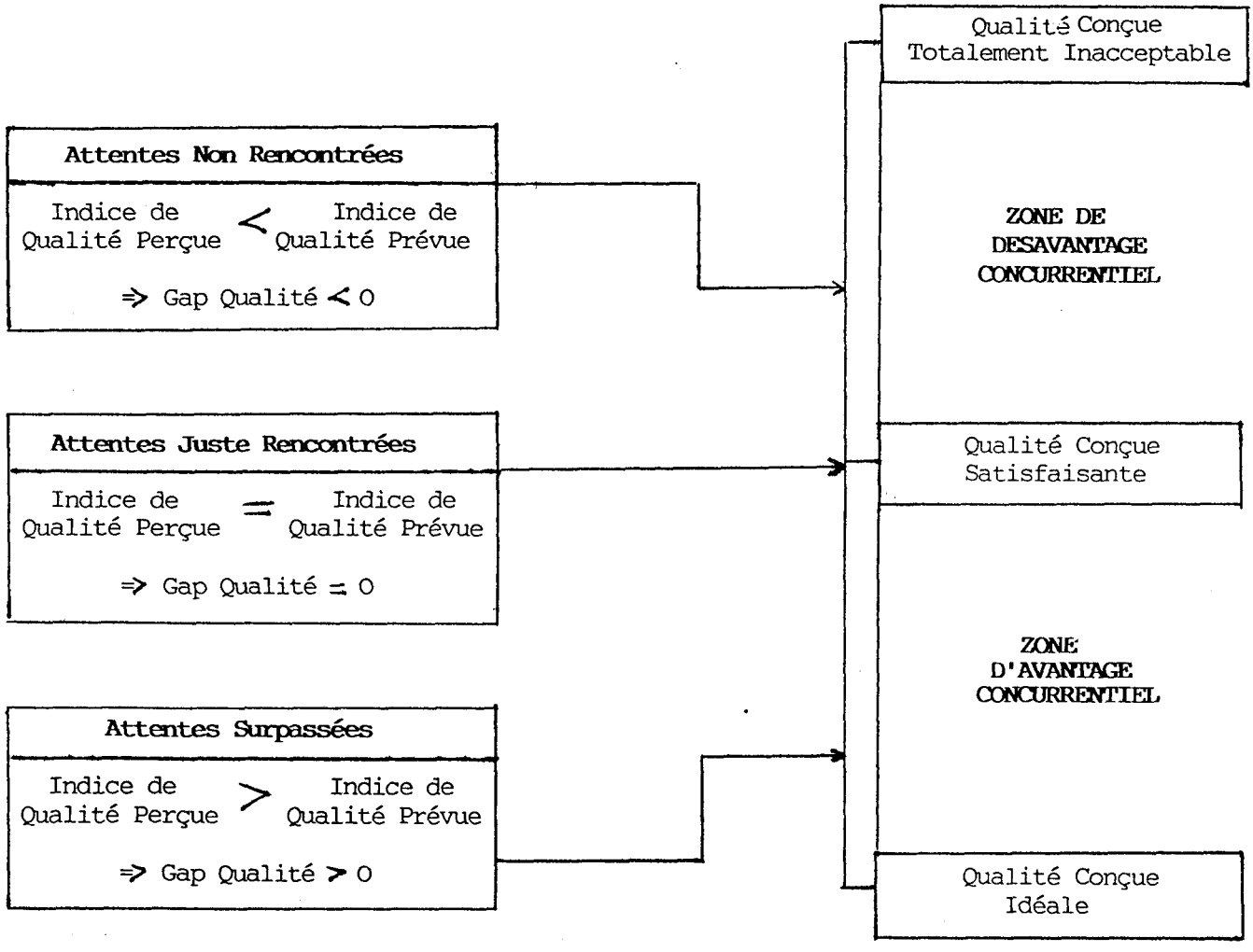
Les logiques d'action à mettre en oeuvre seront conditionnées par les relations Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue illustrées par cette présentation. La mesure de la concurrence qualitative et des interactions entre ces trois entités produira donc un effet de feed-back sur la gestion (Voir Chapitre 5).

D'où la nécessité de confier cette tâche de contrôle à une structure adaptée à ce type de problème, la Direction Qualité.

---

(1) C'est-à-dire mené à partir de l'examen des attitudes des consommateurs.

FIGURE 6.7 UN CONTINUUM POUR POSITIONNER LA QUALITE DU COUPLE PRODUIT-SERVICE



SOURCE Adapté (avec Modifications) de A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML et L.BERRY, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future research", Marketing Science Institute Research Program, rapport N°84-106, Août 1984, page 19.

§ 2. LES STRUCTURES DU CONTROLE QUALITE

La bidimensionnalité de la mesure de la qualité impose une gestion qui soit à la fois conjointe et unique.

Conjointe, car les interférences des indicateurs internes et externes à consonance qualitative supposent une mise en cohérence .

Unique, car cette mise en cohérence à travers l'élaboration d'un tableau de bord qualitatif, ne reprenant que les données les plus pertinentes et les plus significatives ainsi que les seuils au delà desquels des clignotants d'alarme devraient s'allumer pour déclencher les réactions nécessaires, ne peut être que l'oeuvre d'une structure ayant une vision globale de l'entreprise située dans son environnement et des tenants et aboutissants d'une politique de Qualité Totale, considérée comme variable stratégique.

Un contrôle effectué par la Direction paraît le seul apte à mener à bien cette fonction de vérification de l'adéquation de la stratégie qualitative avec les processus opératoires mis en place pour y répondre.

Le "Système d'Information Stratégique" (H.LESCA,1986) institué sera donc l'oeuvre des dirigeants eux mêmes.

Car Comme le soulignait J.M. JURAN en 1981 lors de son exposé à la 25ème Conférence Internationale de l'EOQC (European Organisation for Quality Control), "la coordination nécessaire pour optimaliser les résultats de l'entreprise requiert un appareil inter-services multiple : système d'alerte précoce, com-

munication, commissions etc... La Direction Générale est bien placée pour créer cet appareil".

S'il appartient à la Direction Générale de donner l'impulsion de départ à une politique d'amélioration de la qualité, c'est tout naturellement à elle également qu'incombe la tâche de contrôle des résultats obtenus.

Même si le contrôle de qualité est un contrôle éclaté puisqu'il repose sur une responsabilisation de l'ensemble des services qui doivent être à même de surveiller leur niveau de performance en la matière, la supervision générale, par le suivi des écarts les plus significatifs, par l'observation des changements de comportement du personnel, par l'identification des problèmes posés par l'application des nouvelles procédures de gestion de la qualité, ne peut être que centralisée au plus haut niveau de la hiérarchie.

Néanmoins, comme il s'agit d'un domaine spécifique de contrôle posant la question de l'interconnexion des politiques sectorielles internes (Voir Chapitre 5) et exigeant pour la résoudre des compétences particulières, les dirigeants auront intérêt à créer une structure spécialisée placée directement sous leur dépendance et ayant un rôle fonctionnel de conseil (et non d'autorité) de la Direction et des responsables opérationnels.

La présence d'un service et/ou d'un Directeur Qualité sera justifiée (M.WISSLER et E.COLLIGNON, 1984, p.151)

- par des missions spécifiques dont la responsabilité ne doit pas être diluée entre les différents services de l'entreprise qui concourent à la production de la qualité et à celle de la non-qualité

- par la nécessité de coordination entre les différents départements

Ces missions spécifiques consisteront notamment en des études portant sur des revues de projets, l'élaboration de plans de contrôle, le traitement des non-conformités, la rédaction de manuels de qualité, la réalisation d'audits qualitatifs, la formation du personnel à la qualité etc...

Si la conception d'une stratégie qualitative ressort bien de préoccupations de Direction Générale, le suivi opérationnel du programme arrêté devra être l'oeuvre d'une structure adaptée travaillant en coordination avec tous les services de l'organisation : **la Direction Qualité (1).**

Ce contrôle interne ne pourra s'avérer cependant suffisant en lui-même puisqu'afin de miminiser les risques de dysqualité de sa propre prestation, le distributeur doit en partie compter sur les contrôles effectués en la matière par le fabricant du produit qu'il proposera à la vente (Voir Chapitre 5).

L'entreprise de distribution ne maîtrisant pas l'intégralité des données du problème, on assistera à l'éclatement du contrôle entre les firmes de la filière, à "un partage du contrôle comme effet des coopérations inter-firmes"(G.KOENIG,1987,p.116)

Le contrôle de qualité devra donc être conçu dans une double perspective de rationalisation du fonctionnement interne de l'organisation et de couplage avec les politiques qualitatives adoptées en amont.

---

(1) L'étude empirique vérifiera la place qu'occupe cette structure dans les architectures organisationnelles des distributeurs (Voir Hypothèse H7).

L'interdépendance mutuelle fournisseurs-distributeurs conduira à l'élaboration d'un contrôle interconnecté des processus d'obtention de la qualité et la Direction Qualité mise en place par le distributeur devra prendre en compte cette contrainte extérieure dans la fixation de ses propres principes de fonctionnement.

Pour conclure, puisque la qualité n'est plus aujourd'hui une contrainte subie mais au contraire un moyen pour développer la performance de l'entreprise, la nécessité de son contrôle devient évidente.

Ce contrôle implique la mise en place d'un Système d'Information Qualité conçu comme un outil de navigation fiable permettant de savoir à tout moment où l'on se trouve et où se trouvent les principaux concurrents.

Ce système ne reposera pas dans la distribution (et dans le secteur des services en général) sur des principes d'évaluation comptable et financière : la mesure s'inscrira dans la logique de la chaîne de valeur de M.E. PORTER associant "la désutilité financière du coût à l'utilité mise en évidence par le concept de chaîne de valeur" (P.BESSON et H.BOUQUIN, 1991, p.71).

Le système doit donc tendre vers la détermination de mesure d'utilités, telles que celle de la satisfaction du consommateur et le contrôle de normes de qualité en rapport avec cette satisfaction.

Puis la quantification des écarts constatés par rapport aux prévisions favorisera le contrôle de la validité des processus internes de gestion de la qualité tout en permettant de s'assurer de l'adéquation de cette stratégie avec le contexte extérieur.

Et même si la mesure de la contribution de la qualité dans l'accroissement des parts de marché et des profits n'apparaît pas évidente **(1)(2)**, l'information obtenue favorisera néanmoins la maîtrise de la complexité interne et externe par une réduction de l'incertitude.

Par ailleurs, le suivi d'indicateurs de qualité constituera un puissant facteur de renforcement de la cohésion interne à condition cependant de définir des règles, des structures, des systèmes de motivation adaptés.

Le pilotage de l'organisation dans son ensemble s'en trouvera alors facilité.

La seule limite à l'instauration de systèmes de mesure de la concurrence qualitative proviendra du coût du contrôle **(2)**.

Un Système d'Information Qualité impose du temps, des moyens et une implication réelle de la Direction lors de sa conception, de son application et de son suivi.

C'est pourquoi, il devra être conçu non pas dans le cadre d'une orientation de recherche d'une excellence absolue (volonté d'aboutir au Zéro Défaut dans tous les domaines d'intervention de la firme) mais relative, c'est-à-dire proportionnée aux attentes de l'environnement (clients, fournisseurs, concurrents).

---

(1) Voir sur ce point J.P. HELFER qui considère que,"les profits d'une entreprise dépendent d'un très grand nombre de facteurs et il est mal commode d'isoler les effets de la seule concurrence qualitative", dans "**Formalisation et Mesure de la Concurrence Qualitative**", Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Septembre 1974, 502 pages, page 417.

(2) Les distributeurs pensent que la difficulté de mesure des résultats obtenus constitue le principal obstacle à l'instauration de politiques qualitatives dans leurs entreprises (Voir vérification statistique de l'Hypothèse H8, 3ème Partie).

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette 2ème Partie s'est efforcée de montrer, dans le contexte spécifique de la distribution, que la qualité pouvait constituer un Facteur Clé de Succès à condition d'avoir été conçue, gérée et suivie en cohérence avec l'évolution du contexte environnant.

Cette approche de la gestion de la qualité dans ses dimensions technico-économique, psychologique, socio-organisationnelle suppose en effet dominés ces aspects multidimensionnels du concept compte tenu de l'offre globale du distributeur, le couple produit-service, et des attentes extérieures par rapport à cette prestation. La qualité apparaît alors comme un concept harmonisateur pour le management de l'entreprise faisant le lien de façon quasi-automatique entre la stratégie, les structures et le contrôle de la politique mise en oeuvre.

Elle joue également dans l'entreprise le rôle d'un facteur intégrateur et différenciateur, au sens de P.R. LAWRENCE et de J.W. LORSCH (1969). C'est un facteur d'intégration puisque la Qualité Totale repose sur un management participatif, une cohésion sociale interne et une motivation constante de l'ensemble du personnel dans la quête de la qualité. C'est un facteur de différenciation puisque la Qualité Totale favorise l'émergence d'une stratégie originale apte à procurer un avantage concurrentiel dans un secteur où la compétition se révéle très agressive.

Reste à tester empiriquement la validité opérationnelle d'un modèle de conception et de management de la qualité élaboré par référence aux préoccupations particulières de la distribution. La 3ème Partie de l'étude se consacre à ce problème.

TROISIEME PARTIE

VERIFICATION EMPIRIQUE
DE LA VALIDITE OPERATIONNELLE
DU MODELE
DE CONCEPTION ET DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE
DANS LA DISTRIBUTION

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Les deux premières Parties de l'étude avaient pour objectifs respectifs de définir le concept de qualité appliqué aux spécificités du monde de la distribution et de modéliser les conséquences managériales induites, dans une perspective systèmique d'analyse.

Cette 3ème Partie, à caractère expérimental, tentera de confirmer empiriquement la validité du modèle général théorique élaboré. Pour ce faire, elle cherchera à vérifier sur le terrain l'existence d'une harmonie des liaisons Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue à partir d'une identification concrète des critères explicatifs de la qualité retenus par les acheteurs et les vendeurs de produits de consommation courante. Ce qui permettra de dresser une typologie des enseignes en fonction de l'architecture qualitative souhaitée aux plans stratégique et opérationnel.

Ces résultats seront obtenus grâce à une démarche fondée sur des enquêtes menées près de ces deux partenaires de l'échange marchand et sur une analyse statistique approfondie des données recueillies lors de ces enquêtes.

En vertu de ces principes, seront présentés successivement dans cette Partie la méthodologie générale de recherche adoptée (Chapitre 7) puis les résultats statistiques obtenus de l'étude de l'effectivité de la liaison Qualité Prévue-Qualité Conçue (Chapitre 8) et de la perception qualitative de la prestation du distributeur par le consommateur (Chapitre 9).

CHAPITRE 7 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce Chapitre se propose de présenter la démarche méthodologique adoptée afin de parvenir au traitement et à l'interprétation des résultats obtenus.

Le raisonnement d'ensemble suivi, visualisé à travers la **Figure 7.1**, se décompose en trois phases successives

1- Formulation des hypothèses de recherche qui constituent la base de la vérification empirique des modèles théoriques élaborés

2- Exposé des choix méthodologiques conduisant à cette validation et description de leurs limites

3- Analyse de la représentativité des réponses obtenues aux questionnaires d'enquête

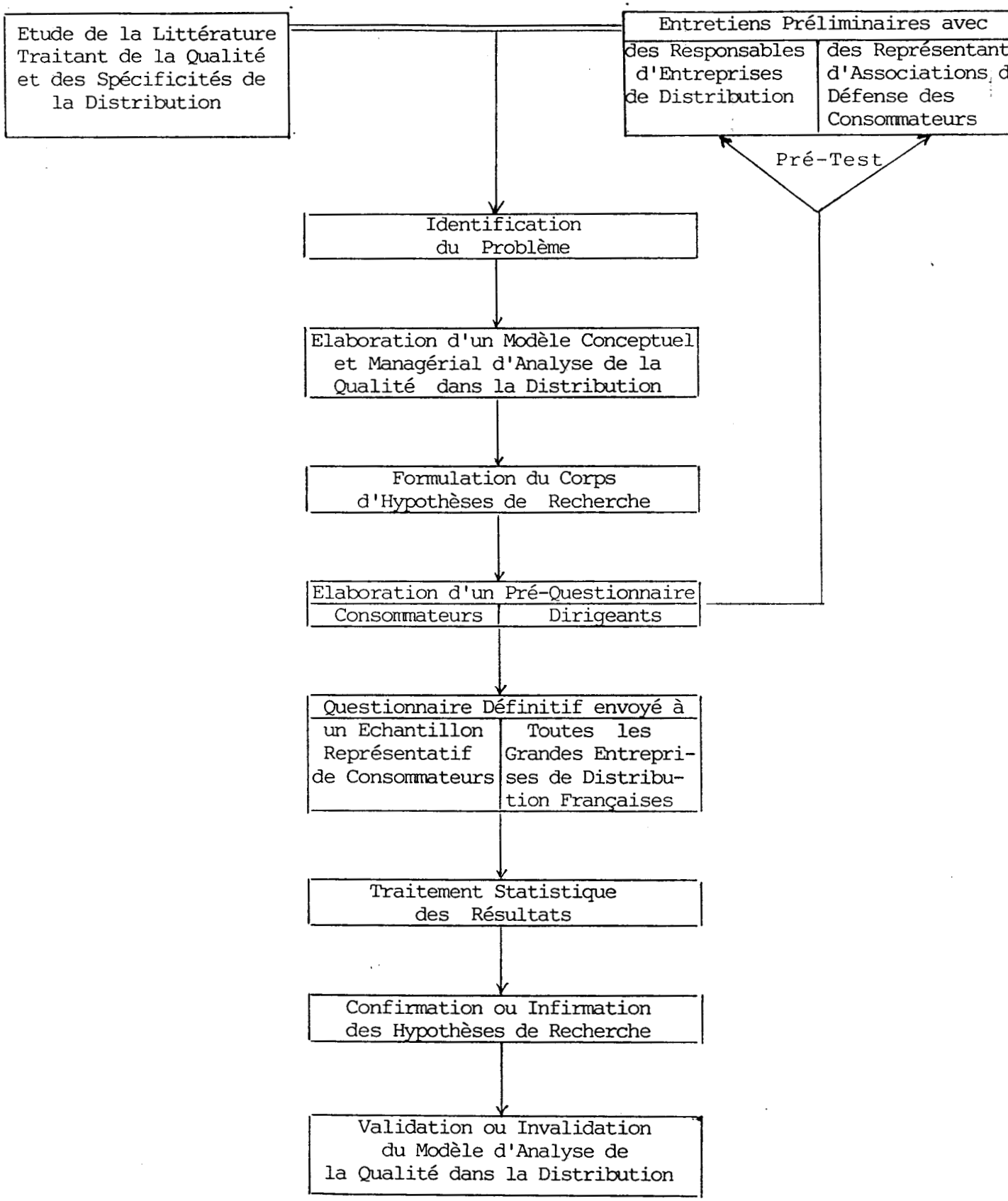
SECTION 1 LA QUALITE ET SON IMPACT POUR LE DISTRIBUTEUR : HYPOTHESES DE RECHERCHE

La problèmatique de la réflexion théorique a été de tenter de mettre en évidence les conséquences d'une politique qualitative pour le secteur spécifique de la grande distribution.

Sur cette base, deux champs de recherche complémentaires ont été explorés

- le premier concernait l'application du concept de qualité à cette logique sectorielle particulière, ce qui a débouché sur la détermination de quatre dimensions explicatives permettant d'assurer la satisfaction du consommateur et l'obtention d'un avantage concurrentiel pour le distributeur

FIGURE 7.1 DEMARCHE METHODOLOGIQUE GENERALE DE CONTROLE



- le second visait à déterminer l'influence de cette conception de la qualité sur la stratégie élaborée et les structures internes, par l'intermédiaire d'une prise en compte des contraintes liées au contexte de la distribution, et à proposer des instruments de mesure des résultats de cette politique

En fonction de ces deux thèmes d'investigation, l'enquête devait s'efforcer de démontrer la conformité de l'analyse avec la réalité rencontrée sur le terrain (1) à partir d'hypothèses de recherche adaptées.

Avant de préciser ces différentes hypothèses, il convient d'examiner un aspect du problème non abordé jusqu'à présent: l'apport des entretiens menés préalablement à la rédaction théorique dans la délimitation des recherches appliquées au terrain.

§ 1. LES ENTRETIENS PRELIMINAIRES

Conformément à l'idée selon laquelle "les chercheurs tendent à passer trop de temps à l'étude documentaire des sources publiées et à la consultation de la documentation avant de commencer à se brancher sur le terrain" (M.E. PORTER, 1982, p.403), de façon à mieux identifier les problèmes concrets posés par la qualité dans la distribution, des contacts ont été pris dès le début des recherches théoriques avec des responsables d'entreprises et d'associations de défense des consommateurs.

---

(1) Ou, en tout cas, faute d'informations suffisantes sur les pratiques effectives des distributeurs (Voir infra et Section 2), de démontrer la conformité de l'analyse avec les aspirations des dirigeants dans ce domaine.

A. ENTRETIENS AVEC DES RESPONSABLES D'ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Ces entretiens, qui se sont déroulés pendant presque toute une année (de Mars à Décembre 1989), avaient pour objectif de cerner les pratiques et les structures mises en place dans les entreprises pour répondre aux impératifs de qualité. Ce qui permettait de déterminer le comportement managérial des distributeurs en la matière.

1. CHAMP D'ENQUETE

Comme tous les canaux de la grande distribution devaient être intégrés dans l'enquête ultérieure de confirmation des hypothèses retenues; comme, par ailleurs, les entreprises interviewées devaient être représentatives au plan national, c'est-à-dire ayant une enseigne connue par la majorité de la population, il a fallu parfois des délais assez longs (de l'ordre de 1 à 2 mois) pour obtenir des entretiens utiles à notre démarche.

Sur un autre plan, l'enquête consommateurs étant prévue dans le cadre de la Métropole Lille-Roubaix-Tourcoing (cf.Section 2), la majorité des entreprises pré-enquêtées l'ont été dans cette zone géographique, ce qui n'a pas biaisé les résultats constatés dans la mesure où nombre d'entreprises de la grande distribution ont leur siège social dans cette métropole (exemples Les 3 Suisses, La Redoute, Damart, Auchan, Frais Marché Gro devenu Match en 1990, Boulanger, Leroy-Merlin ....).

Au total, 15 responsables d'entreprises ont accepté de répondre à cette enquête préliminaire, soit (1)

- 2 Entreprises de Vente Par Correspondance (VPC)
- 1 Grand Magasin (GM)
- 1 Magasin Populaire (MP)
- 3 Hypermarchés (HYP)
- 3 Superettes ou Supermarchés (SUP)
- 5 Grandes Surfaces Spécialisées (GSS) : 2 en Ameublement et/ou Electro-Ménager, 2 en Bricolage et/ou Jardinage, 1 en Habillement

Selon les terminologies internes, ont été questionnés le Responsable Qualité, le Responsable du Service Consommateurs, le Responsable du Service-Après-Vente, le Responsable du Service Achats, le Responsable des Ventes, le Directeur du Magasin, voire le Directeur Général de l'Entreprise.

2. TECHNIQUE D'ENTRETIEN

Puisque ces interviews avaient pour but de mettre en lumière les pratiques qualitatives internes des entreprises du secteur (2) de façon à éclairer notre réflexion théorique, ils ont été de type exploratoire c'est-à-dire ouverts, semi-directifs cependant pour ne pas s'écarter du thème général, et conduits à partir d'un questionnaire comportant des questions générales de présentation de l'entreprise et des questions adaptées à la fonction

---

(1) Pour des motifs de confidentialité, les noms de ces entreprises ne seront pas cités dans la suite de l'étude.
(2) La Qualité Conçue, telle que définie dans l'étude théorique.

remplie par l'interlocuteur dans le cadre de la conception et de la gestion de la qualité interne.

Ce questionnaire a été administré après avoir expliqué l'objectif poursuivi et l'entretien a duré généralement une heure voire un peu plus compte tenu des disponibilités des personnes interviewées. Les contacts ont toujours été très cordiaux et détendus, et l'impression générale qui s'est dégagée de ces discussions est le vif intérêt marqué par les dirigeants pour les problèmes de qualité appliqués à leurs propres préoccupations, au delà du "phénomène de mode" qualitatif.

3. RESULTATS

Même si ces entretiens n'ont pas permis d'obtenir des données quantitatives précises, notamment en termes de taux de satisfaction de la clientèle, de taux de défectuosité des produits livrés par les fournisseurs, de taux d'intervention en clientèle, pour des raisons de confidentialité souhaitées de la part des interviewés, cette pré-enquête a cependant permis de déceler quelques indicateurs des structures et procédures retenues par les distributeurs en matière de gestion de la qualité (**Tableau 7.1**).

Les résultats obtenus restent donc généraux (1) : les interviews sont restées très descriptives et rares sont les responsables ayant accepté de fournir de la documentation interne, hormis le journal d'entreprise qu'il est de toute façon facile de se procurer.

---

(1) Ce constat a eu une influence déterminante sur la conception de notre questionnaire distributeurs (Voir infra, Section 2).

TABLEAU 7.1 INTERVIEWS DE RESPONSABLES D'ENTREPRISES DE DISTRIBUTION ET QUALITE CONCUE

	Qualité Amont (Fournisseurs)		Qualité Aval (Clients)			Formation du Personnel aux Problèmes de Qualité		La Qualité comme Variable Stratégique	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VPC 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VPC 2	X	X	X	X	X	X	X		X
GM	X		X	X	X		X		X
MP	X	X			NS				
HYP 1	X	X		X	X	X	X		
HYP 2	X	X		X	X	X			
HYP 3	X	X		X	X	X			
SUP 1	X				NS	X			
SUP 2	X				NS				
SUP 3	X				NS				
GSS EM 1	X		X	X	X		X		X
GSS EM 2	X		X	X	X	X			X
GSS BRIC 1	X		X	X	X	X	X	X	X
GSS BRIC 2	X		X	X	X				
GSS HAB	X		X	X	X				

Légende NS = Non Significatif
1 = Existence d'un Laboratoire de Contrôle Qualité
2 = Signature de Contrats d'Assurance Qualité avec les Fournisseurs
3 = Mesure du Taux de Satisfaction des Clients
4 = Existence d'un Service Consommateurs
5 = Existence d'un Service-Après-Vente
6 = Existence de Cercles de Qualité
7 = Diffusion d'un Journal d'Entreprise Qualité
8 = Existence d'une Direction Qualité
9 = Existence d'un Projet Qualité

Néanmoins, cette première approche concrète a permis de "répertorier" quelques aspects de la Qualité Conçue par les distributeurs, ce qui n'est pas négligeable dans une perspective de vérification sur le terrain d'un modèle d'analyse managériale de cette gestion interne de la qualité.

Au vu du Tableau 7.1, on constate en effet quelques éléments utiles à la formulation de nos hypothèses

- quel que soit le circuit de distribution, le contrôle de la Qualité Intrinsèque du Produit vendu semble être une règle appliquée quasi-systématiquement

- la signature de contrats d'Assurance Qualité avec les Fournisseurs est beaucoup moins répandue; cependant il faut relativiser cette constatation selon que le distributeur écoule sur le marché des produits leaders et/ou des marques de distributeurs

- le suivi de la satisfaction de la clientèle s'exprime davantage par l'existence d'une structure adaptée aux problèmes des consommateurs (le Service Consommateurs) plutôt que par la mesure de leur satisfaction à l'égard de la prestation du distributeur

- l'existence d'un Service-Après-Vente se rencontre dans tous les magasins qui commercialisent des biens durables

- la pratique des Cercles de Qualité préconisée par la majorité des auteurs et la diffusion d'un journal axé sur les problèmes de qualité ne sont pas présentes partout alors qu'elles semblent être des composantes fondamentales, d'après nos réflexions théoriques, du succès d'une concurrence à base qualitative

- la qualité est rarement considérée comme une variable stratégique prépondérante par les entreprises de distribution

En fait, cette première approche pragmatique permet de constater a priori que si la qualité repose avant tout sur un con-

trôle technique pour le distributeur qui ne remette pas en cause sa crédibilité et son image de marque auprès du consommateur, elle se soucie moins d'une recherche de partenariat avec les consommateurs et avec le personnel qui, pourtant, sont les deux éléments de base d'une stratégie de Qualité Conçue dans un milieu extraverti : la quasi-inexistence d'une Direction Qualité et d'un Projet Qualité aptes à mobiliser les capacités internes et à susciter l'intérêt extérieur des acheteurs semble le prouver.

B. ENTRETIENS AVEC DES REPRESENTANTS D'ASSOCIATIONS DE DEFENSE DES CONSOMMATEURS

L'objectif de cette catégorie d'entretiens, qui se sont déroulés à peu près à la même époque que ceux menés près des distributeurs, était, dans le cadre de notre logique d'analyse, de déterminer les attentes (Qualité Prévue) des consommateurs en matière de qualité, la Qualité Perçue s'exprimant par la mesure de la satisfaction ou, à défaut, par la fidélité de la clientèle à une enseigne particulière.

1. CHAMP D'ENQUETE

Afin d'affiner nos hypothèses, le point de vue de représentants de mouvements consuméristes, véritables "caisses de résonance" des souhaits et des plaintes des consommateurs en termes qualitatifs, ne pouvait s'avèrer qu'instructif.

Dans ce sens, les principales Associations de Défense des Consommateurs ont été contactées : la CSCV (Confédération Syndicale du Cadre de Vie), l'UFCS (Union Féminine Civique et Socia-

le), la FFF (Fédération des Familles de France), l'UFC (Union Fédérale des Consommateurs). Et toutes ont bien voulu, par l'intermédiaire du Président Départemental de leur Antenne installée à Lille, parfois après quelques semaines d'attente, répondre à nos questions.

Au plan des produits de consommation courante, objets de notre enquête, le champ d'investigation a dû également être strictement délimité.

En effet, par référence aux produits de grande consommation répertoriés en Annexe 2.1, il est vite apparu que les préoccupations des consommateurs (ou de leurs représentants) étaient sensiblement différentes selon le type de produits qu'ils cherchaient à se procurer, ce qui se traduit par des exigences qualitatives variables en fonction de la nature du produit et du service d'accompagnement; le traitement par les distributeurs des biens durables, notamment à forte composante technologique tels que l'électro-ménager, étant non comparable à celui appliqué aux produits alimentaires frais, produits respectivement situés aux deux extrêmités de la chaîne de distribution.

2. TECHNIQUE D'ENTRETIEN

De la même façon que pour les entretiens menés auprès de responsables d'entreprises, la démarche s'est voulue la plus ouverte, la moins directive possible même si elle s'est aussi appuyée sur un canevas de questions préalablement établies.

L'objectif était d'obtenir des avis généraux sur les critères exprimant le mieux les attentes des consommateurs par rapport à la qualité de la prestation du distributeur qu'il s'agisse de l'achat d'un bien alimentaire ou durable.

3. RESULTATS

Les interviews réalisées ont mis en évidence l'opposition entre les attentes des consommateurs en termes qualitatifs vis-à-vis d'un côté des produits alimentaires frais et de l'autre des produits durables dans la mesure où la finalité de ces deux catégories de produit n'est pas la même (utilisation pendant une longue période contre consommation immédiate) et où la fréquence d'achat est tout normalement plus espacée pour un produit durable compte tenu de sa durée d'utilisation prévisible beaucoup plus longue et de l'investissement qu'il sous-entend.

Cette pré-enquête a donc permis de retenir deux types de résultats très importants pour la suite de notre recherche

- les critères traduisant les attentes des consommateurs au plan qualitatif sont nombreux et variables selon qu'ils s'appliquent à l'une ou l'autre des catégories de produits susnommées **(Tableau 7.2)**

- le regroupement possible de ces critères en quatre dimensions génériques explicatives de la Qualité Totale semble bien adapté à une approche formalisée du secteur de la distribution

Ces résultats, au même titre que ceux enregistrés pour les dirigeants d'entreprises, auront obligatoirement un impact sur l'élaboration de nos hypothèses et questionnaires de recherche.

§ 2. LES HYPOTHESES RETENUES DANS LA RECHERCHE

La partie théorique de l'étude a montré l'importance de la clientèle dans la définition de sa politique qualitative par le distributeur. Même si, dans un deuxième temps, l'analyse se devait

TABLEAU 7.2 **ATTENTES DES CONSOMMATEURS ET PRINCIPAUX CRITERES EXPLICATIFS DE LA QUALITE PREVUE**

Produit Alimentaire Frais

- Les Apparences Extérieures du Produit (Fraîcheur,Couleur,Emballage...)
- L'Origine du Produit
- Le Choix Offert par le Magasin
- La Présentation du Produit en Rayon
- La Propreté du Magasin
- L'Amabilité du Personnel en Contact
- Le Délai d'Attente aux caisses
- Les Horaires d'Ouverture du Magasin
- La Proximité du Magasin

Produit Durable Technologique

- Les caractéristiques Propres du Produit (Confort,Sécurité,Durabilité...)
- La Marque du Produit
- Le Choix Offert par le Magasin
- La Disponibilité Immédiate du Produit
- Les Possibilités de Livraison à Domicile
- L'Existence d'un Service-Après-Vente (et d'une Garantie)
- Les Facilités d'Echange ou de Remboursement
- L'Amabilité du Personnel en Contact
- Les Possibilités d'Achat à Crédit
- Le Traitement Rapide des Réclamations
- Les Horaires d'Ouverture du Magasin
- La Proximité du Magasin
- Les Conseils Techniques du Vendeur
- La Présentation du Produit en rayon
- La Réputation du Magasin (Bouche à Oreille notamment)

Critères Spécifiques VPC

- La Clarté des Explications du Catalogue
- Le Respect du Délai de Livraison Annoncé

de s'étendre à l'intégration des problèmatiques d'action des fournisseurs et des concurrents dans la gestion des liaisons Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue.

Cette orientation d'ouverture sur l'extérieur, entendue dans le sens d'une volonté de partenariat avec le consommateur, a donc guidé notre démarche de contrôle.

Dans ce sens, la formulation des hypothèses de recherche s'appuiera sur des idées exprimant la qualité du point de vue du consommateur et du point de vue des dirigeants d'entreprises de distribution et se focalisera sur les deux axes centraux d'analyse retenus, la conception et le management de la qualité.

A. CONCEPTION DE LA QUALITE

Le modèle d'analyse théorique (présenté 1ère Partie) des critères explicatifs de la qualité servira de pierre angulaire à l'expression des hypothèses de recherche liées à ce thème d'étude.

HYPOTHESE 1 La qualité traduit toutes les dimensions explicatives de l'achat hors le prix.

Cette première hypothèse a pour objectif de vérifier de façon générale l'idée selon laquelle la qualité est, par son essence même, une Qualité Totale et non simplement une variable technico-économique (Voir Chapitre 1).

HYPOTHESE 2 Comme l'entreprise de distribution est une entreprise extravertie, la Qualité Conçue visera prioritairement la satisfaction du consommateur.

La politique qualitative du distributeur doit, en effet, tendre à l'obtention de cette satisfaction de la clientèle sans

laquelle elle ne peut s'imposer face à une concurrence agressive (Voir 2ème Partie. Chap.4).

HYPOTHESE 3 Pour obtenir cette satisfaction, la Qualité Conçue doit rencontrer les attentes des consommateurs, la Qualité Prévue.

- **Sous Hypothèse 3.1** Les attentes des consommateurs s'expriment sur la base de quatre dimensions (QPROD, QCHOIX, QORGA, QSERV) et les consommateurs mettent toujours en avant la prépondérance de la Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD) dans leurs achats aux distributeurs, quelque soit le type de produit acheté.

- **Sous Hypothèse 3.2** Les dirigeants, de leur côté, conçoivent leur politique de qualité à partir de ces mêmes dimensions.

- **Sous Hypothèse 3.3** L'importance accordée aux différents critères qualitatifs est la même qu'il s'agisse des consommateurs ou des dirigeants.

- **Sous Hypothèse 3.4** La satisfaction globale du consommateur, la Qualité Perçue, sera liée à sa perception de ces différentes dimensions qualitatives.

- **Sous Hypothèse 3.5** L'évaluation de cette satisfaction à base de critères qualitatifs est la même quelle que soit la Catégorie Socio-Professionnelle d'appartenance du consommateur.

Cette troisième hypothèse, en cherchant à vérifier la validité du modèle Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue dans les relations client-distributeur, devrait aboutir à la conclusion que les consommateurs et les distributeurs conçoivent de façon identique et uniforme la qualité quels que soient respectivement leur catégorie socio-professionnelle ou leur circuit de distribution d'appartenance.

B. MANAGEMENT DE LA QUALITE

La gestion de la qualité, orientée sur cette notion de satisfaction de la clientèle, supposera une démarche linéaire de conception d'une stratégie, de structures, de moyens de contrôle adaptés à cette logique.

1. LA STRATEGIE QUALITE DU DISTRIBUTEUR

HYPOTHESE 4 La mise en oeuvre d'une politique qualitative est rentable pour une entreprise de distribution.

Cette hypothèse devrait facilement être confirmée par l'analyse statistique des résultats de l'enquête distributeurs.

HYPOTHESE 5 Une stratégie qualitative efficace doit tenir autant compte des contraintes environnementales que de sa capacité à mobiliser le personnel sur cet enjeu..

Le modèle systèmique développé 2ème Partie avait insisté sur ces deux points générateurs de réussite pour un Projet Qualité.

HYPOTHESE 6 Comme dans le secteur de la distribution la concurrence est particulièrement agressive, la conquête de la suprêmatie passe inévitablement par une stratégie de Qualité Totale synonyme de différenciation et d'avantage concurrentiel.

Même si la stratégie du distributeur s'appuie également sur une volonté de domination par les prix, elle ne peut se passer d'une stratégie qualitative différenciatrice, apte à fidéliser la clientèle davantage que les prix pratiqués.

2. LES STRUCTURES INDUITES PAR UNE STRATEGIE QUALITE

HYPOTHESE 7 Compte tenu de leur orientation délibérément extravertie, les distributeurs privilégieront dans leur formalisation opérationnelle de la stratégie qualitative les structures orientées vers les consommateurs telles que le Service Consommateurs et/ou le Service-Après-Vente.

Cette approche semble directement découler de nos propositions antérieures.

HYPOTHESE 8 La mise en place opérationnelle du système qualitatif dans l'entreprise se heurtera néanmoins souvent à un problème de coût de gestion.

Cet obstacle s'explique par la faible marge sur ventes obtenue généralement dans la distribution.

3. LA MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE

HYPOTHESE 9 Pour les dirigeants et le personnel de l'entreprise de distribution, les standards de Qualité Conçue orientés vers les consommateurs sont les critères de mesure les plus pertinents.

Ces critères traduisent la justesse de la politique suivie en la matière apprèciés non pas de façon interne mais par des juges externes, les clients, totalement indépendants.

HYPOTHESE 10 Parmi tous les instruments de mesure de la qualité, les dirigeants auront une préférence pour ceux explicatifs de la satisfaction des clients.

Cette idée est, elle aussi, la suite logique des développements conduits antérieurement.

De façon générale, à travers la présentation de ces hypothèses, ressort une idée fondamentale, que nous nous efforcerons de démontrer par nos constatations empiriques : la politique qualitative ne s'improvise pas, elle suppose clairement définis des principes de management et conduit à résoudre les mêmes problèmes quel que soit le type de distributeur.

SECTION 2 METHODOLOGIE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS ET DES DISTRIBUTEURS FACE AUX PROBLEMES POSES PAR LA QUALITE

Pour répondre à ces hypothèses de recherche, la méthodologie retenue doit croiser les opinions des consommateurs et des distributeurs concernant leurs analyses du concept de qualité.

En revanche, en matière de management, les informations nécessaires à nos contrôles seront naturellement recueillies auprès des seuls dirigeants de firmes du secteur.

On abordera donc successivement la méthodologie de l'enquête menée près des consommateurs puis celle de l'enquête menée près des dirigeants en précisant dans les deux cas la portée et les limites des résultats obtenus.

§ 1. CONSTITUTION DE LA BASE DE DONNEES CONSOMMATEURS

La démarche suivie cherche à vérifier la validité des hypothèses retenues concernant l'appréciation par les consommateurs de la qualité de la prestation des distributeurs sur différentes dimensions explicatives.

BU LILLE

A. LE CHAMP D'ENQUETE

1. LES PRODUITS

L'enquête a porté sur les produits alimentaires frais et les produits durables de consommation courante (1), conformément au choix effectué lors de la pré-enquête réalisée près de Représentants d'Associations de Défense des Consommateurs. Ce choix s'explique pour des raisons d'opposition nette dans l'esprit des consommateurs entre des produits pour lesquels le service est peu important (les produits alimentaires frais) et d'autres pour lesquels la dualité Qualité du Produit-Qualité du Service paraît constituer une préoccupation dominante (les produits durables).

2. LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Pour un même produit, le consommateur a, la plupart du temps, la possibilité de choisir entre plusieurs distributeurs; c'est particulièrement vrai en milieu urbain où toutes les formes de distribution sont présentes.

Ainsi, s'est-il avéré nécessaire, comme pour la pré-enquête, de vérifier que l'ensemble des circuits de distribution sélectionnés représente l'essentiel de la grande distribution afin d'obtenir des résultats qui puissent être validés et jugés représentatifs des comportements des consommateurs à l'égard de l'appareil distributif global.

---

(1) Le Questionnaire Consommateurs présenté en **Annexe 7.1** en dresse une liste à titre d'illustration.

C'est pourquoi les personnes enquêtées ont dû se prononcer en termes qualitatifs sur tous les types de commerce de détail(1).

3. LA ZONE GEOGRAPHIQUE D'ENQUETE

Pour des raisons financières et pratiques. la zone d'investigation a été limitée à la Métropole de Lille-Roubaix-Tourcoing.

Vus le taux d'urbanisation élevé de ce secteur géographique (plus d'un million d'habitants répartis sur 86 communes dans le cadre de la Communauté Urbaine de Lille) et la densité commerciale très importante de cette agglomération (2), les informations recueillies peuvent être généralisées à l'ensemble de la population française à condition de mener la recherche sur un échantillon représentatif.

Dans ce sens, l'étude ne cherchant pas à dresser une typologie de comportement des consommateurs mais plutôt à établir des fonctions d'utilité de ces mêmes consommateurs en termes qualitatifs, il ne s'est pas avéré nécessaire de retenir des critères précis de sélection de type méthode des quotas.

---

(1) Le Questionnaire Consommateurs présenté en **Annexe 7.1** en dresse une liste à titre d'illustration.
(2) Voir sur ce point l'Article paru dans la Revue LSA, "**Lille Métropole Nord : Un Commerce Digne d'Une Capitale Régionale**". N°1041, 17 Octobre 1986, pages 70 à 74.

L'échantillon d'enquête a donc été constitué sur des bases complètement aléatoires par tirage au hasard de noms dans l'annuaire téléphonique (1) en respectant cependant lors de ce tirage les importances respectives des densités de population des villes constituant la métropole lilloise.

B. LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

1. RAISONS DU CHOIX DE L'ENQUETE POSTALE

La collecte des données pouvait s'effectuer de trois façons principales

- **l'enquête par téléphone** : cette méthode n'est utilisable que pour un nombre réduit de questions à formuler, or notre questionnaire est relativement long (Voir infra); cette formule a donc été écartée

- **l'enquête à domicile** : à la différence de la première méthode, celle-ci permet de poser un grand nombre de questions et de s'assurer directement de la qualité et de l'homogénéïté des réponses des interviewés; elle n'a cependant pas non plus été retenue compte tenu du temps et des dépenses nécessaires à sa réalisation

---

(1) Cette méthode est préconisée par différents auteurs dont notamment A.JOLIBERT et G.BAUMGARTNER dans "**L'Influence des Echelles de Mesure sur les Résultats d'Une Enquête Postale**", Papier de Recherche, IEC, Université de Grenoble, 1986, 24 pages.

- **l'enquête postale** : cette méthode est apparue comme la solution la plus adaptée à nos objectifs c'est-à-dire obtenir un volume d'information important par le nombre de personnes contactées et par le nombre d'éléments apportés par chacune d'elles d'une façon suffisamment efficace pour que le temps total de collecte ne soit pas un obstacle; l'inconvénient majeur présenté par l'enquête par correspondance restant le faible taux de réponse généralement obtenu (de l'ordre de 10 à 15% en moyenne)

2. LA REDACTION DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire postal a été conçu à partir de nos recherches théoriques mais également grâce aux opinions émises par les Représentants d'Associations de Consommateurs.

C'est pourquoi, avant d'être lancé, un pré-test a été réalisé près de ces personnes, ce qui a permis d'en améliorer sensiblement le contenu.

Ce questionnaire devait prendre en compte deux impératifs

- ne pas être trop long pour ne pas impressionner défavorablement la personne qui en prendrait connaissance, 20 minutes devant suffire pour la réponse

- être assez dense pour y intégrer toutes les informations recherchées ainsi que des éléments de contrôle

Sur ces bases, le questionnaire se compose de onze pages **(Annexe 7.1)**

- **une page de présentation** ayant pour but d'exposer les finalités de l'étude ainsi que nos attentes; étant donnée la relative difficulté du questionnaire, il est apparu nécessaire de motiver les répondants éventuels en se fondant sur l'aspect non lucratif de l'enquête (réalisée dans un cadre purement universitaire), sur l'importance accordée à la rédaction de la réponse, sur un engagement de communication des résultats obtenus aux répondants qui le souhaitent

- **une page énumérant les types de magasins et les produits objets de l'enquête** de façon à guider le lecteur dans sa réponse

- **neuf pages de questionnaire stricto sensu** comportant dix questions toutes à caractère fermé afin d'éviter les hésitations et les dérapages lors de la formulation de sa réponse par la personne enquêtée; cette batterie de questions se divise en quatre grandes parties conçues sur le principe d'évaluation de la Qualité Prévue (Attentes) et de la Qualité Perçue (Résultats) par le consommateur

- **les deux premières parties** visent à déterminer l'importance relative des différents critères explicatifs de la Qualité Prévue par l'acheteur (Voir Tableau 7.2) et à estimer le niveau de satisfaction post-achat (Qualité Perçue) de ce même acheteur en fonction du type de magasin dans lequel il s'est rendu, aussi bien pour un produit alimentaire frais que pour un produit durable; les attitudes des consommateurs étant évaluées grâce à une échelle à cinq niveaux de type LIKERT

- **la troisième partie** tente, pour ces mêmes catégories de produits, de classer par ordre de préférence les critères qualitatifs offerts aux consommateurs dans l'absolu et aussi par réfé-

rence aux magasins offreurs de la prestation de façon à hiérarchiser ensuite, sur la base de ces critères, en termes de Qualité Perçue ces distributeurs; cette partie est peut-être la plus difficile à remplir mais aussi celle la plus riche d'enseignements dans le cadre de nos hypothèses de recherche

- **la quatrième partie** enfin, porte sur l'analyse des critères d'identification des répondants car même si l'absence de variables de choix a guidé l'enquête puisque l'échantillonnage a été formé sur des bases aléatoires, les réponses obtenues devraient cadrer avec les statistiques de l'INSEE afin de vérifier l'harmonisation entre les profils socio-économiques des répondants et les moyennes nationales, gage de représentativité de l'échantillon de réponse

Au plan rédactionnel, la composition retenue s'est voulue la plus simple possible, utilisant un langage clair et facile d'accès pour tous et jouant au maximum sur l'analogie des questions posées au lecteur en termes d'évaluation de la qualité de produits frais et de produits durables.

Par ailleurs, des contrôles de cohérence entre certaines questions ont été prévus. Ainsi, les lignes barrées aux questions 2 et 4 doivent l'être également respectivement dans les questions 6 et 8 et se traduire par l'attribution de la note 0 au magasin correspondant, à la question 9.

Ce système a permis d'éliminer des questionnaires à réponse fantaisiste ou incohérente.

3. MODALITES PRATIQUES D'ENVOI ET DE RETOUR DU QUESTIONNAIRE

Soumise à des contraintes financières, l'enquête, qui s'est déroulée tout au long du premier semestre de 1990, n'a pu s'effectuer que sur un échantillon de 1000 personnes.

Le taux de retour espéré se situant entre 10 et 15%, il était prévu de récupérer environ 150 questionnaires exploitables au maximum après élimination des réponses incomplètes ou incohérentes.

Quant au délai de réponse, il était convenu que, passés 20 jours après la réception, on ne devait plus s'attendre à recevoir des questionnaires en retour, les enquêtés ne se sentant plus impliqués par la démarche au delà de cette période.

C. LES LIMITES DE L'ENQUETE CONSOMMATEURS

L'enquête, telle qu'elle a été conçue, présente inévitablement des limites de validité.

Au delà de la représentativité de l'échantillon de retour (contrôlée dans la Section suivante d'analyse des résultats obtenus) ces limites méthodologiques s'ordonnent autour de trois thèmes.

1. LIMITES LIEES AUX PRODUITS

Comme l'étude ne s'intéresse, de façon à ne pas alourdir les réponses et à ne pas lasser le répondant, qu'à deux catégories de produits, les produits frais et les produits durables technologiques, très nettement opposables en termes d'attentes des consom-

mateurs au plan qualitatif, les résultats comporteront obligatoirement un biais puisque les autres types de produits (textile, loisirs, bazar....) sont exclus de l'investigation projetée.

2. LIMITES LIEES AUX ENQUETES POSTALES

En plus des limites reconnues en matière d'enquête (limitation du champ géographique, période de réalisation, intérêt des répondants pour le sujet etc...), l'enquête postale se heurte au problème du contrôle de la sincérité et de la fiabilité des réponses.

Cette difficulté a été partiellement levée par l'instauration de moyens de vérification de la cohérence interne (cf.supra), ce qui permet d'améliorer sensiblement la validité des données recueillies.

3. LIMITES LIEES A LA DIFFICULTE DU QUESTIONNAIRE

Pour ne pas connaître un biais important au plan du type de répondant, notamment en termes de capacités intellectuelles nécessaires pour répondre aux questions posées, le questionnaire a été élaboré avec le souci constant d'être compréhensible par le plus grand nombre.

Compte tenu des précisions déjà données supra, ce risque a pu être canalisé en partie grâce

- à une structure basée pour l'essentiel sur des questions fermées avec possibilité d'un choix de type QCM (Questions à Choix Multiples)
- à des instructions précises expliquant en détail comment procéder pour répondre aux questions
- à un langage utilisé le plus clair et le plus simple possible

Conscient de ces limites, l'enquête devrait s'avérer néanmoins constructive au même titre que celle menée près des distributeurs.

§ 2. CONSTITUTION DE LA BASE DE DONNEES DISTRIBUTEURS

L'enquête réalisée près des distributeurs répondait à un double objectif

- vérifier que les critères explicatifs de la Qualité Conçue par les vendeurs coïncident avec ceux explicatifs de la Qualité Prévue et de la Qualité Perçue par les acheteurs
- vérifier que les stratégies et les pratiques sont conformes au modèle systèmique d'analyse décrit dans la 2ème Partie de l'étude

Faute d'avoir pu obtenir des renseignements très précis de la part des dirigeants suite à interviews (Voir Section 1), **le questionnaire a dû s'orienter vers une tentative de mise en évidence de leur conception en matière de Qualité Idéale (1)**, permettant ensuite la comparaison de cette approche avec les pratiques effectives des entreprises préenquêtées et donc l'appréciation des différences entre cette Qualité Idéale et la Qualité Conçue, compte tenu des contraintes existantes.

A. LE CHAMP D'ENQUETE

Si le champ d'enquête consommateurs a été délibérément restreint aux plans géographique et des produits étudiés, cette façon de faire ne peut s'adapter à l'enquête distributeurs car, si l'on s'était limité aux seules entreprises implantées dans la zone de Lille-Roubaix-Tourcoing vendant des produits frais et/ou

---

(1) Ce qui atténue sensiblement la portée des résultats obtenus.

des produits durables, tout au plus une soixantaine de firmes auraient été contactées. Ce qui se traduirait par au maximum une quinzaine de réponses en retour, soit rien de plus que lors des interviews préliminaires.

C'est pourquoi, dans un premier temps, il avait été prévu de réaliser cette enquête par contact direct pris avec les dirigeants de toutes ces entreprises de la région. Mais cette optique a été rapidement abandonnée pour deux raisons

- la première tient au fait que, même si la zone d'enquête consommateurs s'est cantonnée géographiquement à la métropole lilloise, les résultats obtenus sont censés refléter les opinions de l'ensemble des consommateurs français (après contrôle de la représentativité de l'échantillon de réponses reçues)

- la deuxième considére que les pratiques de Qualité Conçue par les distributeurs s'appliquent à tous les produits qu'ils vendent qu'il s'agisse de produits frais, de produits durables ou d'autres types de produits, même s'il est plus facile pour les consommateurs de prévoir et de percevoir cette qualité à partir de produits plus "sensibles" à ce propos (frais et/ou durables)

L'enquête a donc pu, dans ces conditions, être élargie aux distributeurs de tous types de produits de consommation courante quelles que soient leurs zones géographiques d'implantation en France Métropolitaine.

Ce qui représente une population de 100 entreprises de la grande distribution tous circuits confondus (Voir liste en **Annexe 7.2**), les petits commerçants n'ayant pas été contactés pour des raisons budgétaires et de difficultés de généralisation de leurs réponses.

B. LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

L'enquête, de la même façon que celle menée près des consommateurs, a été effectuée par voie postale ce qui, compte tenu de la complexité de certaines questions, permettait aux répondants de davantage peser leur réponse que par voie téléphonique ou par contact direct, d'autant qu'il fallait également intégrer dans la démarche l'éloignement des sièges sociaux de certaines firmes.

Ce questionnaire conçu à partir des analyses théoriques réalisées et des interviews préliminaires obtenues de dirigeants, a été pré-testé sur ces derniers avant d'être arrêté définitivement.

Sa logique générale d'élaboration est bâtie sur le cheminement de réflexion suivant

Conception de la Qualité => Relations Qualité-Stratégie => Impact sur l'Organisation => Contrôle des Résultats Obtenus

Le questionnaire fait ainsi le lien entre la définition du concept de qualité et la politique managériale qui en découle.

Sur ces bases, le questionnaire se compose de onze pages **(Annexe 7.3)**.

L'enquête a eu lieu lors du premier semestre de 1990, de manière à obtenir en quasi-simultaneité les points de vue des consommateurs et des distributeurs. Le délai de réponse espéré était de l'ordre de 30 jours compte tenu des nombreuses activités des personnes contactées et le taux de retour d'environ 25% eu égard à l'intérêt croissant depuis quelques années que les dirigeants d'entreprises, tous secteurs confondus, semblent porter au thème de la qualité.

C. LES LIMITES DE L'ENQUETE DISTRIBUTEURS

Hormis les limites traditionnelles inhérentes à toute enquête décrites supra, la principale difficulté provient de la taille réduite de l'échantillon d'entreprises interrogées.

Cette population de 100 entreprises laisse en effet augurer d'un taux de retour n'atteignant pas 30 réponses, borne pourtant considérée comme minimale si l'on veut généraliser les résultats obtenus suite à dépouillement statistique.

Pourtant, le secteur de la grande distribution en perpétuelle mutation puisqu'il est marqué par une compétition agressive, une implantation progressive sur le sol français de géants étrangers (MARKS et SPENCER, ALDI, C&A, IKEA...) et des regroupements réguliers suite à rachat (1) n'a pas permis de s'appuyer sur un champ d'enquête plus large.

---

(1) Le plus spectaculaire étant celui d'EUROMARCHE par CARREFOUR en 1991.

SECTION 3 LE CONTROLE DE LA REPRESENTATIVITE DES ECHANTILLONS DE REPONSE AUX QUESTIONNAIRES CONSOMMATEURS ET DISTRIBUTEURS

Cette analyse préalable au traitement statistique des questionnaires retournés part du principe que la fiabilité des résultats obtenus suite à traitement est conditionnée par la représentativité des réponses.

Au delà de l'erreur inévitable due aux fluctuations d'échantillonnage inhèrentes à toute méthode inductive, des erreurs d'interprétation peuvent aussi s'expliquer par la mauvaise qualité éventuelle de la base d'analyse.

§ 1. L'ECHANTILLON DE RETOUR CONSOMMATEURS

Le nombre de questionnaires envoyés à des habitants de la Métropole de Lille-Roubaix-Tourcoing était de 1000, répartis en fonction des densités respectives des principales villes composant cette agglomération.

Un total de 247 questionnaires a été récupéré soit un taux de réponse de près de 25%, supérieur à nos attentes, et s'expliquant, selon nous, par l'intérêt grandissant dans le public pour les problèmes de consommation : les commentaires qui accompagnaient nombre de questionnaires en témoignent.

Après élimination de ceux incohèrents et/ou incomplets, il en est resté 202 utilisables, ramenés à 200 pour des raisons de commodité de calculs ultérieurs, soient un taux de déchet de l'or-

dre de 1 sur 5, lié à la relative difficulté du questionnaire, et un taux de réponses utilisables de 20%, ce qui reste encore très satisfaisant.

Sur la base des critères d'identification retenus **(1)**, la ventilation de l'échantillon final, présentée **Tableau 7.3**, permet de constater par référence aux statistiques INSEE 1982 **(2)**,

- une sur-représentation féminine (78% contre 52% pour l'INSEE) aisément explicable par la répartition traditionnelle des tâches dans la majorité des familles françaises malgré un changement progressif des mentalités : l'homme exerce une activité professionnelle, la femme s'occupe des tâches ménagères

- une sous-représentation des personnes agées de plus de 60 ans (13,5% contre 23% pour l'INSEE) due à leur relatif manque de mobilité et à leurs fréquentes habitudes d'achat à proximité immédiate de leur lieu de résidence; ainsi qu'une sur-représentation très nette de la tranche d'âge 36-60 ans (53,5% contre 35% pour l'INSEE) correspondant à un comportement d'achat plus "responsable" par la recherche notamment du meilleur rapport Qualité/Prix entre magasins

- une sur-représentation des personnes mariées dans l'enquête (74% contre 60% pour l'INSEE) et, a contrario, une sous-représentation des célibataires (18% contre 28% pour l'INSEE), la situation matrimoniale semblant influencer l'intérêt porté aux problèmes de qualité dans la distribution

---

(1) A l'exception du domicile, peu significatif en lui-même puisque relatif à un secteur géographique strictement délimité (Lille-Roubaix-Tourcoing).

(2) Au moment de la réalisation de l'enquête, les résultats du Recensement Général de la Population effectué en Mars 1990 n'étaient pas encore connus.

TABLEAU 7.3 **REPARTITION DES REPONSES CONSOMMATEURS EXPLOITABLES SELON DIFFERENTS CRITERES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES (POPULATION DE PLUS DE 15 ANS)**

Répartition selon le Sexe du Répondant

	Effectif	%	Statistiques INSEE 1982	Statistiques INSEE 1990
Sexe Masculin	44	22%	48%	48%
Sexe Féminin	156	78%	52%	52%
Total	**200**	**100%**	**100%**	**100%**

Répartition selon l'Age du Répondant

	Effectif	%	Statistiques INSEE 1982	Statistiques INSEE 1990
Moins de 18 Ans	5	2,5%	6%	5%
de 18 à 35 Ans	61	30,5%	36%	34%
de 36 à 60 Ans	107	53,5%	35%	36%
Plus de 60 Ans	27	13,5%	23%	25%
Total	**200**	**100%**	**100%**	**100%**

Répartition selon la Situation Familiale du Répondant

	Effectif	%	Statistiques INSEE 1982	Statistiques INSEE 1990
Célibataire	36	18%	28%	32%
Marié (e)	148	74%	60%	55%
Autres Cas (Veuf,Divorcé)	16	8%	12%	13%
Total	**200**	**100%**	**100%**	**100%**

Répartition selon le Niveau d'Etudes du Répondant

	Effectif	%	Statistiques INSEE 1982	Statistiques INSEE 1990
Certificat d'Etudes	61	30,5%	36%	Chiffres
BEPC	23	11,5%	10%	non
CAP ou BEP	45	22,5%	26%	Connus
Baccalauréat	42	21%	18%	au
Enseignement Supérieur	29	14,5%	10%	30/09/92
Total	**200**	**100%**	**100%**	

Répartition selon la Catégorie Socio-Professionnelle du Chef de Famille

	Effectif	%	Statistiques INSEE 1982	Statistiques INSEE 1990
Sans Profession	34	17%	22%	
Lycéen - Etudiant	16	8%	6%	Chiffres
Ouvrier - Employé	80	40%	45%	non
Agent de Maîtrise - Cadre Moyen	32	16%	10%	Connus
Cadre Supérieur - Profession Libérale	23	11,5%	7%	au
Indépendant	15	7,5%	10%	30/09/92
Total	**200**	**100%**	**100%**	

- une image assez fidèle du niveau d'études moyen de la population, malgré quelques écarts inévitables

- des distorsions sensibles entre les résultats obtenus et les moyennes nationales concernant la répartition par catégorie socio-professionnelle des familles enquêtées, encore que la catégorie Ouvrier-Employé qui représente près de la moitié de la population active en France soit assez bien reprise par l'enquête (40% contre 45% pour l'INSEE)

Cet échantillon s'est, par conséquent, révélé non directement exploitable en l'état et a dû être redressé pour obtenir une structure plus conforme aux moyennes calculées par l'INSEE.

Le redressement a été opéré en fonction de la répartition des répondants par catégorie socio-professionnelle dans la mesure où, pour les autres critères, la répartition obtenue dans l'échantillon était soit proche des statistiques nationales soit justifiable par référence aux particularités du secteur de la distribution et aux comportements qu'il engendre.

Les principales méthodes de redressement d'un échantillon sont de deux types

- **le redressement par extraction** prévoyant l'élimination de tous les individus au delà du pourcentage à obtenir, ce qui se traduit par une réduction de la taille de l'échantillon et peut aboutir, dans les cas extrêmes, à une impossibilité de traitement

- **le redressement par substitution** prévoyant, à l'opposé, le remplacement de tout individu en surnombre dans une modalité surreprésentée par un individu choisi au hasard dans une modalité sous-représentée : ce dernier individu est dupliqué, l'effectif de l'échantillon d'origine est alors maintenu; cette seconde méthode se révéle valable si les effectifs dupliqués ne sont pas trop nom-

breux, cette indication étant fournie par le différentiel de redressement (1) qui ne doit pas excéder 30% (J. MOSCAROLA, 1990, p. 155) sous peine d'obtenir des résultats, après redressement, sujets à caution

Compte tenu de la taille de l'échantillon d'origine relativement réduite (200 questionnaires) et du différentiel de redressement constaté (25%), la seconde méthode semble la mieux adaptée à notre étude. Elle permet d'aboutir à la ventilation présentée **Tableau 7.4** après redressement.

Cet échantillon corrigé pourra, dans ces conditions, servir de base de réflexion et d'élaboration de traitements statistiques plus poussés induits par notre enquête (cf.Chapitres suivants).

§ 2. L'ECHANTILLON DE RETOUR DISTRIBUTEURS

Le nombre de questionnaires envoyés à des distributeurs était de 100, répartis entre tous les types d'enseignes de la grande distribution de détail qu'elles soient implantées ou non dans la métropole lilloise et qu'elles commercialisent ou non des produits alimentaires frais et/ou durables.

Un total de 80 questionnaires a été récupéré, soit un taux de réponse tout à fait inespéré lors du lancement de l'enquête qui se justifie par l'intérêt porté par ces firmes pour les problèmes de qualité dans un secteur où, à notre connaissance, aucune étude publiée ne s'est penchée sur le problème.

---

(1) Somme des différences calculées en valeur absolue de chaque pourcentage théorique avec le pourcentage réel.

TABLEAU 7.4 REPARTITION DES REPONSES CONSOMMATEURS EXPLOITABLES PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE APRES REDRESSEMENT DE L'ECHANTILLON

	AVANT REDRESSEMENT		APRES REDRESSEMENT	
	Effectif	%	Effectif	%
Sans Profession	34	17%	44	22%
Lycéen - Etudiant	16	8%	12	6%
Ouvrier - Employé	80	40%	90	45%
Agent de Maîtrise Cadre Moyen	32	16%	20	10%
Cadre Supérieur Profession Libérale	23	11,5%	14	7%
Indépendant	15	7,5%	20	10%
Total	**200**	**100%**	**200**	**100%**

Après élimination de ceux incohérents et/ou incomplets, il en est resté 57 utilisables soit un taux de réponses exploitables encore très satisfaisant et, en tout cas, nettement supérieur au seuil minimum statistiquement significatif de 30, indispensable pour tirer des enseignements des résultats obtenus.

L'attrait porté par les états-majors de ces entreprises pour ce genre d'enquête apparaît d'ailleurs à la lecture du **Tableau 7.5** puisque plus d'un répondant sur 6 occupe le poste de Directeur Général; ce qui, en première analyse, illustre l'importance accordée à la qualité dans la conception de la stratégie générale des entreprises du secteur et dans les préoccupations de gestion de leurs dirigeants.

Sur un autre plan, la fiabilité des réponses collectées est confirmée par le niveau d'ancienneté dans le poste des répondants : 86% d'entre eux travaillent dans l'entreprise depuis plus d'un an, ce qui constitue une garantie de leur connaissance des rouages internes de fonctionnement de l'organisation mise en place.

Concernant les entreprises au sein desquelles ces personnes exercent leurs fonctions, des réponses ont été obtenues quel que soit le secteur principal d'activité : de 25% pour les Grandes Surfaces Spécialisées en Bricolage et/ou Jardinage à 100% pour les Grands Magasins et les Sociétés de Vente Par Correspondance contactées **(Tableau 7.6)**.

La représentativité de l'échantillon de retour est donc assurée puisque tous les secteurs y sont représentés même si c'est à des degrés divers.

TABLEAU 7.5 **CRITERES D'IDENTIFICATION DES REPONDANTS AYANT FOURNI DES REPONSES EXPLOITABLES AU QUESTIONNAIRE DISTRIBUTEURS**

. **Poste occupé dans la Structure de l'Entreprise**

	Effectif	%
Directeur Général	10	17,5%
Responsable des Ventes	2	3,5%
Responsable des Achats	2	3,5%
Directeur de Point de Vente	5	9%
Responsable du Service consommateurs	4	7%
Responsable du Service Après-Vente	2	3,5%
Responsable de la Direction Qualité	10	17,5%
Autres Cas (Responsable du Personnel, Directeur Administratif et Financier, Responsable de la Logistique...)	22	38,5%
Total	57	**100%**

. **Ancienneté dans le Poste Occupé**

	Effectif	%
Moins d'1 An d'Ancienneté	8	14%
De 1 à 5 Ans	28	49%
De 6 à 10 Ans	13	23%
Plus de 10 Ans	8	14%
Total	57	**100%**

TABLEAU 7.6 **CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES AYANT FOURNI DES REPONSES EXPLOITABLES AU QUESTIONNAIRE DISTRIBUTEURS**

1. Taux de Réponse par Secteur Principal d'Activité des Magasins de l'Enseigne

	Entreprises Contactées		Réponses Obtenues		Taux de
	Effectif	%	Effectif	%	Réponse
Superette	9	9%	3	5,5%	33,33%
Supermarché	12	12%	8	14%	66,66%
Hypermarché	20	20%	15	26,5%	75%
Magasin Populaire	5	5%	2	3,5%	40%
Grand Magasin	7	7%	7	12%	100%
Société de VPC	8	8%	8	14%	100%
GSS Habillement	7	7%	4	7%	57%
GSS Ameublement et Electroménager	24	24%	8	14%	33,33%
GSS Bricolage et Jardinage	8	8%	2	3,5%	25%
Total	**100**	**100%**	**57**	**100%**	

2. Ancienneté de l'Entreprise

	Effectif	%
de 1 à 5 Ans d'Age	4	7%
de 6 à 10 Ans d'Age	1	1,5%
de 11 à 25 Ans d'Age	18	31,5%
Plus de 25 Ans d'Age	34	60%
Total	**57**	**100%**

3. Nombre de Points de Vente

	Effectif	%
de 1 à 10 Magasins	11	19,5%
de 11 à 25 Magasins	8	14%
de 26 à 50 Magasins	6	10,5%
Plus de 50 Magasins	32	56%
Total	**57**	**100%**

4. Nombre de Points de Vente dans l'Agglomération Lilloise

	Effectif	%
Aucun Magasin	17	30%
Un Seul Magasin	15	26,5%
de 2 à 5 Magasins	16	28%
Plus de 5 Magasins	9	15,5%
Total	**57**	**100%**

Ces taux de réponse apportent un premier élément d'information relatif à l'intérêt respectif porté par ces catégories de distributeurs quant aux problèmes qualitatifs : en se basant sur le seul taux de retour constaté, une interprétation prudente permet de conclure que les Grandes Surfaces Spécialisées, les Superettes et les Magasins Populaires s'interessent assez peu à ce genre de problème à la différence des Grands Magasins, Sociétés de Vente Par Correspondance et Hypermarchés **(1)**.

Ce constat confirmerait une de nos analyses théoriques avancée au Chapitre 4 selon laquelle la formule commerciale adoptée influence très directement la hiérarchie Qualité-Prix du couple produit-service (sauf pour le cas des Magasins Populaires) : la différenciation semble s'effectuer davantage par la qualité pour les secteurs arrivés à saturation ou en déclin (Grands Magasins, Hypermarchés, Sociétés de Vente Par Correspondance) et davantage par le prix pour les formules en plein développement (Superettes, Grandes Surfaces Spécialisées), les Supermarchés occupant une place intermédiaire dans cette classification **(2)**.

Les réponses obtenues semblent indiquer également que les préoccupations qualitatives sont avant tout l'objet de l'attention d'entreprises implantées depuis longtemps dans le secteur de la distribution (52 des 57 réponses reçues émanent de firmes créées il y a plus de 10 ans) et disposant de nombreux points de vente, c'est-à-dire de taille respectable (56% des réponses proviennent de firmes contrôlant plus de 50 magasins à leur enseigne).

---

(1) Cette réflexion est cependant sujette à caution si l'on considère que le faible taux de retour enregistré est simplement dû à un refus de répondre pour des raisons de confidentialité et doit donc être retenue sous toutes réserves.

(2) L'analyse statistique menée au Chapitre 8 infirmera ce jugement.

On relève également que, parmi ces entreprises, 70% disposent d'au moins un point de vente dans l'agglomération lilloise, ce qui facilitera le rapprochement de certains résultats avec ceux issus de l'enquête consommateurs.

Toutes ces informations prouvent, en tout cas, la représentativité de l'échantillon de retour et ne nécessitent donc aucun retraitement préalable à une étude statistique détaillée.

Notre présentation générale méthodologique est maintenant achevée. Il reste à préciser que, pour l'analyse des données recueillies, des logiciels de traitement statistique ont été utilisés

-**SPHINX 1 et 2** (version 6.0), mis au point par J.DE LAGARDE et J.MOSCAROLA (1986-1990), pour les dépouillements de base tels que tris à plat, tris croisés, calculs de moyennes et d'écarts types

-**STAT-ITCF** (Version 4), élaboré par l'équipe de chercheurs de l'ITCF (1987-1990), pour les traitements plus sophistiqués comme les Analyses en Composantes Principales, Régressions Linéaires Multiples, Analyses Factorielles Discriminantes, Classifications Ascendantes Hiérarchiques et Analyses de Variances

-**SPSS-PC+** (Version 2.0), logiciel conçu aux Etats-Unis (1984-1986), pour effectuer une Analyse en Composantes Principales avec rotation orthogonale des facteurs de type VARIMAX ainsi que pour calculer les Alpha de CRONBACH associés

-**EXPERT CHOICE**, système expert d'aide à la prise de décision, inspiré des travaux de T.L.SAATY (1976-1983), utilisé pour l'Analyse des Préférences des Distributeurs à l'égard des instruments de mesure de la Qualité

CHAPITRE 8 LA LIAISON CONCEPTION-MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION : ANALYSE STATISTIQUE

Selon nos développements théoriques, la Qualité Conçue par le distributeur repose sur une approche de type Qualité Totale et intègre les contraintes liées à l'environnement aussi bien dans sa formulation stratégique qu'opérationnelle.

Parmi les variables contingentes, la Qualité Prévue par le consommateur occupe une place privilégiée. S'appuyant sur quatre dimensions représentatives, elle constitue l'ossature même de la Qualité Conçue du couple produit-service.

Cette analyse se doit d'être confirmée statistiquement à partir des dépouillements des questionnaires consommateurs et distributeurs.

Ainsi, alors que le Chapitre suivant évaluera les résultats des politiques qualitatives mises en oeuvre sur la base de la Qualité Perçue par les clients, l'objectif présent sera de s'assurer de l'articulation effective des deux premiers volets de notre modèle global de gestion de la Qualité et d'analyser les conséquences stratégiques, structurelles et de contrôle qui en découlent.

SECTION 1 PRINCIPES GENERAUX DE CONCEPTION DE LA QUALITE PAR LE DISTRIBUTEUR

L'adéquation Qualité Prévue-Qualité Conçue suppose l'adoption par le distributeur d'un cadre général d'action marqué

par deux préoccupations étroitement imbriquées : la recherche de la Qualité Totale au service d'un objectif prioritaire, la satisfaction du client.

§ 1. L'ADOPTION D'UNE POLITIQUE DE QUALITE TOTALE PAR LE DISTRIBUTEUR

Dans une première phase de clarification du concept, notre processus de contrôle statistique doit vérifier l'existence d'une logique d'approche du problème de type Qualité Totale. A défaut, sa multidimensionnalité et sa complexité dans une perspective d'ouverture sur l'extérieur ne paraîtraient plus évidentes; ce qui traduirait une volonté des distributeurs de n'aborder cette notion que sous l'angle de la seule conformité technico-économique du couple produit-service.

L'Hypothèse H1 selon laquelle "la qualité englobe toutes les dimensions explicatives de l'achat hors le prix" est donc à valider en priorité.

Cette validation s'effectuera par dépouillement des réponses à la Question N°4, Partie I du Questionnaire Distributeurs **(1)** consignées dans le **Tableau 8.1.**

Sa lecture atteste que **80%** des distributeurs, tous circuits confondus, estiment que la qualité doit être appréhendée dans le cadre d'une vision élargie du problème, conforme aux réflexions des grands auteurs (Voir Chapitre 1).

---

(1) La même question n'a pas été posée aux consommateurs car la réponse à y apporter repose sur une vision globalisante du phénomène, intégrant des aspects managériaux étrangers à leurs préoccupations lors de l'achat.

TABLEAU 8.1 LA QUALITE TOTALE DANS LA DISTRIBUTION

La Qualité englobe toutes les dimensions hors le prix explicatives de l'Achat	Nombre de Réponses	%
Tout à fait d'Accord	24	42%
Plutôt d'Accord	22	38%
Sans Opinion	0	0%
Plutôt pas d'Accord	6	11%
Pas d'Accord du Tout	5	9%
TOTAL	**57**	**100%**

Ce résultat logique est corroboré par un test du χ^2 : comme le répondant avait le choix entre 5 réponses possibles, il convient de s'assurer que l'avis qu'il a formulé n'est pas le fait du hasard. Le test vérifiera donc que la répartition empirique des informations recueillies ne peut s'ajuster avec une Loi de Probabilité Uniforme de paramètre $p=\frac{1}{5}$, selon laquelle il y aurait équiprobabilité entre les réponses. Conduit aux seuils de signification de 5% et 1%, ce test est tel que χ^2 calculé **(1)** est supérieur à χ^2_α pour 4 degrés de liberté **(2)** : χ^2 calculé = 41,34 alors que χ^2_α = 9,49 à 5% et 13,28 à 1%

L'hypothèse d'équiprobabilité est rejetée. Les écarts constatés, trop grands pour être dus aux seuls effets du hasard, expriment des analyses significatives du phénomène qualitatif dans la distribution : H1 est définitivement validée.

Si les distributeurs privilégient la Qualité Totale, deux réflexions s'imposent (Voir développements infra)

- cette politique reposera sur une implication obligatoire de l'ensemble de la structure socio-organisationnelle et sur une intégration des contraintes contextuelles dans les schémas managériaux

- la concurrence par la qualité et celle par les prix sont des politiques complémentaires et le rapport Qualité/Prix exprime une réalité stratégique et opérationnelle, au delà de son aspect purement commercial

---

(1) χ^2 calculé = $\frac{\Sigma(ni-nit)^2}{nit}$, formule dans laquelle
- ni représente les effectifs observés dans chaque classe
- nit représente les effectifs attendus dans chaque classe compte tenu de la Loi de Probabilité choisie (NB : nit doit être supérieur à 5) (C.LABROUSSE, Tome 3, 1975, p.83)

(2) Le nombre de degrés de liberté v = n-k-1 soit 5-0-1 = 4 car
- n est le nombre de classes, ou de réponses possibles, soit 5
- k est le nombre de paramètres à estimer soit 0 pour une Loi de Probabilité Uniforme (C.LABROUSSE, Tome 3, 1975, p.85)

§ 2. LES ENJEUX ET OUTILS DE LA QUALITE TOTALE POUR LE DISTRIBUTEUR

La Qualité Totale, pour faire quoi et comment ? En adoptant cette politique, le distributeur souhaite (1) poursuivre des objectifs précis et utiliser des outils hiérarchisés en fonction de ses préférences et de celles du marché.

Selon notre modèle théorique général, la Qualité Conçue vise prioritairement la satisfaction du consommateur, point d'ancrage et facteur clé du succès de cette démarche (Hypothèse H2) mais, pour y parvenir, les distributeurs pensent que d'autres facteurs doivent entrer en ligne de compte.

A. LA PRIMAUTE DE LA RECHERCHE DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

Instrument de mesure de la justesse de la politique qualitative suivie (Voir Chapitre 6), la satisfaction est aussi l'objectif à atteindre pour asseoir sa suprêmatie sur la concurrence (Voir Projet PIMS, Chapitre 4).

La question du caractère primordial de ce concept a donc été posée aux distributeurs, qui avaient également à donner leur avis sur d'autres outils d'obtention de la qualité, recensés à la Question N°1, Partie I du questionnaire qui leur a été adressé (2).

---

(1) Rappelons, à ce sujet, que le questionnaire distributeurs est fondé sur le principe d'idéalisation de la Qualité Conçue par les décideurs (Voir Chapitre 7, Section 2 et Annexe 7.3).
(2) La question offre la possibilité aux répondants de proposer d'autres outils (Voir Rubrique "Autres Critères"). Comme 5 seulement d'entre eux ont complété cette case, leurs réponses ont été exclues de l'étude.

En fonction des notes attribuées, un classement par ordre de préférence a été établi **(Tableau 8.2)** faisant apparaître que, quelque soit le canal de distribution envisagé, la Qualité Conçue doit l'être en vue de tendre vers la satisfaction du consommateur : **84%** des répondants ont considéré cette démarche comme "très importante", les **16%** restants comme "importante".

Au delà d'une confirmation de H2, cette information démontre la sensibilisation de ce secteur à l'impact des réactions de la clientèle.

Cette appréciation est étayée par les critères classés en 2ème et 3ème positions : la qualité des relations client-personnel en contact (ou qualité fonctionnelle, au sens de C.GRöNROOS Voir Chapitre 3) ainsi que la panoplie de services offerts, conçus en adéquation avec les attentes de ce même client, influent directement sur la Qualité Perçue.

Dans l'ordre, viennent ensuite se classer l'ensemble des moyens stratégiques, tactiques et opérationnels qui concourent à l'obtention de la satisfaction.

Ce Tableau révèle néanmoins une contradiction : malgré leur volonté constante de satisfaire l'acheteur, les distributeurs paraissent moins soucieux de l'associer à l'élaboration de cette politique.

Le classement en 8ème position de la recherche d'un partenariat consommateurs peut s'interpréter de deux manières

- soit l'entreprise s'estime capable d'apprécier isolément les besoins et les souhaits de ses clients en matière qualitative et, dans ce cas, elle agira de façon autonome

TABLEAU 8.2 LES FONDEMENTS DE LA QUALITE DANS LA DISTRIBUTION

La Qualité dans une entreprise de Distribution se fonde sur

		% de Réponses Favorables
1.	La Satisfaction du Consommateur	100 %
2.	La Motivation du Personnel en Contact avec l'Extérieur	95 %
3.	Une Offre de Services Adaptés aux Attentes des Consommateurs	92 %
4.	Une Organisation Rationnelle du Point de Vente	90 %
5.	Le Contrôle de la Conformité des Produits mis en Vente	86 %
6.	Le Respect d'Objectifs Internes à Caractère Qualitatif	82 %
7.	La Recherche d'une Différenciation par rapport aux Concurrents	80 %
8.	La recherche d'un partenariat Consommateurs dans la Détermination d'une Politique de Qualité	78 %
9.	Une communication Externe orientée Qualité	76 %
10.	Un Assortiment de Produits large et Profond	75 %
11.	La Signature de Contrats d'Assurance Qualité avec les Fournisseurs	67 %
12.	Autres Critères	Non Significatif

- soit l'unanimité sur l'objectif de satisfaction n'est que de pure forme : pour certaines entreprises, il est plus le reflet d'un simple voeu pieux, d'un discours de "propagande" que d'une réalité escomptée; comment peut-on, en effet, concevoir une politique en faveur du consommateur, partie prenante au processus de servuction, sans l'inviter à donner son avis, voire à aider à sa construction ?

L'interprétation à retenir dépendra de la façon dont le dirigeant souhaite intègrer les préoccupations de son client dans la Qualité Conçue (Voir Section 2).

B. ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE DES ENJEUX ET OUTILS DE LA QUALITE TOTALE

Pour obtenir la satisfaction, le distributeur ne peut se contenter d'utiliser une seule arme : il devra combiner les facteurs dont il dispose le plus rationnellement possible, et cette structuration entre critères mettra en évidence des logiques générales d'analyse.

Une analyse multidimensionnelle des données, de type Analyse en Composantes Principales (ACP), a donc été réalisée en vue d'extraire à partir des variables retenues (les 11 critères appréciés par les répondants sur une échelle de notation de LIKERT à 5 points) des facteurs indépendants les uns des autres, synthétisant la structure des relations entre variables.

1. PRECISIONS METHODOLOGIQUES

Les variables ont toutes été jugées de même poids de façon à ne pas fausser l'interprétation des résultats par des jugements a priori et l'ACP a donc été conduite sur la base des données centrées réduites.

Dans une analyse de ce genre, les axes factoriels à conserver sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1 (STAT-ITCF, Nov.1986, p.35) soit

- l'Axe 1 de valeur propre égale à 3,9065
- l'Axe 2 de valeur propre égale à 1,6564
- l'Axe 3 de valeur propre égale à 1,1774

Chaque axe restitue une quantité d'information, appelée inertie, qui doit être la plus élevée possible afin de fiabiliser les résultats obtenus : dans notre étude, les inerties cumulées des 3 axes significatifs représentent **61,3%** de l'information contenue dans le nuage de points originel.

L'importance de chaque variable sera évaluée en fonction

- de sa contribution absolue à la constitution des axes factoriels, mesurée à partir des vecteurs propres
- de sa contribution relative définissant la contribution des axes factoriels à l'information sur cette variable; mesurée à partir du coefficient de corrélation élevé au carré, elle exprime la part de variation d'une variable expliquée par un axe donné

2. INTERPRETATION DES RESULTATS

Toutes ces précisions méthodologiques favorisent l'interprétation centrée sur le plan factoriel principal formé par les Axes 1 et 2 complétée par l'analyse isolée de l'Axe 3, d'importance plus réduite en termes d'inertie restituée que les 2 premiers.

a. ETUDE DU PLAN FACTORIEL PRINCIPAL 1-2

Le premier axe factoriel restitue 35,5% de l'inertie totale. Les variables qui contribuent le plus à sa formation sont les suivantes (1)

CODIFICATION	LIBELLE	CONTRIBUTION ABSOLUE	CONTRIBUTION RELATIVE
OFFRE	Offre de Services Adaptés	0,4087	0,6527
DIFFE	Recherche de Différenciation	0,4006	0,6269
MOTIV	Motivation du Personnel	0,3660	0,5234
COMMU	Communication Externe	0,3424	0,4581
OBJEC	Objectifs Internes Qualitatifs	0,3352	0,4391
ASSOR	Assortiment de Produits	0,2857	0,3189

Elles illustrent l'effort qualitatif mis en oeuvre par le distributeur afin de satisfaire les attentes de l'extérieur mais sans que celui-ci interagisse sur la conception de cette politique. Leurs coordonnées positives indiquent que plus l'entreprise affinera sa gestion qualitative interne, plus la qualité de sa prestation s'améliorera. L'Axe 1 synthétise l'attractivité par la qualité recherchée par l'enseigne.

---

(1) Toutes ces variables sont corrélées positivement avec le premier axe factoriel.

Le second axe factoriel restitue 15,1% de l'inertie totale. Les variables qui contribuent le plus à se formation sont les suivantes (1)

CODIFICATION	LIBELLE	CONTRIBUTION ABSOLUE	CONTRIBUTION RELATIVE
CONFO	Conformité des Produits	- 0,4877	0,3940
ASSUR	Contrats d'Assurance Qualité	- 0,4761	0,3755
PARTE	Partenariat Consommateurs	- 0,4182	0,2897

Elles expriment l'importance des outils de gestion des interactions du distributeur avec l'extérieur (clients, fournisseurs) dans la formulation de la Qualité Conçue. Leurs coordonnées négatives indiquent que moins l'entreprise se comportera en partenaire de ses clients et fournisseurs, moins sa prestation sera perçue comme satisfaisante. L'Axe 2 synthétise la contrainte environnementale liée à la prestation.

Le plan factoriel 1-2, soit 50,6% de l'inertie totale, permet ainsi de discerner deux catégories de variables qui influencent la Qualité Conçue (cf.**Figure 8.1**)

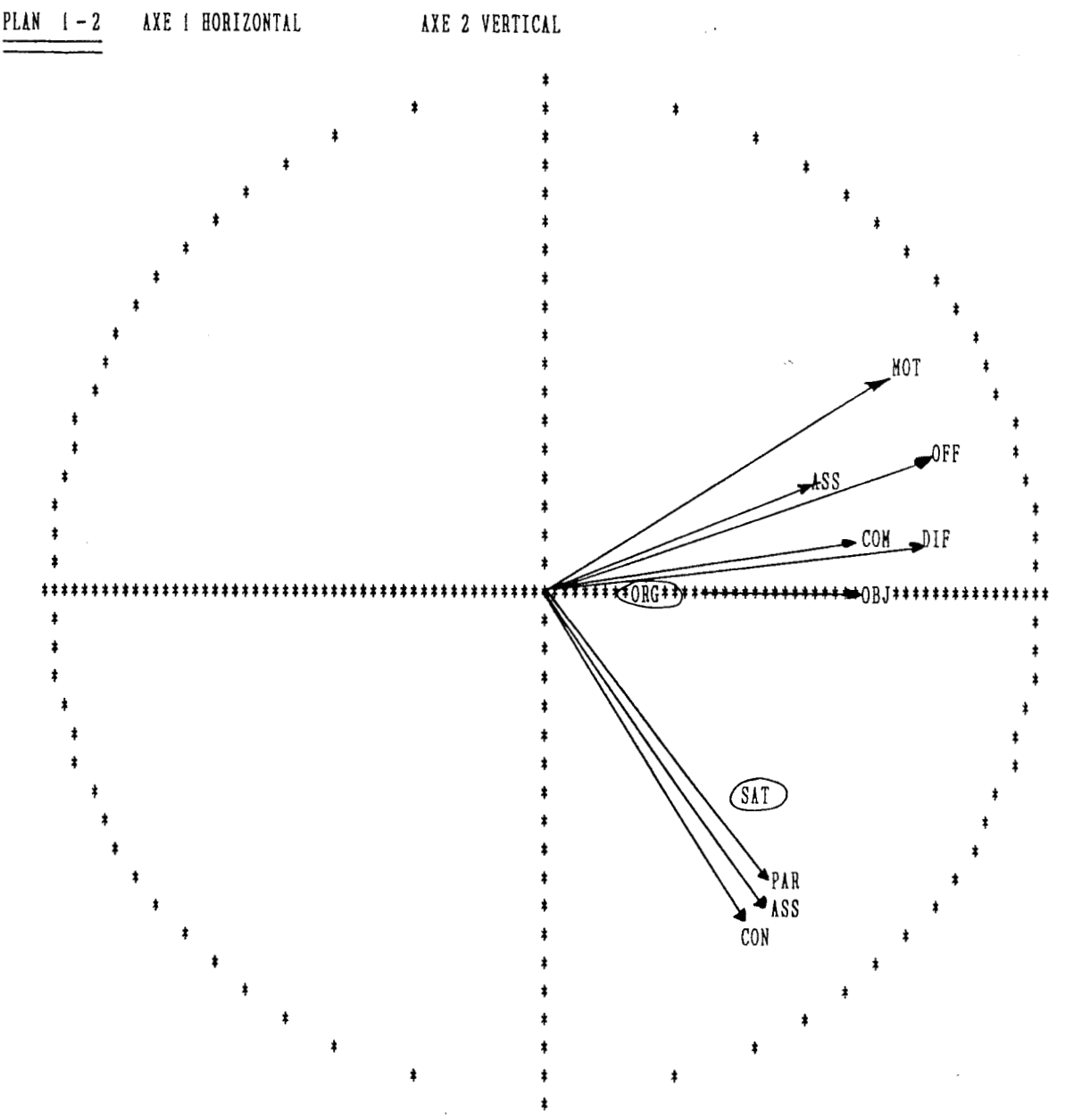
- les variables "managériales" gérées en toute indépendance par la firme
- les variables "contextuelles" qu'elle ne peut délaisser sous peine de se pénaliser à l'extérieur

---

(1) Ces variables sont de coordonnées négatives sur l'Axe 2.

FIGURE 8.1

ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES
DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR
PLAN FACTORIEL 1-2
(Cercle des Corrélations)



Quant à la bonne représentation des enseignes à travers ce plan principal, elle paraît assurée : **La Figure 8.2** atteste de la proximité de comportement, concernant la structuration des variables en deux grandes catégories, de l'ensemble des formes de distribution de détail à l'exception de 5 entreprises à comportement atypique (2 Magasins Populaires, 1 Hypermarché, 2 Grandes Surfaces Spécialisées) **(1)**.

b. ETUDE DU 3ème AXE FACTORIEL

L'Axe 3 ne restitue que 10,7% de l'inertie totale et seules deux variables contribuent de façon significative à sa formation **(2)**

CODIFICATION	LIBELLE	CONTRIBUTION . ABSOLUE	CONTRIBUTION RELATIVE
SATIS	Satisfaction du Consommateur	0,5969	0,4195
ORGAN	Organisation Rationnelle du Point de vente	0,5685	0,3805

Cet axe ne doit pas être négligé dans l'interprétation car ces deux variables jouent un rôle fondamental dans la conception de la qualité

- la satisfaction du consommateur car elle est le but à atteindre (cf. supra)

- l'organisation interne car elle exprime l'ensemble des principes de gestion à optimiser pour parvenir à la Qualité Totale

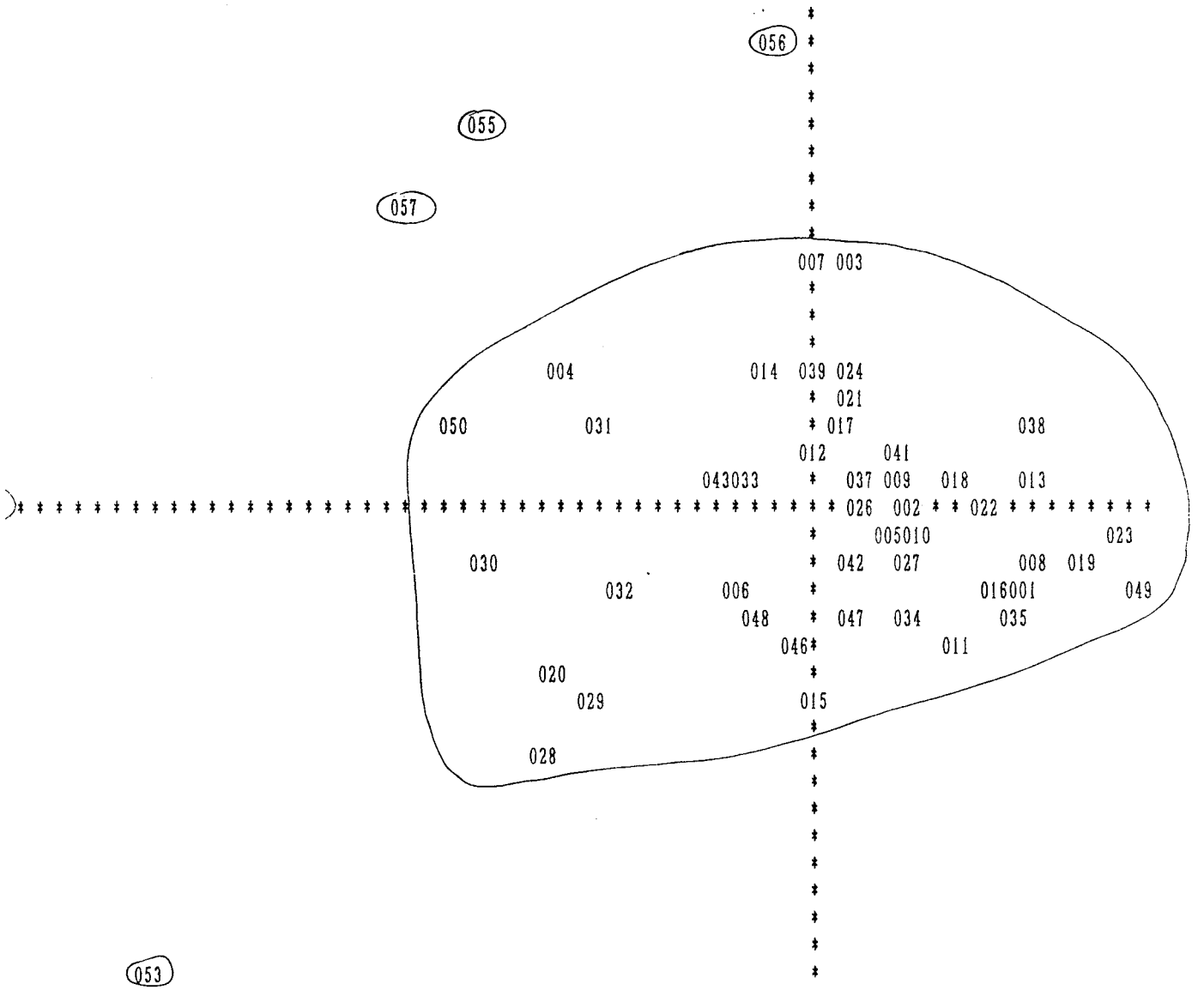
---

1) Les informations les concernant auraient pu être retirées du tableau de données et une nouvelle ACP conduite sur celles restantes mais la qualité des résultats et la représentation des axes factoriels n'en auraient pas été améliorées : dans cette hypothèse 5,8% de l'information totale est seulement restituée pour 3 axes de valeur propre supérieure à 1.
2) Ces 2 variables sont de coordonnées positives sur l'Axe 3.

FIGURE 8.2

ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES
DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR
REPRESENTATION DES ENSEIGNES
PLAN FACTORIEL 1-2

RESENTATION PLAN 1-2 AXE 1 HORIZONTAL AXE 2 VERTICAL



NT VU :	022	POINT CACHE :	025
NT VU :	022	POINT CACHE :	036
NT VU :	008	POINT CACHE :	040
NT VU :	041	POINT CACHE :	044
NT VU :	008	POINT CACHE :	045
NT VU :	049	POINT CACHE :	051
NT VU :	042	POINT CACHE :	052

Pour Résumer, l'ACP pratiquée met en lumière deux conclusions importantes pour la suite de notre étude

- la logique d'approche du problème qualitatif ne diffère pas en fonction du circuit de distribution d'appartenance; la majorité des firmes du secteur souhaite adopter au contraire une attitude similaire pour le traiter **(1)**

- les variables à manipuler pour obtenir la qualité se scindent en trois groupes

1 - **les variables "managériales"**, ou de gestion interne (Axe 1 de l'ACP)

2 - **les variables "contextuelles"**, ou de couplage avec l'environnement (Axe 2 de l'ACP)

3 - **les variables "synthétiques"**, qui symbolisent les objectifs généraux garants de la qualité de la politique arrêtée (Axe 3 de l'ACP) et qui, en quelque sorte, résument l'impact respectif des deux autres groupes de variables **(2)**

- les premières contribuent davantage à la formation de la structure organisationnelle (Voir proximité dans le plan principal 1-2 entre la variable ORGAN et celles de gestion interne, Figure 8-1)

- les secondes contribuent davantage à la formation de la satisfaction du consommateur (Voir proximité dans le plan principal entre la variable SATIS et celles de couplage avec l'environnement, Figure 8-1)

---

(1) Cette conclusion sera confirmée par nos développements menés infra.
(2) Même si on peut logiquement penser que toutes ces variables sont en interaction constante.

La Qualité Totale pour un distributeur, quelle que soit la formule de distribution envisagée, repose ainsi sur une politique faisant en permanence le lien entre organisation interne et environnement externe, conformément à notre perspective d'analyse.

SECTION 2 L'INTEGRATION DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS DANS LES SCHEMAS DE QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

Notre modèle théorique général considère que la gestion stratégique et opérationnelle de la qualité repose sur la maîtrise de la qualité perceptuelle, Qualité Prévue - Qualité Perçue (Voir Chapitre 5).

La Qualité Conçue par le distributeur, dans une optique globalisante, assure le lien entre l'organisation et l'environnement (cf.Section 1) par son absorption des attentes des partenaires externes pour produire des résultats adaptés à ces attentes.

L'Hypothèse H3, qui limite le champ d'analyse aux relations clients-distributeurs, découle de cette conception. Elle suppose vérifiée l'idée selon laquelle la Qualité Conçue s'adapte à la Qualité Attendue par les consommateurs.

Cette vérification s'effectuera en deux temps

- contrôle de la légitimité de la partition de la Qualité Prévue en 4 dimensions explicatives (QPROD,QCHOIX,QSERV,QORGA)
- contrôle de l'intégration de ces dimensions dans l'élaboration des politiques qualitatives

§1. LES ATTRIBUTS QUALITATIFS RECHERCHES PAR LE CONSOMMATEUR LORS DE L'ACHAT

Par référence au modèle conceptuel de détermination de la Qualité du couple produit-service par le consommateur (Voir Chapitre 3) la Qualité Prévue apparaît comme multidimensionnelle.

Cette analyse doit être confirmée par une méthode statistique appropriée, adaptée aux spécificités des attentes exprimées selon le type de produit proposé à la vente, alimentaire ou durable (bipolarité de notre champ d'enquête consommateurs, Voir Chapitre 7).

A. METHODOLOGIE DE TRAITEMENT STATISTIQUE

Mené à partir des réponses recueillies aux Questions N°1 et 3 du questionnaire consommateurs, le traitement se décompose en deux étapes successives.

1. L'ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE DES DONNEES AVEC ROTATION DES AXES FACTORIELS

Une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation orthogonale des facteurs de type VARIMAX sera pratiquée car, davantage que l'ACP simple, elle favorise l'émergence de facteurs indépendants aisément interprétables en "augmentant artificiellement la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les axes de représentation obtenus suite à rotation"(Y.EVRARD et P.LE MAIRE, 1976, p.119).

Autrement dit, chaque facteur étant une combinaison linéaire de x variables originelles, ces variables ne seront retenues pour l'expliquer que si leurs coefficients de corrélation avec ce facteur (encore appelés coefficients de chargement) dépassent un seuil fixé par l'analyste (1).

Par cette méthode, la multidimensionnalité du concept initial étudié (la Qualité Prévue dans notre cas) est ramenée à l'examen de quelques dimensions significatives représentées par les axes factoriels obtenus, suite à sélection de variables à pouvoirs explicatifs élevés.

Ce processus statistique a été conduit grâce au Logiciel **SPSS-PC+** bien adapté à ce type de problème.

2. LE CONTROLE DE FIABILITE DES DIMENSIONS FACTORIELLES OBTENUES

Les dimensions factorielles dérivées de l'ACP-VARIMAX ne peuvent être validées statistiquement que si les variables qui contribuent à leur formation sont cohérentes entre elles.

Cette vérification de cohérence interne se fait grâce au calcul, sur la base de la Matrice des Variances-Covariances, des coefficients Alpha de CRONBACH (2) associés à chaque facteur (L.J.CRONBACH, 1951, p.297 à 334).

---

(1) Le seuil choisi est généralement supérieur ou égal à 0,50 de façon à améliorer la qualité de l'interprétation. Pour notre recherche, le seuil adopté a été de 0,60 , plus contraignant que le minimum cité, donc susceptible de fournir des résultats plus fiables.

(2) Selon la formule de l'auteur, le coefficient $\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\Sigma \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right)$ où
- K est le nombre de variables explicatives de l'axe factoriel
- σ_i^2 est la variance de la variable i
- σ_t^2 est la variance totale

Si les coefficients calculés excèdent le seuil de 0,50 à 0,60 préconisé par J.C.NUNNALLY (1978), les dimensions factorielles sont correctement expliquées par les variables qui les composent. Dans le cas contraire, d'autres variables non prévues dans l'analyse interviennent de façon significative dans la formation de ces facteurs

B. APPLICATION DE LA METHODE A L'ANALYSE DE LA QUALITE PREVUE LORS DE L'ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES FRAIS

Concernant ces produits, neuf critères ont été utilisés (cf. Question N°1 du questionnaire consommateurs, conforme aux données du Tableau 7.2) **(1)**.

L'ACP-VARIMAX a identifié quatre facteurs non corrélés entre eux de valeur propre supérieure à 1, dont les inerties cumulées restituent **65,8%** de l'information initiale.

Le Tableau 8.3 présente sous forme synoptique l'ensemble des résultats obtenus, y compris les coefficients de CRONBACH attachés aux axes factoriels.

Sa lecture permet de constater que si les attentes des consommateurs s'expriment sur quatre dimensions principales, conformément à nos développements théoriques, le contenu de certaines de ces dimensions est sensiblement différent de celui prévu

- la Qualité de l'Organisation Interne du Point de Vente (QORGA) n'est pas unidimensionnelle : elle se décompose en deux pôles distincts associant pour le premier horaires d'ouverture et propreté du magasin, pour le second délai d'attente aux caisses et proximité du magasin

---

(1) Seuls 12 répondants ont proposé d'autres critères; ces données n'ont par conséquent pas été utilisées pour l'interprétation.

TABLEAU 8.3 DIMENSIONS CONSTITUTIVES DE LA QUALITE PREVUE PAR LES ACHETEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES FRAIS

VARIABLES	COEFFICIENTS DE CHARGEMENT	FACTEURS	VALEURS PROPRES	% DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	CUMUL DES % DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE DE VARIABLES
-HORAIRES D'OUVERTURE -PROPRETE DU MAGASIN	0,85 0,90	**F1** QUALITE DE L'ORGANISATION 1ére DIMENSION **(QORGA1)**	2,10	23,4%	23,4%	0,78	2
-DELAI D'ATTENTE AUX CAISSES -PROXIMITE DU MAGASIN	0,61 0,85	**F2** QUALITE DE L'ORGANISATION 2ème DIMENSION **(QORGA2)**	1,51	16,8%	40,2%	0,66	2
-APPARENCES EXTERIEURES DU PRODUIT -ORIGINE DU PRODUIT -CHOIX OFFERT PAR LE MAGASIN	0,78 0,65 0,68	**F3** CRITERES TANGIBLES DE QUALITE **(QPROD + QCHOIX)**	1,18	13,1%	53,3%	0,78	3
-PRESENTATION DU PRODUIT EN RAYON -AMABILITE DU PERSONNEL EN CONTACT	0,64 0,81	**F4** QUALITE DU SERVICE LIE **(QSERV)**	1,12	12,5%	65,8%	0,08	2

- le consommateur évalue conjointement les caractéristiques physiques des produits alimentaires et l'importance du choix offert par le distributeur (QPROD+QCHOIX); il apprécie la qualité intrinsèque d'un produit (apparences extérieures, origine) comparativement à celle des autres produits du même type proposés par l'enseigne (1)

- seule la Qualité Attendue du Service lié (QSERV) coïncide avec notre vision théorique du phénomène

Sur un autre plan, les pourcentages de variance expliquée par les facteurs hiérarchisent, d'une certaine manière, les préférences attendues avant l'achat par le client (cf.les limites de ce raisonnement infra).

On aurait pu penser que, pour des produits alimentaires frais, il recherchait prioritairement la conformité technico-économique : les résultats infirment cette hypothèse.

Les facteurs organisationnels occupent une place prédominante dans les attentes qualitatives des acheteurs (40,2% de variance expliquée contre seulement 13,1% pour les facteurs physiques d'évaluation de la Qualité Prévue).

Le consommateur attend beaucoup du service offert avec le produit, non pas du service périphérique lié classé en dernière position dans ses attentes et, de plus, difficilement mesurable sur la base des variables retenues (2), mais de celui de complément environnant la prestation : la qualité des services exogènes, au sens de A.TORDJMAN, semblerait constituer un puissant facteur de sélection entre points de vente.

---

(1) Il ne s'agit pas là d'une grande découverte puisque la simple observation du comportement des consommateurs en magasin aurait abouti à cette même conclusion mais, par notre étude, ce constat se trouve validé de façon rigoureuse.
(2) Le coefficient Alpha pour F4 n'est guère satisfaisant selon la règle de J.C. NUNNALLY.

Cette réflexion est à rapprocher des réponses recueillies quand on pose clairement au consommateur le problème du classement des dimensions qualitatives attendues (cf.Question N°5).

Le **Tableau 8.4** conçu à partir de cette base fournit l'ordre suivant, déterminé en termes de rang moyen **(1)**

1 - Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD) (1,11)

2 - Qualité de Choix Offert par le Distributeur (QCHOIX) (2,32)

3 - Qualité de l'Organisation du Point de Vente (QORGA) (2,50)

4 - Qualité du Service Lié à la Vente du Produit (QSERV) (2,54)

La validité de cette classification a été contrôlée grâce au coefficient de concordance de KENDALL **(2)** testé par un χ^2 qui mesure l'association, pour des données ordinales, entre q rangements de t objets.

Dans notre cas, le caractère significatif du classement de 4 objets (les dimensions qualitatives attendues) pour 200 rangements possibles (les répondants au questionnaire consommateurs) est prouvé : le χ^2 associé (308,38) au coefficient de KENDALL de valeur W = 0,512 est supérieur à χ^2_α que ce soit aux seuils de signification de 5% (χ^2_α = 7,81) ou de 1% (χ^2_α = 11,24) pour 3 degrés de liberté **(3)**.

Que faut-il en conclure compte tenu du classement procuré par l'ACP ? En fait, ces classements ne sont pas contradictoires car les différences proviennent des modes de formulation des questions

---

(1) Plus la note est faible, plus le facteur présente de l'importance aux yeux des répondants. Ainsi, si QPROD est classé en première position par tous les enquêtés, son rang moyen est 1; s'il est classé en dernière position, il est 4.

(2) Ce coefficient a pour valeur $W = \frac{12S}{n^2(n^2-1)}$ où S est la somme des scores de concordance ou de discordance entre jugements appréciée sur l'ensemble des $\frac{n(n-1)}{2}$ comparaisons possibles (J.P.VEDRINE, 1991, p.50)

(3) Nombre de degrés de liberté v = t-1 avec t = nombre d'objets à classer soit 4-1=3.

TABLEAU 8.4

CLASSEMENT PAR LES CONSOMMATEURS DES CRITERES DE QUALITE POUR UN PRODUIT ALIMENTAIRE FRAIS

	Cité en Premier		Cité en Second		Cité en Troisième	
	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%
Qualité du Produit (QPROD)	184	92	12	6	4	2
Qualité du Choix (QCHOIX)	4	2	94	47	52	26
Qualité du Service Lié (QSERV)	4	2	52	26	60	30
Qualité de l'Organisation du Magasin (QORG)	8	4	42	21	84	42
TOTAL	200	100	200	100	200	100

- à la Question N°1, le consommateur se prononce sur l'importance qu'il accorde à différentes variables qui, une fois structurées, traduiront une attente qualitative spécifique; ces variables ne sont pas directement révélatrices des dimensions factorielles identifiées ensuite par l'ACP-VARIMAX

- à la Question N°5, le consommateur se prononce sur des dimensions factorielles déterminées et de contenu précisé dans l'énoncé

Il n'y a donc pas de biais véritable entre les deux classements d'autant que le critère du pourcentage de variance expliquée retenu pour ordonner les préférences en ACP paraît discutable puisqu'il exprime avant tout des quantités respectives de l'information d'origine restituées par chaque axe factoriel plus qu'une véritable hiérarchie entre ces axes.

Le mérite de l'ACP-VARIMAX, dans ce domaine, est d'apporter un éclairage complémentaire intéressant au classement obtenu à la Question N°5 en montrant l'importance des facteurs organisationnels, exprimés sur deux dimensions, dans la formation des attentes qualitatives de l'acheteur et de confirmer ainsi que le distributeur doit porter un soin particulier à l'organisation qu'il mettra en place pour satisfaire ces attentes (Voir Section 1).

C. APPLICATION DE LA METHODE A L'ANALYSE DE LA QUALITE PREVUE LORS DE L'ACHAT DE PRODUITS DURABLES

Concernant ces produits, une distinction doit être opérée entre les achats près des circuits classiques de distribution (la vente en magasin) et ceux effectués par correspondance (VPC) car les variables de Qualité Prévue ne peuvent être identiques dans les deux cas

compte tenu de l'absence de contact direct avec le personnel de vente et le support physique de la prestation, lors d'un achat à distance **(1)**.

Les critères utilisés sont au nombre de 15 pour les achats en magasin, de 11 pour les achats VPC (Voir Question N°3 du questionnaire consommateurs, conforme aux données du Tableau 7-2)**(2)**.

Les **Tableaux 8.5** et **8.6** présentent sous forme synoptique l'ensemble des résultats obtenus, y compris les coefficients de CRONBACH attachés aux axes factoriels.

Ces ACP-VARIMAX identifient, dans les deux cas, quatre facteurs non corrélés entre eux de valeur propre supérieure à 1 dont les inerties cumulées restituent

- **64,4%** de l'information totale contenue dans le nuage de points originel pour les critères attendus lors d'un achat en magasin
- **63,6%** de l'information totale contenue dans le nuage de points originel pour les critères attendus lors d'un achat en VPC

La lecture de ces Tableaux débouche sur certains constats

- les dimensions factorielles QORGA et QPROD recouvrent bien le cadre théorique prévu : les variables composantes sont conformes à nos attentes; toutefois QPROD est difficilement mesurable sur la base des variables retenues **(3)**

---

(1) Seuls 97 répondants ont acheté récemment un produit durable par correspondance; ce seuil est néanmoins suffisant pour généraliser les résultats obtenus suite à dépouillement puisqu'il est supérieur à la borne minimale de 30 (C.LABROUSSE, Tome 2, 1975, p.176).
(2) Comme pour les produits alimentaires frais, la Rubrique "Autres Critères" ne servira pas à l'interprétation, faute de réponses suffisantes (10 seulement).
(3) Le coefficient Alpha pour F4 n'est guère satisfaisant selon la règle de J.C.NUNNALLY.

TABLEAU 8.5 DIMENSIONS CONSTITUTIVES DE LA QUALITE PREVUE PAR LES ACHETEURS DE PRODUITS DURABLES EN MAGASIN

VARIABLES	COEFFICIENTS DE CHARGEMENT	FACTEURS	VALEURS PROPRES	% DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	CUMUL DES % DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE DE VARIABLES
-POSSIBILITES D'ACHAT A CREDIT -REPUTATION DU DISTRIBUTEUR -HORAIRES d'OUVERTURE -PROXIMITE DU MAGASIN	0,98 0,97 0,95 0,97	**F1** QUALITE DE L'ORGANISATION **(QORGA)**	3,93	26,2%	26,2%	0,82	4
-PRESENTATION DU PRODUIT EN RAYON -AMABILITE DU PERSONNEL EN CONTACT -LIVRAISON A DOMICILE -DISPONIBILITE DU PRODUIT	0,74 0,65 0,62 0,64	**F2** QUALITE DU SERVICE LIE 1ére DIMENSION **(QSERV1)**	2,31	15,4%	41,6%	0,80	4
-CHOIX OFFERT PAR LE MAGASIN -EXISTENCE D'UN SAV -CONSEILS DU VENDEUR -FACILITES D'ECHANGE OU DE REMBOURSEMENT -TRAITEMENT DES RECLAMATIONS	0,68 0,66 0,81 0,72 0,67	**F3** "MIX" QUALITE ASSORTIMENT - SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT 2e DIMENSION **(QCHOIX+QSERV2)**	1,41	14,9%	56,5%	0,61	5
-MARQUE DU PRODUIT -CARACTERISTIQUES DU PRODUIT	0,75 0,67	**F4** QUALITE DU PRODUIT **(QPROD)**	1,18	7,9%	64,4%	0,28	2

TABLEAU 8.6 DIMENSIONS CONSTITUTIVES DE LA QUALITE PREVUE

PAR LES ACHETEURS DE PRODUITS DURABLES PAR CORRESPONDANCE

VARIABLES	COEFFICIENTS DE CHARGEMENT	FACTEURS	VALEURS PROPRES	% DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	CUMUL DES % DE LA VARIANCE EXPLIQUEE	COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE DE VARIABLES
-CLARTE DU CATALOGUE -RESPECT DU DELAI DE LIVRAISON	0,93 0,84	**F1** QUALITE SPECIFIQUE VPC	2,50	22,7%	22,7%	0,92	2
-POSSIBILITES D'ACHAT A CREDIT -REPUTATION DU DISTRIBUTEUR	0,80 0,89	**F2** QUALITE DE L'ORGANISATION **(QORGA)**	1,80	16,4%	39,1%	0,74	2
-CHOIX OFFERT PAR LE MAGASIN -EXISTENCE D'UN SAV -DISPONIBILITE DU PRODUIT -FACILITES D'ECHANGE OU DE REMBOURSEMENT -TRAITEMENT DES RECLAMATIONS	0,72 0,67 0,72 0,63 0,61	**F3** "MIX" QUALITE ASSORTIMENT - SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT **(QCHOIX+QSERV)**	1,55	14,1%	53,2%	0,60	5
-MARQUE DU PRODUIT -CARACTERISTIQUES DU PRODUIT	0,67 0,68	**F4** QUALITE DU PRODUIT **(QPROD)**	1,14	10,4%	63,6%	0,05	2

- la Qualité de Choix se combine avec les services techniques d'accompagnement du produit; ceci peut s'interpréter de la façon suivante : le consommateur considère qu'il est inutile de lui proposer un large éventail de produits durables si la firme est incapable de lui conseiller le meilleur produit compte tenu de ses attentes, s'il n'existe pas de structures aptes à résoudre ses problèmes post-achat (Service Après-Vente, Service de Réclamations), si le produit n'est pas disponible en stock

- pour le secteur spécifique de la vente en magasin, les services périphèriques liés sont évalués par l'acheteur potentiel sur deux dimensions complémentaires d'interprétation délicate puisqu'elles recouvrent chacune des facteurs logistiques et commerciaux (tels que définis dans l'analyse de la Chaîne de Valeur du distributeur, Figure 5.9)

- pour le secteur spécifique de la VPC, une dimension particulière émerge du traitement; elle s'exprime à travers deux variables illustratives des particularités de ce type de vente : le support d'information sur les produits-services offerts que constitue le catalogue , et le respect du délai de livraison annoncé

Concernant le classement des dimensions factorielles en termes de pourcentage de variance expliquée (qui ne peut constituer qu'un indicateur pour les raisons évoquées supra), des réflexions similaires à celles développées pour les produits alimentaires frais s'imposent : le client attache beaucoup d'importance à la qualité du service proposé avec le produit, ce qui peut s'expliquer par sa confiance dans la fiabilité intrinsèque du produit (dûe à sa notoriété) et par sa relative méfiance a priori dans celle du service lié ou de complément.

Si l'on examine en parallèle les réponses fournies à la Question N°7, consignées dans le **Tableau 8.7**, le classement obtenu **(1)** sur la base des rangs moyens est le suivant

1- Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD) (1,15)

2- Qualité du Service Lié à la Vente du Produit (QSERV) (2,31)

3- Qualité de Choix Offert par le Distributeur (QCHOIX) (2,36)

4- Qualité de l'Organisation du Point de Vente (QORGA) (2,75)

Ce tri à plat montre bien que le service technique lié devient très important puisqu'il arrive juste après QPROD dans l'ordre des préférences attendues par le consommateur lors de l'achat d'un produit durable.

Ainsi, pour les deux types de produits, situés aux extrêmités de la chaîne de distribution, les traitements statistiques aboutissent à la même conclusion : la Qualité Prévue est multidimensionnelle et ses composantes sont hiérarchisées, conformément à la Sous-Hypothèse H3-1.

Les résultats témoignent également de la grande rationalité de comportement pré-décisionnel de l'acheteur qui effectue des sélections entre enseignes en fonction de ses attentes.

Ils confirment enfin l'importance dans l'esprit du grand public des facteurs environnant le produit, la différenciation entre enseignes s'opèrant davantage sur la composante service que sur celle produit du couple produit-service.

---

(1) Ce classement a été validé par le test du χ^2 associé au coefficient de concordance de KENDALL : χ^2 calculé = 330,10 (pour W = 0,548) supérieur à χ^2_α pour 3 degrés de liberté à 5% (χ^2_α= 7,81) et à 1% (χ^2_α=11,24).

TABLEAU 8.7

CLASSEMENT PAR LES CONSOMMATEURS DES CRITERES DE QUALITE POUR UN PRODUIT DURABLE

	Cité en Premier		Cité en Second		Cité en Troisième	
	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%
Qualité du Produit (QPROD)	172	86	24	12	4	2
Qualité de Choix (QCHOIX)	18	9	72	36	70	35
Qualité du Service Lié (QSERV)	8	4	92	46	66	33
Qualité de l'Organisation du Magasin (QORG)	2	1	12	6	60	30
TOTAL	200	100	200	100	200	100

§2. CONTROLE DE L'EFFECTIVITE DE LA LIAISON QUALITE PREVUE-QUALITE CONCUE

Les distributeurs sont ils conscients de cette quadridimensionnalité de la qualité attendue par leurs clients ?

Notre modèle théorique général retient cette hypothèse (Voir Chapitre 5) : les firmes du secteur souhaitent (1) concevoir leur politique qualitative à partir des attentes des consommateurs formulées sur ces différentes dimensions (Sous Hypothèse H3-2) et les gèrer en y accordant la même importance respective (Sous Hypothèse H3-3).

Au delà des contrôles de validité statistique, l'étude s'efforcera de procèder à une typologie des politiques de Qualité Conçue sur ces bases.

A. MESURE DE L'INCIDENCE DES DIMENSIONS QUALITATIVES ATTENDUES SUR LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

De façon à éviter l'apparition de Gaps post-achat, les dimensions qualitatives attendues doivent servir de base de réflexion et de guide d'action pour les distributeurs.

Le Tableau 8.8, élaboré à partir des réponses obtenues à la Question N°2 Partie I du questionnaire distributeurs, le prouve : une large majorité d'entre eux, tous circuits et tous produits confondus, est sensible à l'impact de ces facteurs sur l'évaluation par l'acheteur de la Qualité Conçue.

---

(1) En vertu du principe d'idéalisation de la Qualité Conçue déjà évoqué à la Section 1.

TABLEAU 8.8 **JUGEMENT PAR LES DISTRIBUTEURS**

DES DIMENSIONS CONSTITUTIVES DE LA QUALITE PREVUE

Le Consommateur précie la Qualité votre prestation r 4 Dimensions	Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD)		Qualité de Choix Offert (QCHOIX)		Qualité du Service Lié à la Vente (QSERV)		Qualité de l'Organisation (QORGA)	
Réponses Possibles	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%
à fait d'Accord	49	86%	23	40%	41	72%	35	61%
ôt d'Accord	7	12%	27	48%	14	24%	20	35%
Opinion	0	0%	3	5%	1	2%	1	2%
ôt pas d'Accord	1	2%	4	7%	1	2%	1	2%
d'Accord du Tout	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
l	57	100%	57	100%	57	100%	57	100%

La validité de ces résultats a été confirmée par un test du χ^2 réalisé sur les mêmes principes que celui conduit Section 1 **(1)**.

Ces statistiques traduisent une volonté réelle d'intégration par les distributeurs des préoccupations qualitatives de leurs clients dans leurs schémas managériaux (confirmation de la Sous Hypothèse H3-2).

Y accordent-ils pour autant les mêmes préférences ?

Leurs réponses à la Question N°3 Partie I du questionnaire distributeurs, recensées dans les **Tableaux 8.9** et **8.10** témoignent d'une approche quasi-identique à celle des consommateurs.

Les classements obtenus pour 28 distributeurs de produits à dominante alimentaire frais et 44 distributeurs de produits durables **(2)** sont en effet les suivants en termes de rang moyen

Produits Alimentaires Frais	**Produits Durables**
1- QPROD (1,04)	1- QPROD (1,40)
2- QCHOIX (2,22)	2- QSERV (2,21)
3- QSERV (2,61)	3- QCHOIX (2,28)
4- QORGA (2,64)	4- QORGA (2,35)

Ces hiérarchies de préférences, validées (comme pour celles exprimées par les consommateurs) par le calcul des coefficients de KENDALL et des χ^2 associés **(3)**, attestent de la convergence d'opinion entre

---

(1) Pour 4 degrés de liberté et des χ^2_α égaux à 9,49 et 13,28 aux seuils de 5% et 1%, les χ^2 calculés leur sont très supérieurs : 158 pour QPROD; 55,54 pour QCHOIX; 107,83 pour QSERV; 85,73 pour QORGA. L'hypothèse d'équiprobabilité entre les réponses formulées est donc à rejeter.

(2) Les 15 Hypermarchés de l'échantillon de retour se retrouvent dans les deux groupes de répondants, car ils commercialisent simultanément les deux types de produits.

(3) -**Produits Alimentaires Frais** : pour 28 observations et 4 variables W = 0,551 et χ^2 calculé = 47,65 supérieur à χ^2_α respectivement égal à 7,81 et 11,24 aux seuils de 5% et 1% avec 3 degrés de liberté

-**Produits Durables** : pour 44 observations et 4 variables, W = 0,285 et χ^2 calculé = 39,82 supérieur à χ^2_α respectivement égal à 7,81 et 11,24 aux seuils de 5% et 1% avec 3 degrés de liberté

TABLEAU 8.9

CLASSEMENT PAR LES DISTRIBUTEURS DES CRITERES DE QUALITE POUR UN PRODUIT ALIMENTAIRE FRAIS

	Cité en Premier		Cité en Second		Cité en Troisième	
	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%
Qualité du Produit (QPROD)	26	93	1	4	/	/
Qualité de Choix (QCHOIX)	2	7	14	50	7	25
Qualité du Service Lié (QSERV)	/	/	9	32	14	50
Qualité de l'Organisation du Magasin (QORG)	/	/	4	14	7	25
TOTAL	28	100	28	100	28	100

TABLEAU 8.10

CLASSEMENT PAR LES DISTRIBUTEURS DES CRITERES DE QUALITE POUR UN PRODUIT DURABLE

	Cité en Premier		Cité en Second		Cité en Troisième	
	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%	Nombre de Réponses	%
Qualité du Produit (QPROD)	28	64	8	18	4	9
Qualité du Choix (QCHOIX)	8	18	10	23	18	41
Qualité du Service Lié (QSERV)	5	11	21	48	13	30
Qualité de l'Organisation du Magasin (QORG)	3	7	5	11	9	20
TOTAL	44	100	44	100	44	100

ces deux partenaires de l'échange (confirmation de la Sous Hypothèse H3-3) et apportent une réponse à l'interrogation soulevée par l'absence relative de coopération des enseignes avec leurs clients dans la détermination de leur politique qualitative (Voir Section 1) : pourquoi rechercher le partenariat alors qu'on appréhende les problèmes de la même manière ?

La Qualité Conçue peut l'être unilatéralement puisque les résultats prouvent la bonne connaissance par les firmes des attentes des acheteurs.

Toutefois, les enquêtes de satisfaction post-achat ne peuvent être négligées : elles dévoileront les éventuels dérapages qualitatifs de certaines composantes des dimensions attendues.

Le partenariat consommateurs se cantonnera davantage à une surveillance des réactions face à la qualité de la prestation proposée plutôt que dans une offre de participation, d'implication directe (par exemple sous la forme de réunions consultatives préparatoires) dans la conception de la politique qualitative. La participation recherchée sera plus ex post qu'ex ante.

Mais elle ne sera jamais complétement absente ne serait-ce que pour des motifs de promotion de l'image externe du distributeur, à l'"écoute" de sa clientèle.

B. TYPOLOGIE DES DISTRIBUTEURS SUR LA BASE DES DIMENSIONS QUALITATIVES ATTENDUES

Si, dans l'absolu, les distributeurs évaluent les attentes des consommateurs et leur importance respective en termes identiques,

cette analyse ne doit elle pas être modulée en fonction des circuits de distribution d'appartenance ?

La logique voudrait que la politique adoptée cadre avec la formule de distribution, qu'une typologie élaborée sur la base d'une Qualité Conçue adaptée aux attentes fasse apparaître autant de groupes distincts qu'il y a de catégories de distributeurs.

Or une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) **(1)** des données recueillies à la Question N°2 Partie I du questionnaire distributeurs ne confirme pas ce point de vue.

Une décomposition de la population des 57 distributeurs en 9 classes définies conformément au secteur principal d'activité des magasins de l'enseigne (Voir Tableau 7.6) débouche après traitement par la CAH sur un nouvel éclatement en 9 classes mais de contenu très différent de celui de départ **(Tableau 8.11)**, la validité statistique de cette partition étant garantie puisque **83%** de la variance totale est expliquée par la variance inter-classe.

Le Tableau 8.11 révéle l'existence de 5 classes principales qui regroupent 53 des 57 distributeurs, soit 93% de l'échantillon total. Les 4 autres "classes" sont chacune composées d'une seule entreprise à comportement atypique **(2)** et donc non significatives.

---

(1) L'intérêt de cette méthode statistique est de permettre de "constituer des groupes d'individus les plus similaires possibles à partir des variables explicatives et d'élaborer un arbre de classification montrant le passage de n individus au groupe total par une succession de regroupements"(Y.EVRARD et P.LE MAIRE, 1976, p.141).
(2) Ces firmes sont les mêmes, à l'exception d'une Grande Surface Spécialisée, que celles repérées dans l'ACP de la Section 1, ce qui conforte l'idée selon laquelle les réponses obtenues des dirigeants aux différentes questions posées sont cohérentes entre elles et traduisent une logique d'action réfléchie.

TABLEAU 8.11 **DECOMPOSITION EN CLASSES DE L'ECHANTILLON DE RETOUR DISTRIBUTEURS SUR LA BASE DES DIMENSIONS QUALITATIVES ATTENDUES**

AVANT CAH		APRES CAH	
Classe 1	3 Superettes	**Classe 1**	30 Distributeurs - 1 Superette - 6 Supermarchés - 12 Hypermarchés - 3 Grands Magasins - 3 Sociétés de VPC - 5 GSS
Classe 2	8 Supermarchés	**Classe 2**	5 Distributeurs - 1 Hypermarché - 1 Société de VPC - 3 GSS
Classe 3	15 Hypermarchés	**Classe 3**	1 Magasin Populaire
Classe 4	2 Magasins Populaires	**Classe 4**	9 Distributeurs - 1 Superette - 1 Hypermarché - 1 Grand Magasin - 3 Sociétés de VPC - 3 GSS
Classe 5	7 Grands Magasins	**Classe 5**	1 Magasin Populaire
Classe 6	8 Sociétés de VPC	**Classe 6**	4 Distributeurs - 1 Superette - 1 Grand Magasin - 2 GSS
Classe 7	4 GSS Habillement	**Classe 7**	5 Distributeurs - 2 Supermarchés - 2 Grands Magasins - 1 Société de VPC
Classe 8	8 GSS Ameublement et/**OU** Electroménager	**Classe 8**	1 GSS
Classe 9	2 GSS Bricolage et/**OU** jardinage	**Classe 9**	1 Hypermarché

L'examen des cinq classes principales atteste d'une non différenciation des politiques de Qualité Conçue en fonction du circuit d'appartenance. Les regroupements constatés résultent de similarités d'analyse de l'importance accordée aux différentes dimensions attendues des contributions de ces variables à la formation des classes : la visualisation de ces influences respectives apparaît dans la **Figure 8.3**

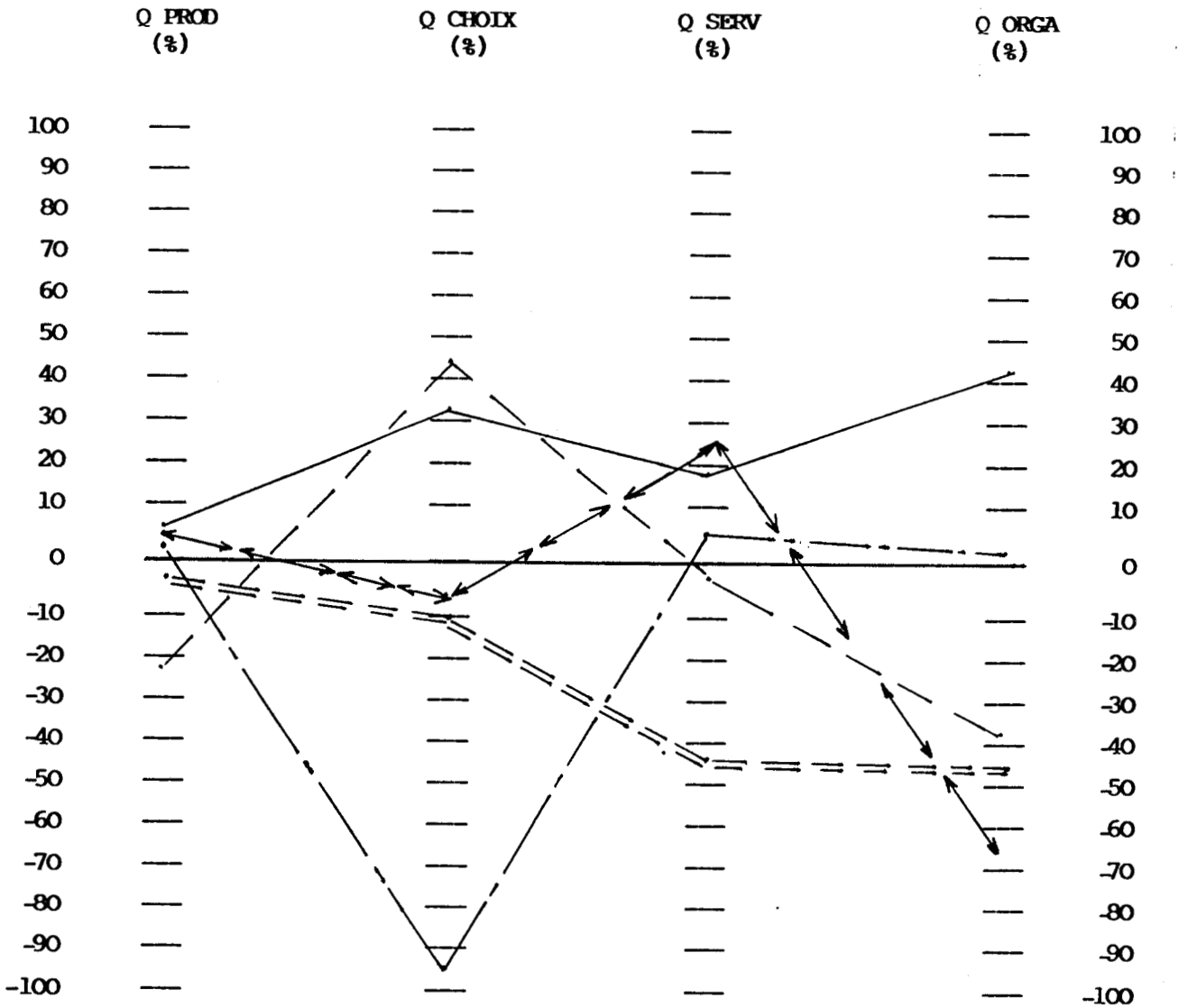
Au travers de ces profils, on constate que pour les distributeurs de la classe 1, très majoritaire en effectif, les quatre composantes de la qualité ont une incidence positive sur sa détermination alors que dans les autres groupes, tous de formation plus restreinte, l'appréhension de ces composantes est très fluctuante.

Pour plus de la moitié des entrepreneurs du secteur, les attentes des acheteurs évaluées sur ces quatre dimensions sont d'un poids très important dans la formation de la Qualité Conçue, quoique variable selon la dimension considérée.

Cette conclusion se doit d'être validée statistiquement : une Analyse Factorielle Discriminante (AFD) devrait confirmer que les groupes formés sont réellement différents les uns des autres et révélateurs des divers objectifs que les distributeurs souhaitent assigner à la variable qualité.

L'intérêt d'une AFD est, en effet, de déterminer les variables qui rendent le plus compte des dissemblances entre les groupes et de les utiliser pour décrire ces groupes. Elle contrôle aussi le classement des observations en groupes distincts et permet d'estimer un taux de mauvais classement qui entérine ou conduit à rejeter la classification. Sur ce dernier point, les résultats de la CAH s'avèrent satisfaisants : l'AFD pratiquée sur les mêmes bases de traitement fait ressortir un pourcentage d'individus bien classés à l'intérieur de ces groupes de **91,2%**

FIGURE 8.3 TYPOLOGIE DES DISTRIBUTEURS EN FONCTION DE L'IMPORTANCE ACCORDEE AUX DIFFERENTS CRITERES QUALITATIFS



Légende

G1 = 30 Distributeurs

G2 = 5 Distributeurs

G4 = 9 Distributeurs

G6 = 4 Distributeurs

G7 = 5 Distributeurs

La décomposition typologique proposée paraît donc tout à fait fiable. Au delà de cette confirmation, l'AFD détermine les variables explicatives de la discrimination entre les groupes.

Cette AFD qui, en trois axes factoriels de valeur propre supérieure à 1, restitue **93,5%** de l'inertie totale du nuage **(1)**, enregistre en effet des Statistiques de WILKS **(2)** pour chacun de ces axes telles que le χ^2 qui leur est associé est supérieur à χ^2_α aussi bien à 5% qu'à 1%

Axe	**Stat. de WILKS**	**Degrés de Liberté**	χ^2_α **à 5%**	χ^2_α **à 1%**
Axe 1	344,33	p(g-1) = 32	46,2	53,5
Axe 2	191,27	(p-1)(g-2)=21	32,67	38,93
Axe 3	116,25	(p-2)(g-3)=12	21,03	26,22

Représentatives de différences entre les groupes, ces Statistiques permettent d'affirmer que les axes expriment des discriminations de comportement liées aux variables qui contribuent à leur formation.

---

(1) soit - 72,3% de l'inertie totale pour l'Axe 1 de valeur propre égale à 21,0235
- 12,2% de l'inertie totale pour l'Axe 2 de valeur propre égale à 3,5519
- 9% de l'inertie totale pour l'Axe 3 de valeur propre égale à 2,6193

(2) Cette Statistique a pour valeur $Lo = -\left[n-1 - (p+g)/2\right] \ln(Mo)$ (STAT-ITCF, Oct.1988, p.29), formule dans laquelle
- n est le nombre d'observations : 57 distributeurs
- p est le nombre de variables : 4 variables (QPROD,QCHOIX,QSERV,QORGA)
- g est le nombre de groupes : 9 classes de distributeurs (selon la CAH)
- ln(Mo) est le logarithme népérien du produit des quantités (1-rj), les rj étant les coefficients de corrélation canonique des variables avec les groupes

Ainsi, dans le Plan Factoriel Principal 1-2 **(Figure 8.4)** qui restitue 85,5% de l'information totale

- l'Axe 1 est fortement corrélé avec les variables QORGA et QSERV (coefficient de corrélation respectifs de 0,9236 et 0,7874)

- l'Axe 2 est fortement corrélé avec QPROD (coefficient de corrélation de 0,8759)

- QCHOIX, pour sa part, ne constitue pas vraiment un critère de discrimination inter-groupes car elle est moyennnement corrélée autant avec l'Axe 1 (coefficient de corrélation de 0,3270) qu'avec l'Axe 2 (coefficient de corrélation de 0,1602)

La discrimination entre distributeurs s'effectue en fonction de l'importance accordée

- à la qualité physique du produit : critères objectifs d'évaluation
- à la dimension service de la prestation : critères perceptuels d'évaluation

et elle illustre deux catégories de comportements réactifs face aux exigences qualitatives exprimées par les acheteurs

- celui de l'entreprise qui souhaite se différencier de la concurrence par le contrôle en priorité de la Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD)

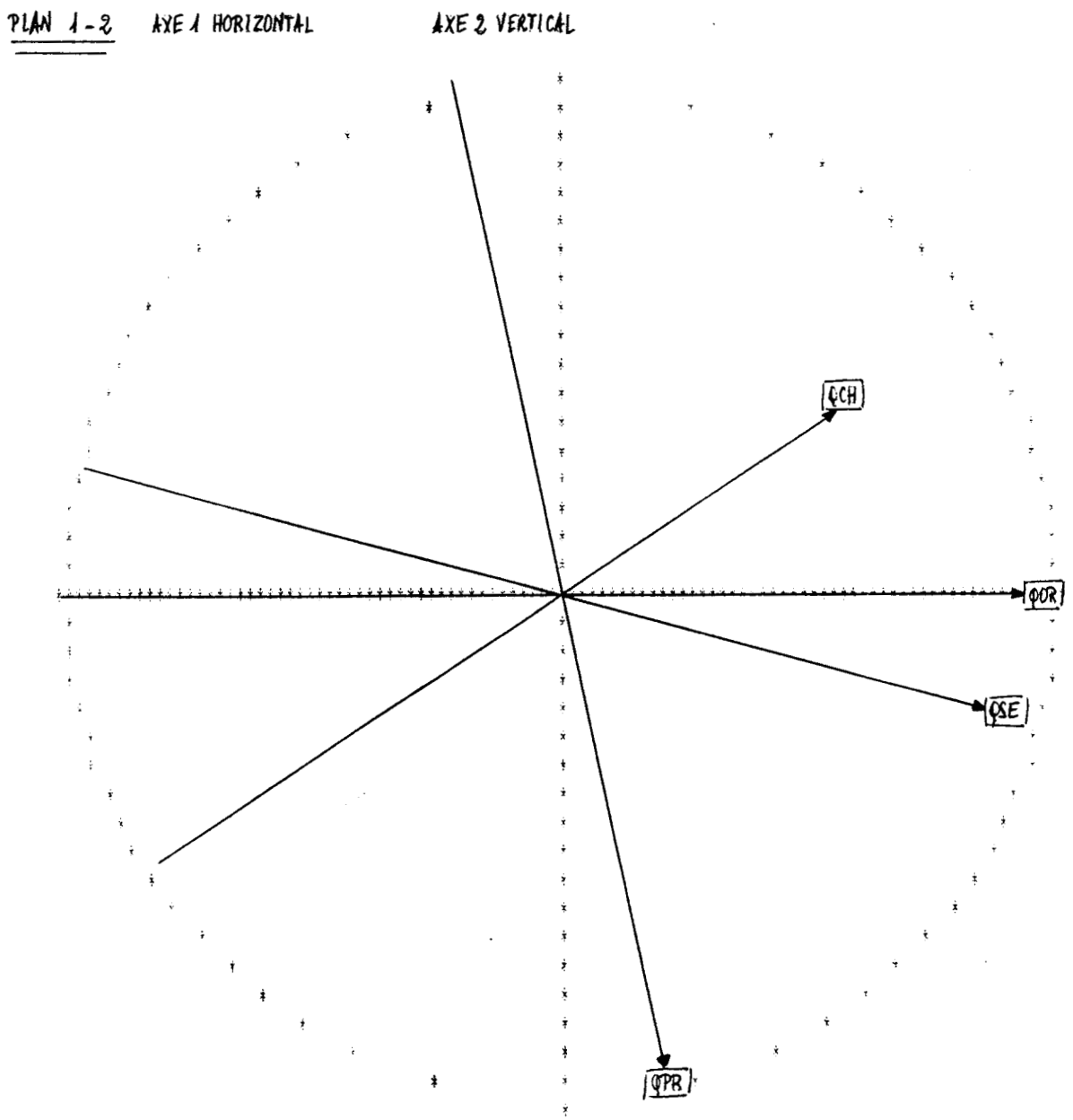
- celui de l'entreprise qui estime que, n'ayant pas la maîtrise de la qualité technique du produit (sauf pour les marques de distributeurs), préfére concentrer son attention en priorité sur la qualité des composantes de sa prestation qu'elle assume totalement : le service d'accompagnement du produit, qu'il soit exogène ou endogène au sens de A. TORDJMAN (QSERV et QORGA)

Cette analyse remet en question notre décomposition, inspirée des travaux de M.E. PORTER, des distributeurs en groupes stratégiques (Voir Figure 4.6) en fonction de leur circuit d'appartenance

FIGURE 8.4 ANALYSE FACTORIELLE DISCRIMINANTE DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

PLAN FACTORIEL 1-2

(Cercle des Corrélations)



et du dosage Qualité Produit-Qualité Service choisi, non pas sur ce 2ème volet de la décomposition mais sur le 1er : des distributeurs de tous types souhaitent procéder à des combinaisons Qualité Produit-Qualité Service selon des principes identiques.

La Figure 8.5 fournit une représentation de ces classes de distributeurs et montre que dans une très large majorité des cas (1) les firmes adoptent plutôt un comportement du **2ème type**, en se situant plus à proximité de l'Axe 1 que de l'Axe 2 du plan factoriel.

Ainsi, les gestionnaires, s'ils privilégient QPROD dans la conception de leur démarche qualitative, conformément aux préférences exprimées par les consommateurs, considèrent généralement tous circuits confondus que, suite à la banalisation de l'offre, y compris pour les produits durables, ils doivent se consacrer davantage à la recherche de la qualité du service entourant le produit.

Au regard de la Qualité Prévue, la Qualité Conçue exprime une tendance à vouloir se concurrencer plus par le service que par le produit lui même (Voir Chapitre 4).

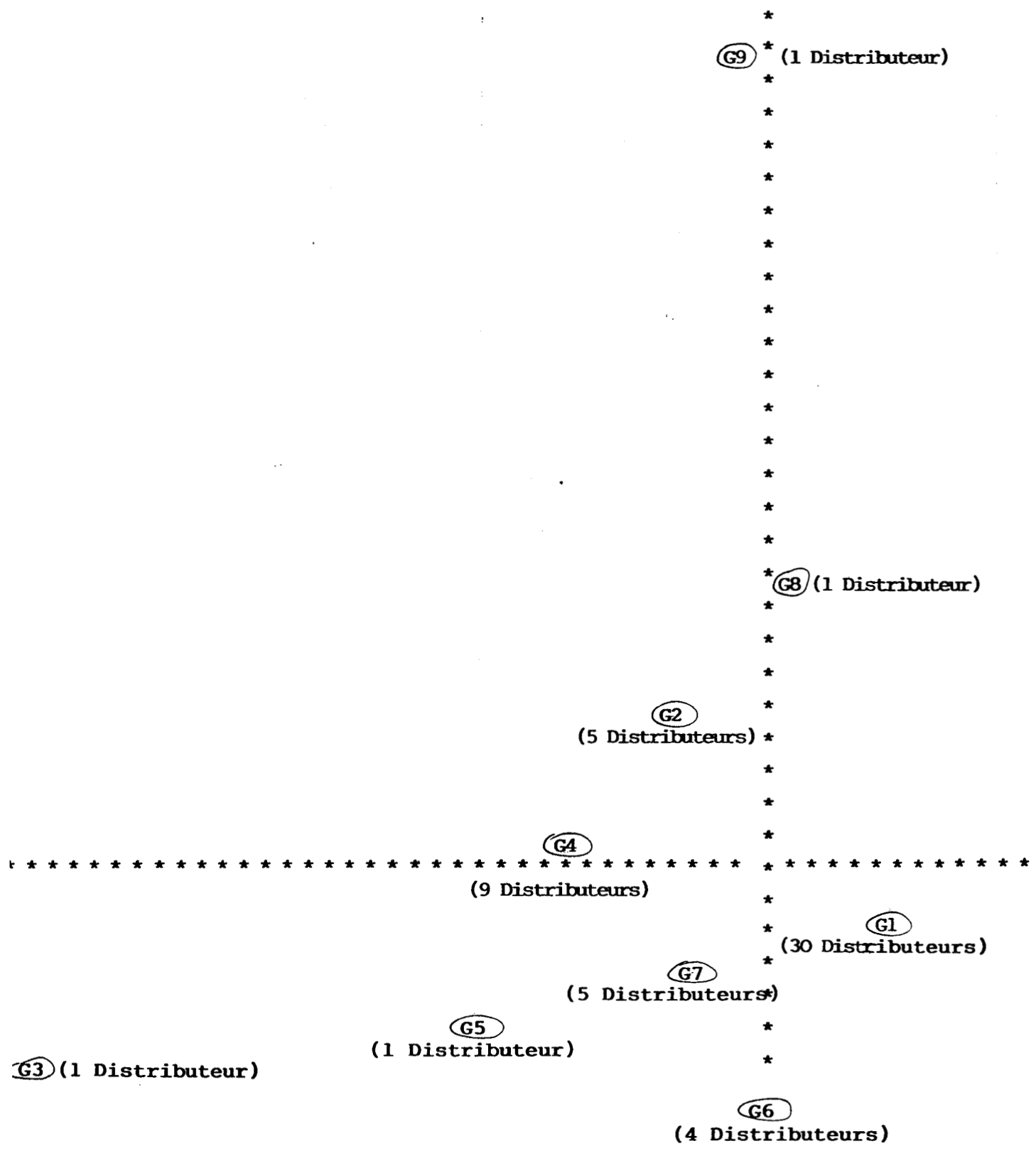
La Section 3 développera l'étude des variables stratégiques, organisationnelles et tactiques à mettre en oeuvre pour parvenir à l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur cette logique de comportement.

---

(1) Distributeurs des classes G1 et G4, soit 39 d'entre eux sur un total de 57.

FIGURE 8.5 ANALYSE FACTORIELLE DISCRIMINANTE DE LA QUALITE
CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR
REPRESENTATION PAR CLASSES
PLAN FACTORIEL 1-2

PLAN 1-2 AXE 1 HORIZONTAL AXE 2 VERTICAL



SECTION 3 FORMALISATION MANAGERIALE DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

Si la Qualité Conçue Idéale est définie par référence aux pré occupations exprimées dans une perspective extravertie d'analyse, sa formalisation stratégique et opérationnelle devra s'adapter à cette démarche contingente.

Tant au plan du positionnement qualitatif qu'à celui des structures et procédures de suivi des résultats obtenus, tout devra contribuer à assurer la compétitivité de l'entreprise afin d'obtenir une Qualité Perçue par les consommateurs positive, synonyme d'avantage concurrentiel.

§1. FORMALISATION STRATEGIQUE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE

Le Projet PIMS a montré l'impact de la qualité sur la rentabilité des entreprises (Voir Chapitre 4).

Même si, comme J.P. HELFER, on peut estimer délicat d'évaluer l'incidence de cette politique sur les profits (cf. Chapitre 6), il n'en reste pas moins vrai qu'une telle politique ne peut réussir que si les gestionnaires sont convaincus de son efficacité.

Dans le secteur de la distribution, les dirigeants perçoivent positivement son impact sur la compétitivité ; à la Question N°6 Partie II du questionnaire qui leur a été adressé, **95%** d'entre eux ont répondu par l'affirmative : la mise en oeuvre d'une politique qualitative est rentable pour une entreprise de distribution (validation de l'Hypothèse H4). Comment va-t-elle alors se positionner par rapport aux stragégies de domination par les coûts et sur quelles variables reposera-t-elle ?

A. LES PRINCIPES DE LA DIFFERENCIATION QUALITATIVE RECHERCHEE PAR LE DISTRIBUTEUR

Dans ce secteur, la tentation est grande de rechercher la compétitivité plus par les prix que par la qualité, étant donnée l'intensité de la concurrence.

Nos développements théoriques ont cependant retenu l'hypothèse que les deux stratégies ne sont pas opposées mais complémentaires même si des effets de domination de l'une par l'autre surgissent en fonction du cycle de vie de la formule commerciale (Voir Figure 4.7).

L'Hypothèse H6 selon laquelle "la conquête de la suprématie passe inévitablement par une stratégie de Qualité Totale apte à fidéliser la clientèle davantage que les prix pratiqués" ne devrait donc être que vérifiée partiellement.

Sur un autre plan, le succès d'une stratégie qualitative repose (Voir Chapitres 4 et 5) sur une connaissance de l'environnement (1) et une implication du personnel, notamment en contact avec la clientèle. C'est ce que retient l'Hypothèse H5.

Notre processus de contrôle statistique va s'ordonner autour de ces idées

1- s'assurer de la suprématie du concept de Qualité Totale dans l'élaboration des stratégies compétitives

2- s'assurer de l'intégration des attentes, souhaits et comportements des partenaires internes et externes dans l'élaboration des stratégies qualitatives

---

(1) La Section 2 du présent Chapitre a confirmé cette analyse pour les interactions clients-distributeurs.

1. LES RELATIONS QUALITE TOTALE-DOMINATION PAR LES COUTS

La qualité doit faire partie intégrante de la stratégie d'ensemble même si la place qu'elle y occupera différera selon l'option stratégique fondamentale retenue.

Par ailleurs, la différenciation qualitative peut constituer une variable stratégique complémentaire à la domination par les prix et les coûts et vice-versa.

Ainsi, en liaison avec ces analyses (Voir Chapitre 4), a-t-on posé la question aux distributeurs de leurs préférences stratégiques et de leur possible articulation (Voir Question N°5, Partie II du questionnaire) ainsi que celle de l'objectif assigné à ces politiques (Voir Question N°9 Partie II du questionnaire).

a. PREFERENCES STRATEGIQUES DES DISTRIBUTEURS

Les réponses consignées dans un tableau croisé visualisant les démarches souhaitées (1) par catégorie de circuit de distribution **(Tableau 8.12)** témoignent de la primauté des stratégies de Qualité Totale conçues isolément (25% de l'effectif) ou couplées avec celle de domination par les coûts et les prix (47% de l'effectif); 28% de l'effectif des répondants se révéle cependant plus favorable à cette seconde stratégie, conduite isolément ou couplée avec la première.

Ce Tableau prouve également que quelle que soit la catégorie de distributeur, les stratégies adoptées ne sont pas de type

---

(1) Rappelons que l'enquête s'efforce d'estimer la Qualité Idéale et non la Qualité Effective en pratique dans les entreprises : elle exprime des volontés, pas des faits réels.

TABLEAU 8.12 QUALITE ET STRATEGIE DE DIFFERENCIATION DES DISTRIBUTEURS

Stratégie Souhaitée / Catégorie de Distributeurs	Domination par les Coûts	Politique de Qualité Totale	Approche Mixte Privilegiant		Effectif des Distributeurs par Catégorie	%
			La Domination par les Coûts	La Politique de Qualité Totale		
Superette	1	0	0	2	3	5%
Supermarché	1	1	1	5	8	14%
Hypermarché	0	4	4	7	15	26%
Magasin Populaire	1	0	0	1	2	4%
Grand Magasin	0	4	1	2	7	12%
GSS en Habillement	1	0	2	1	4	7%
GSS en Ameublement et/ou Electro-Ménager	0	3	2	2	7	12%
GSS en Outils de Bricolage et/ou Jardinage	0	0	0	2	2	4%
Société de Vente par Correspondance	0	2	2	5	9	16%
Effectif par Type de Stratégie Adoptée	4	14	12	27	57	100%
%	7%	25%	21%	47%	100%	

uniforme et que, contrairement à nos analyses du rapport hiérarchique entre qualité et prix, les relations entre ces concepts ne sont pas dictées par le cycle de vie de la formule commerciale : ainsi certains Hypermarchés, formule pourtant arrivée à maturité, continuent à privilégier les stratégies de domination par les coûts; ainsi certains Supermarchés de proximité, formule pourtant en phase ascendante, préfèrent l'arme de la Qualité Totale à celle du prix de vente **(1)**.

Cette conclusion très importante se doit d'être confirmée par un test de proportion du χ^2 basé sur le principe de comparaison entre pourcentages observés et pourcentages théoriques (**Tableau 8.13**).

Possible après regroupement des distributeurs en trois groupes génériques classés sur deux dimensions stratégiques fondamentales de façon à obtenir des effectifs théoriques supérieurs à 5 (C.LABROUSSE, Tome 3, 1975, p.103), ce test permet de conclure que le raisonnement mené sur les données de l'échantillon exprime correctement les caractéristiques de la population mère.

Conduit en effet à 5% et à 1% pour 2 degrés de liberté **(2)**, le test est tel que χ^2 calculé (de valeur 0,10381) s'avère inférieur à χ^2_α dans les deux cas (de valeur respective 5,99 et 9,21) : la proportion

---

(1) Par conséquent, l'analyse avancée au Chapitre 7 Section 3, suite au tri à plat de l'échantillon de retour, se trouve infirmée.

(2) Le nombre de degrés de liberté v = (n-1)(p-1) soit (2-1)(3-1)=2 car
- n est le nombre de classes-colonnes soit 2
- p est le nombre de classes-lignes soit 3

(C.LABROUSSE, Tome 3, 1975, p.103)

TABLEAU 8.13 COMPARAISON ENTRE % OBSERVES ET % THEORIQUES DE DISTRIBUTEURS PAR TYPE DE STRATEGIE DOMINANTE

1- % Observés

	Stratégie de Domination par les Coûts	Stratégie de Qualité Totale	Total
Distributeurs à Dominante Alimentaire (1)	7%	16%	23%
Hypermarchés	7%	19%	26%
Distributeurs de Produits non Alimentaires (2)	14%	37%	51%
Total	**28%**	**72%**	**100%**

2- % Théoriques

	Stratégie de Domination par les Coûts	Stratégie de Qualité Totale	Total
Distributeurs à Dominante Alimentaire (1)	6,4%	16,6%	23%
Hypermarchés	7,3%	18,7%	26%
Distributeurs de Produits non Alimentaires (2)	14,3%	36,7%	51%
Total	**28%**	**72%**	**100%**

(1) Superettes, Supermarchés, Magasins Populaires.

(2) Grands Magasins, GSS, Sociétés de VPC.

observée par catégorie de distributeur selon l'option stratégique fondamentale adoptée est tout à fait révélatrice des préférences de l'ensemble des entreprises du secteur.

L'Hypothèse H6 se trouve ainsi partiellement validée puisque des enseignes, quels que soient leur stade d'évolution et leur circuit d'appartenance, souhaitent continuer sur la voie de la recherche prioritaire de compétitivité par les prix et les coûts plutôt que par la différenciation qualitative.

b. OBJECTIFS CONCURRENTIELS DES STRATEGIES QUALITATIVES

La différenciation qualitative, combinée ou non avec la domination par les coûts, vise un objectif qui peut être soit de

- devenir le meilleur ou l'un des meilleurs sur le marché (stratégie offensive)
- sauvegarder sa compétitivité par rapport aux meilleurs (stratégie défensive)
- maintenir ses positions actuelles (stratégie de neutralité)

De plus, selon nous, une politique qualitative offensive est synonyme de Qualité Totale, une politique défensive de Conformité Technico-Economique et de Domination par les Coûts (Voir Chapitre 4).

Quand on pose la question de la finalité assignée à la stratégie qualitative, les distributeurs y attribuent généralement des vertus offensives : c'est le cas de **82%** d'entre eux.

Est-ce-à-dire pour autant que, dans leur esprit, cette politique peut s'assimiler à la recherche de la Qualité Totale ? **Le Tableau 8.14** apporte une réponse très nuancée à cette interrogation puisque seulement 35 des 57 répondants associent ces deux concepts.

TABLEAU 8.14 OBJECTIFS ET PREFERENCES STRATEGIQUES DES DISTRIBUTEURS

Préférences Stratégiques / Objectifs Stratégiques	Domination par les Coûts	Qualité Totale	Effectif par Type d'Objectifs Stratégiques	%
Stratégie Offensive	12	35	47	82%
Stratégie Défensive	3	4	7	12%
Stratégie Neutre	1	2	3	6%
Effectif par Type de Préférences Stratégiques	16	41	57	100%
%	28%	72%	100%	

Et un test du χ^2 d'indépendance, du même type que celui élaboré pour l'analyse des préférences stratégiques par catégorie de distributeurs, vient corroborer ce constat : χ^2 calculé (de valeur 12,14) se révèle supérieur à χ^2_α à 5% (3,84) et à 1% (6,63) pour 1 degré de liberté (1).

Une préférence stratégique pour la Qualité Totale ne signifie pas forcèment que l'enseigne y voit un moyen d'affirmer sa suprématie sur le marché.

La Qualité Totale peut également, dans l'esprit de certains dirigeants, constituer une arme dissuasive, une barrière à l'entrée (Voir Tableau 4.2) permettant de maintenir ses positions ou de sauvegarder sa compétitivité.

Cette conclusion empirique remet ainsi en cause une partie de nos développements théoriques exposés au Chapitre 4.

2. INFLUENCE DES PARTENAIRES INTERNES ET EXTERNES DU DISTRIBUTEUR SUR LA CONCEPTION STRATEGIQUE DE LA QUALITE

L'Hypothèse H5 postule qu'une politique qualitative ne se révèle efficace que si elle intègre autant les contraintes environnementales que les réactions du personnel, notamment en contact avec la clientèle, face à cet enjeu stratégique.

---

(1) Les classes-lignes "Stratégie Défensive" et "Stratégie Neutre" ont été regroupées, compte tenu de leur relative similitude d'approche, de façon à obtenir des effectifs théoriques supérieurs à 5.

Cette affirmation, en adéquation avec notre modèle global de gestion de la Qualité, met en exergue l'influence et l'impact des comportements des partenaires des distributeurs sur les résultats obtenus.

Le système de pilotage qualitatif doit tenir compte de ces variables pour réussir car, d'après nos constats Section 1, la Qualité Conçue Idéale repose sur deux données fondamentales à gérer, la satisfaction du consommateur et la qualité organisationnelle, expressions des liaisons entre l'environnement interne et externe dans les choix stratégiques.

Le contrôle statistique de l'intégration de ces contraintes dans les schémas managériaux ressort des réponses recueillies aux Questions N° 7 et 8 Partie II du questionnaire distributeurs et confirme la validité de H5.

a. PARTICIPATION DU PERSONNEL A L'ELABORATION DE LA POLITIQUE QUALITATIVE

Une très forte majorité de dirigeants (52 sur 57) se prononce en faveur de cette participation et cette réponse est conforme à celle formulée concernant l'importance de la motivation du personnel en contact dans l'obtention de la qualité (Voir Tableau 8.2).

La cohésion sociale interne, la sensibilisation du personnel aux objectifs qualitatifs, la recherche de sa participation sont autant de données qui contribuent à éviter les dysfonctionnements et les conflits.

L'écoute interne au sens de M.CROZIER (Voir Chapitre 5) est bien un facteur fondamental de réussite des stratégies qualitatives.

b. IMPACT DE LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement direct du distributeur influe sur la détermination de sa politique qualitative. Cette hypothèse, déjà partiellement vérifiée pour les interactions clients-distributeurs (Voir Section 2), est confirmée par les réponses fournies à la Question N°7 : **77%** des dirigeants tous circuits confondus sont d'accord avec ce point de vue.

La connaissance des attentes et des réactions des clients, fournisseurs et concurrents doit être gérée par l'enseigne pour concevoir sa stratégie qualitative.

Cependant, il s'agit là d'une politique de surveillance au sens strict et non d'une recherche de coopération avec le milieu environnant

- concurrents : comment envisager une coopération alors que l'objectif est d'éliminer l'adversaire ? (si l'on excepte la politique de regroupement des achats au sein de centrales, Voir Chapitre 4)

- fournisseurs : leur coopération n'est pas systématiquement souhaitée puisque la signature de Contrats d'Assurance Qualité avec eux arrive en dernière position dans l'ordre des préoccupations des distributeurs (Voir Tableau 8.2)

- clients : le distributeur se contente d'enregistrer leurs souhaits et leurs réactions post-achat sans vouloir les impliquer davantage dans la détermination de sa politique (Voir Section 2)

Cette analyse dévoile un paradoxe : le caractère extraverti des entreprises du secteur ne les empêche pas de souhaiter rechercher la plus grande indépendance possible vis-à-vis de l'extérieur, acquise à condition de disposer d'un système d'information fiable, apte à saisir toute la complexité du milieu environnant (Voir infra).

B. ANALYSE TYPOLOGIQUE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES DISTRIBUTEURS

Peut-on, à partir des variables et caractéristiques stratégiques qu'on vient de décrire, extraire des types de comportement stratégique spécifiques faisant le lien entre actions et politiques souhaitées ? Autrement dit, émerge-t-il des facteurs génériques de ces dimensions ? Et peut-on, à travers la diversité des réponses recensées, discerner des lignes logiques de conduite stratégique du projet qualitatif ?

La réponse à ces questions passe par l'utilisation d'une méthodologie de traitement statistique adaptée, l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM), qui permet de "généraliser le principe de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), qui ne croise par définition que deux caractères, au cas des relations entre un nombre quelconque de caractères"(C.BIALES, 1988, p.250).

1. METHODOLOGIE DE TRAITEMENT STATISTIQUE

Effectué à partir des réponses aux Questions de la Partie II du questionnaire distributeurs, le traitement se décompose en deux étapes successives.

a. ELABORATION D'UN TABLEAU DE BURT

L'objet de l'analyse étant de soumettre l'ensemble des Questions N°5 à 9 à une AFC, les données doivent être préalablement présentées sous la forme d'un Tableau de BURT.

Ce Tableau suppose pour son élaboration des questionnaires parfaitement disjonctifs, c'est-à-dire tels que les réponses aux questions ne comportent qu'une seule modalité 1 ou 0 **(1)**. Si l'on veut faire apparaître des comportements cohérents basés sur une ligne de conduite réfléchie à partir de variables hétérogènes, on doit en effet rendre ces données homogènes par un codage binaire utilisable sur des tableaux d'effectifs reposant sur la métrique du χ^2 (ce qui est le cas ici).

Les modalités des variables ont donc toutes été transformées en variables binaires à codification 1 ou 0 selon que le répondant possède ou non la caractéristique évoquée.

Ainsi, pour la Question N°5, les choix possibles entre trois modalités de réponse ont été transformés comme suit

Modalité Initiale	**Codification Binaire**
- Domination par les Coûts	DIFF 1
- Qualité Totale	DIFF 2
- Approche Mixte Privilégiant	
la Domination par les Coûts	DIFF 1
la Qualité Totale	DIFF 2

Un dirigeant qui aura répondu "Oui" à la modalité "Qualité Totale" se verra donc attribuer les codes 0 pour DIFF 1 et 1 pour DIFF 2 .

Notre analyse reposera par conséquent sur l'étude de 11 variables auxquelles correspondront 22 classes codifiées selon les réponses "Oui" ou "Non" formulées par les interviewés (**Tableau 8.15**), toutes ces variables ayant le même poids puisqu'il n'y a que deux modalités de réponse possibles pour chacune d'elles.

---

(1) Les répondants ont tous donné leur avis sur les Questions N°5 à 9, la modalité "Sans Opinion" peut donc être écartée de l'analyse.

TABLEAU 8.15 ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES DES DIMENSIONS STRATEGIQUES DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

LISTE DES MODALITES DES VARIABLES

NOMBRE D'OBSERVATIONS : 57 NOMBRE DE VARIABLES : 11

***** NO DES VARIABLES ET NOMS *****

1. DIFF1 / 2. DIFF2 / 3. RENT1 / 4. RENT2 / 5. ENVT1 / 6. ENVT2 / 7. PERS1 / 8. PERS2 / 9. OFFEN / 10. DEFEN / 11. NEUTR /

'ARIABLE	Nb de CLASSES CREES	CLASSES No	Definition	Libellé	Nb.individus
'IFF1	2	1	DIFF1NON	DI3	41
		2	DIFF1OUI	DI1	16
IFF2	2	1	DIFF2NON	DI4	16
		2	DIFF2OUI	DI2	41
ENT1	2	1	RENT1NON	RE3	3
		2	RENT2OUI	RE1	54
ENT2	2	1	RENT2NON	RE4	54
		2	RENT2OUI	RE2	3
VVT1	2	1	ENVT1NON	EN3	13
		2	ENVT1OUI	EN1	44
IVT2	2	1	ENVT2NON	EN4	44
		2	ENVT2OUI	EN2	13
:RS1	2	1	PERS1NON	PE3	5
		2	PERS1OUI	PE1	52
RS2	2	1	PERS2NON	PE4	52
		2	PERS2OUI	PE2	5
FEN	2	1	OFFENNON	OF0	10
		2	OFFENOUI	OF1	47
?EN	2	1	DEFENNON	DE0	50
		2	DEFENOUI	DE1	7
)TR	2	1	NEUTRNON	NE0	54
		2	NEUTROUI	NE1	3

'BRE TOTAL DE CLASSES = 22

Ce codage réalisé pour l'ensemble des individus de l'échantillon aboutit à l'élaboration d'un Tableau de BURT, encore appelé Tableau de Distribution Multidimensionnelle, qui croise entre elles toutes les modalités de toutes les variables (**Tableau 8.16**).

Ce Tableau est formé de 121 blocs (11x11 variables) tels que (STAT-ITCF, Mars 1990, p.59)

- les blocs diagonaux sont des matrices diagonales dont les éléments sont les effectifs correspondant à chaque modalité
- les blocs non diagonaux sont les tableaux de contingence croisant les réponses aux deux questions considérées

b. REALISATION DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES

A partir du Tableau de BURT, on procède à l'AFCM dont l'interprétation se fera de la même façon qu'une AFC simple.

Dans une AFCM, chaque valeur propre liée à un axe factoriel est inférieure à 1 . Comme en ACP, chaque axe restitue une quantité d'information, appelée inertie; toutefois en AFCM "les taux d'inertie des axes factoriels sont généralement assez faibles"(J.DE LAGARDE, 1983, p.73). Dans notre cas, les cinq premiers axes factoriels restituent **93%** de l'inertie totale du nuage de points

Axes	**% d'Inertie Restituée**	**% Cumulé**
Axe 1	26%	26%
Axe 2	22%	48%
Axe 3	20%	68%
Axe 4	14%	82%
Axe 5	11%	93%

TABLEAU 8.16 ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES DES DIMENSIONS STRATEGIQUES DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

TABLEAU DE BURT

TABLEAU DES EFFECTIFS

		DIFF1		DIFF2		RENT1		RENT2		ENVT1		ENVT2		PERS1		PERS2		OFFEN		DEFEN		NEUTR	
		DI3	DI1	DI4	DI2	RE3	RE1	RE4	RE2	EN3	EN1	EN4	EN2	PE3	PE1	PE4	PE2	OF0	OF1	DE0	DE1	NE0	NE1
DIFF1	DI3	41																					
	DI1	0	16																				
DIFF2	DI4	0	16	16																			
	DI2	41	0	0	41																		
RENT1	RE3	1	2	2	1	3																	
	RE1	40	14	14	40	0	54																
RENT2	RE4	40	14	14	40	0	54	54															
	RE2	1	2	2	1	3	0	0	3														
ENVT1	EN3	10	3	3	10	1	12	12	1	13													
	EN1	31	13	13	31	2	42	42	2	0	44												
ENVT2	EN4	31	13	13	31	2	42	42	2	0	44	44											
	EN2	10	3	3	10	1	12	12	1	13	0	0	13										
PERS1	PE3	5	0	0	5	1	4	4	1	1	4	4	1	5									
	PE1	36	16	16	36	2	50	50	2	12	40	40	12	0	52								
PERS2	PE4	36	16	16	36	2	50	50	2	12	40	40	12	0	52	52							
	PE2	5	0	0	5	1	4	4	1	1	4	4	1	5	0	0	5						
OFFEN	OF0	6	4	4	6	1	9	9	1	5	5	5	5	1	9	9	1	10					
	OF1	35	12	12	35	2	45	45	2	8	39	39	8	4	43	43	4	0	47				
DEFEN	DE0	37	13	13	37	2	48	48	2	8	42	42	8	4	46	46	4	3	47	50			
	DE1	4	3	3	4	1	6	6	1	5	2	2	5	1	6	6	1	7	0	0	7		
NEUTR	NE0	39	15	15	39	3	51	51	3	13	41	41	13	5	49	49	5	7	47	47	7	54	
	NE1	2	1	1	2	0	3	3	0	0	3	3	0	0	3	3	0	3	0	3	0	0	3
		DI3	DI1	DI4	DI2	RE3	RE1	RE4	RE2	EN3	EN1	EN4	EN2	PE3	PE1	PE4	PE2	OF0	OF1	DE0	DE1	NE0	NE1
		DIFF1		DIFF2		RENT1		RENT2		ENVT1		ENVT2		PERS1		PERS2		OFFEN		DEFEN		NEUTR	

L'importance de chaque variable dans la formation d'un axe s'appréciera sur la base de leur contribution relative à l'inertie expliquée par cet axe.

2. INTERPRETATION DES RESULTATS

Toutes ces précisions méthodologiques permettent d'aborder l'examen des informations obtenues grâce au plan factoriel principal formé par les Axes 1 et 2 (1).

Les variables qui contribuent le plus à la formation du **1er Axe Factoriel** sont les suivantes

ODIFICATION	VARIABLES	LIBELLE	CONTRIBUTION RELATIVE A LA FORMATION DE L'AXE 1
DEO-DE1	DEFEN	Stratégie Défensive	20,9 %
OFO-OF1	OFFEN	Stratégie Offensive	16,1 %
EN3-EN1	ENVT 1	Impact de l'Environnement	15,9 %
EN4-EN2	ENVT 2	Pas d'Impact de l'Envir.	15,9 %
RE3-RE1	RENT 1	Qualité Rentable	11 %
RE4-RE2	RENT 2	Qualité non Rentable	11 %

L' Axe 1 s'ordonne donc autour de trois catégories de variables exprimant l'objectif stratégique poursuivi, l'évaluation de la rentabilité d'une stratégie qualitative par les décideurs, l'impact de la connaissance de l'environnement dans la formation de cette politique.

---

1) L'Axe 3 ne sera pas étudié car aucune variable ne contribue de façon plus significative que les autres à sa formation (de 12,1% à 3,5% de l'inertie totale selon les cas).

Les variables qui contribuent le plus à la formation du **2ème Axe Factoriel** sont les suivantes

CODIFICATION	VARIABLES	LIBELLE	CONTRIBUTION RELATIVE A LA FORMATION DE L'AXE 2
DI3-DI1	DIFF1	Préférence pour la Domination par les Coûts	22,6 %
DI4-DI2	DIFF2	Préférence pour la Qualité Totale	22,6 %
PE3-PE1	PERS1	Participation du Personnel	25,5 %
PE4-PE2	PERS2	Pas de Participation du Personnel	25,5 %

L'Axe 2 s'ordonne donc autour de deux catégories de variables exprimant les préférences stratégiques des décideurs et leur volonté de faire participer ou non le personnel à l'élaboration des stratégies qualitatives.

Le Plan Factoriel 1-2, soit 48% de l'inertie totale, permet ainsi de discerner des approches stratégiques spécifiques, en fonction de ces associations de variables et de leurs coordonnées sur les axes (cf.**Figure 8.6**).

PREMIER AXE FACTORIEL

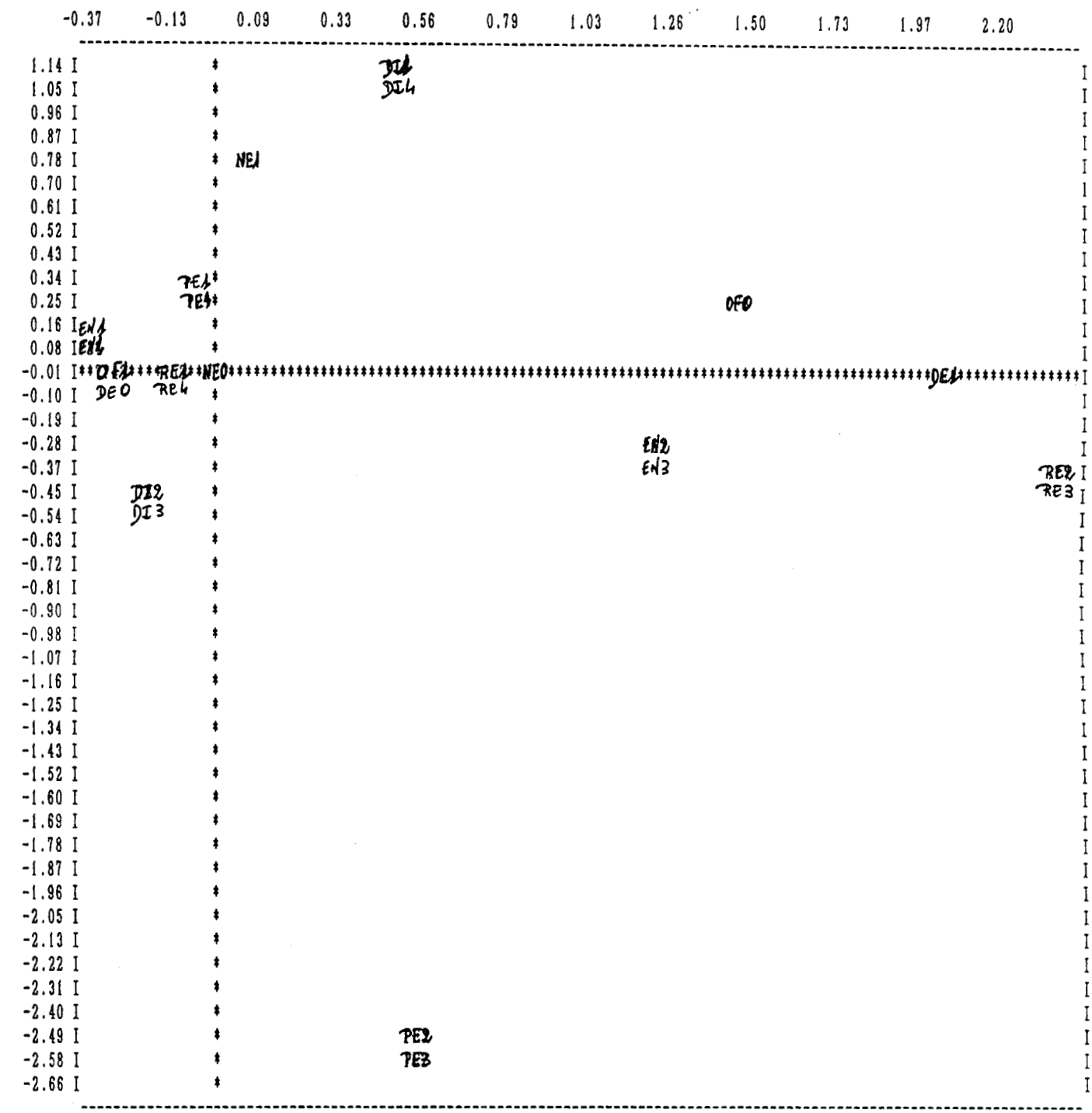
- variables associées de coordonnées positives : Stratégie Défensive (DE1-OF0), Qualité non Rentable (RE2-RE3), pas d'Impact de l'Environnement (EN2-EN3)

- variables associées de coordonnées négatives : Stratégie Offensive (OF1-DE0), Qualité Rentable (RE1-RE4), Impact de l'Environnement (EN1-EN4)

Cet Axe exprime donc une opposition nette entre deux conceptions du rôle stratégique de la qualité

FIGURE 8.6 ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES DES DIMENSIONS STRATEGIQUES DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

PLAN FACTORIEL 1-2
(Projection des Modalités des Variables)



- dans le premier cas, c'est une contrainte non rentable conçue indépendamment du contexte extérieur, en quelque sorte un mal nécessaire (Stratégie de "Repli sur Soi")

- dans le deuxième cas, c'est un moyen pour s'imposer face à la concurrence, rentable à condition d'être conçu en adéquation avec les attentes extérieures, en quelque sorte une source d'avantage compétitif (Stratégie d'"Attaque")

DEUXIEME AXE FACTORIEL

- variables associées de coordonnées positives : Préférence pour la Domination par les Coûts (DI1-DI4)

- variables associées de coordonnées négatives : Préférence pour la Qualité Totale (DI2-DI3)

Les variables associées PE1-PE4 exprimant une volonté de participation du personnel à la conception de la stratégie occupent une position intermédiaire entre ces deux grandes catégories de préférence stratégique.

L'interprétation de l'Axe 2 est la suivante : la participatio du personnel est aussi importante dans la conception de toute politique stratégique quelle que soit son orientation privilégiée; le personnel est bien un facteur de réussite stratégique fondamental (ce qui confirm notre analyse du dépouillement des réponses à la Question N°8).

Quant à PE2-PE3 situées à l'extrêmité négative de l'Axe 2, elles traduisent un comportement atypique consistant à rechercher la Qualité Totale sans s'enquêrir de l'avis du personnel.

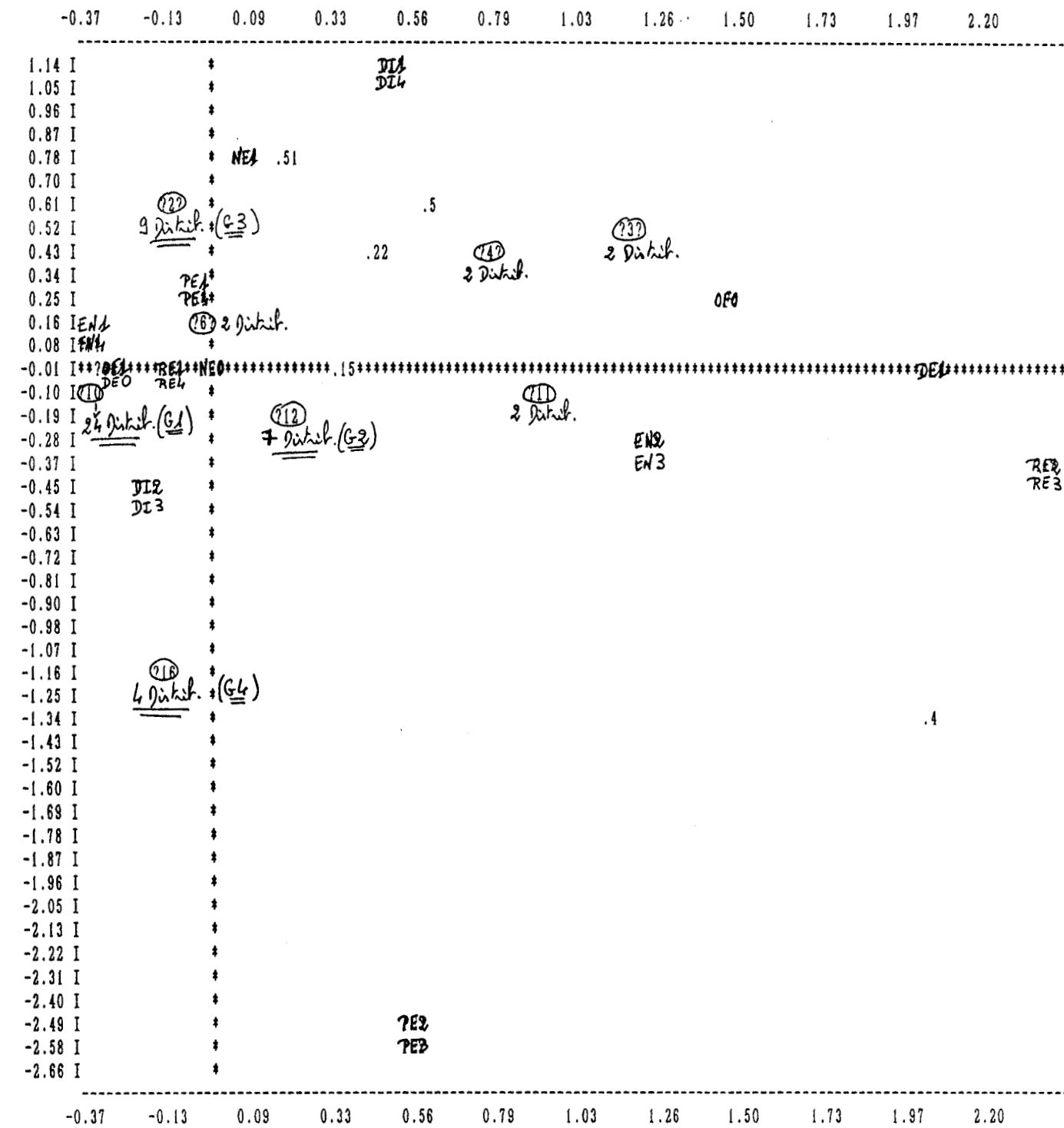
Quand on examine la présentation combinée des enseignes et de variables sur un même graphique (**Figure 8.7**), on constate des proximités entre ces deux types de données qui mettent au jour quatre grands groupes de distributeurs tous circuits confondus

FIGURE 8.7 ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES DES DIMENSIONS STRATEGIQUES DE LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

PLAN FACTORIEL 1-2
(Projection des Individus et des Modalités des Variables)

GRAPHE 1 2
AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



- un premier groupe majoritaire de 24 distributeurs (G1) proche des variables à coordonnées négatives de l'Axe 1, de DI1-DI3 et PE1-PE4 sur l'Axe 2 : ce groupe désire pratiquer une Stratégie d'Attaque du marché à dominance Qualité Totale conçue en adéquation avec les attentes de son personnel

- un second groupe assez proche du précédent de 7 distributeurs (G2) mais qui s'en distingue par sa moins grande tendance à surveiller les réactions de l'environnement (groupe situé à equidistance des couples EN1-EN4 et EN2-EN3)

- un troisième groupe de 9 distributeurs (G3) plus proche de l'Axe 2 que de l'Axe 1, adepte d'une stratégie à dominance Concurrence par les Coûts, à l'écoute de son personnel

- un quatrième groupe de 4 distributeurs (G4) également proche de l'Axe 2, qui désire privilégier une Qualité Totale conçue indépendammen des attentes de son personnel et de l'extérieur

Ces quatre groupes représentent près de **80%** de l'échantillon total, le reste des distributeurs ayant des comportements atypiques.

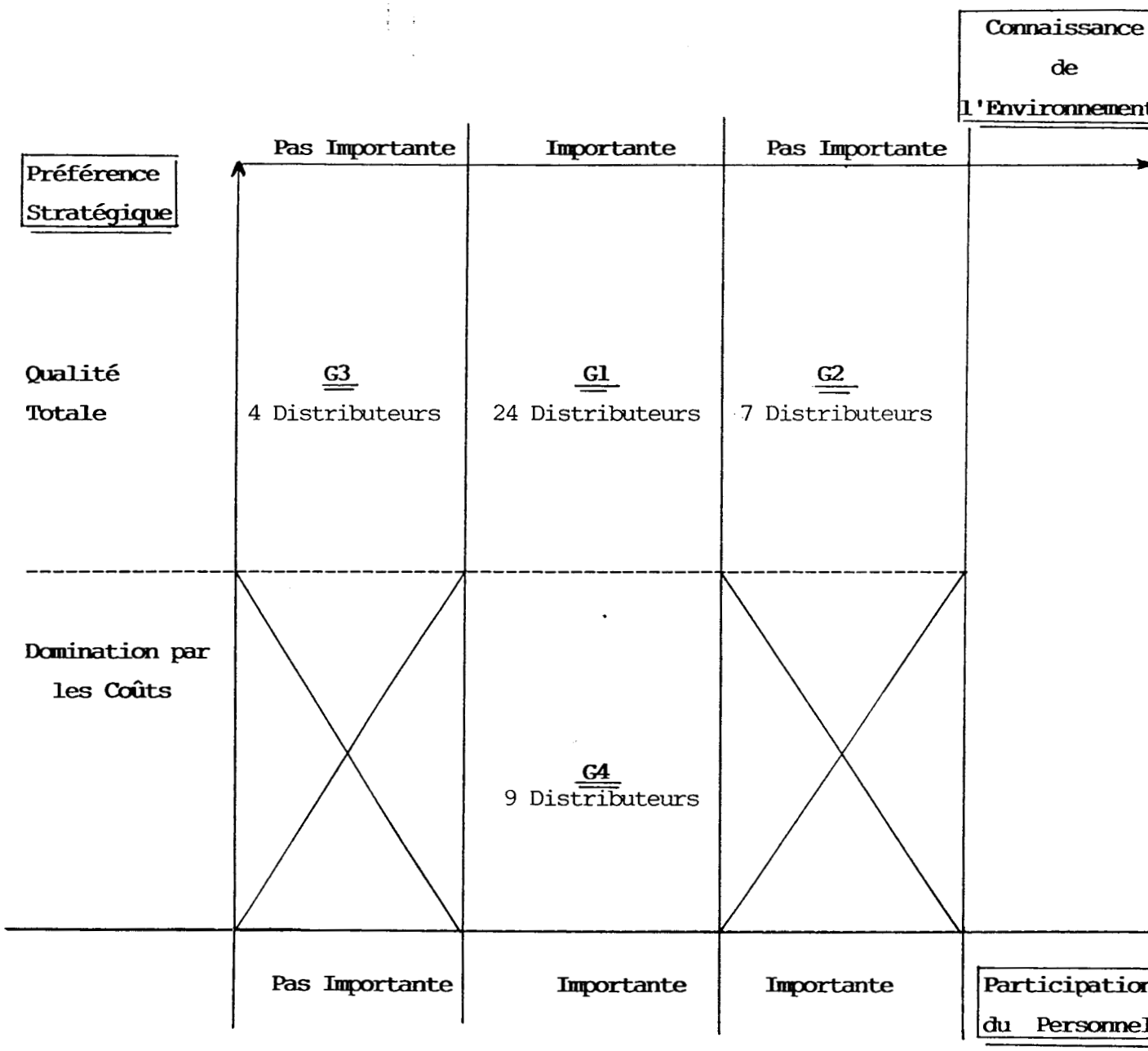
Cette typologie peut être visualisée de façon plus parlante à travers un schéma ne retenant que les variables les plus discriminantes des comportements stratégiques souhaitées (préférences stratégiques, impact de l'environnement, participation du personnel)**(1)**.

La **Figure 8.8,** qui illustre cette approche tridimensionnelle, montre que dans les stratégies privilégiant la Qualité Totale, la majorité des dirigeants tombe d'accord pour reconnaître

---

(1) Les variables "Objectifs Poursuivis" et "Rentabilité de la Qualité" ne sont pas significatives car la première se combine avec les deux catégories de Préférences Stratégiques et la seconde recueille l'adhésion de la quasi-totalité des distributeurs (Voir supra).

FIGURE 8.8 TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES DISTRIBUTEURS



- l'impact des réactions de l'environnement externe (24 distributeurs sur 35, soit près de 70% d'entre eux)

- l'importance liée à la sensibilisation et à la participation du personnel (31 distributeurs sur 35, soit près de 90% d'entre eux) sur la définition des principes de gestion qualitative à adopter.

La Qualité Totale du couple produit-service doit être élaborée dans une double perspective de couplage avec l'environnement à la fois interne et externe, même si, pour le second, il se limite à une simple surveillance et non à une recherche de partenariat (Voir supra).

Cette conclusion confirme la pertinence de notre modèle global de gestion de la Qualité (Chapitre 5). Reste maintenant à en examiner les modalités d'application au travers des structures organisationnelles et des processus de contrôle préférés par les enseignes.

§ 2. FORMALISATION OPERATIONNELLE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE

En réponse aux stratégies qualitatives arrêtées, la panoplie des structures et procédures de suivi possibles sera plus ou moins étoffée.

Conformément aux analyses de la Chaîne de Valeur appliquées au secteur (Voir Chapitre 5), les variables opérationnelles s'articuleront autour de quatre grands axes interconnectés : la Qualité Perçue par le consommateur (Qualité Aval) dépendra de la façon dont le distributeur gère la qualité de ses approvisionnements fournisseurs (Qualité Amont) et s'assure de la régularité de sa performance qualitative grâce à une formation adaptée de son personnel (Qualité Interne),

au regard de sa conception stratégique de la variable Qualité (1).

Les dimensions structurelle et évaluative du problème qualitatif intègreront cette logique d'action.

A. IMPACT STRUCTUREL DES STRATEGIES QUALITATIVES

L'étude des fondements des politiques de Qualité Totale nous a conduit à considérer que la qualité qui se traduit par la satisfaction du consommateur doit être reliée à la rationalité de l'organisation interne de la firme (Voir Section 1).

Or cette rationalité s'exprime au travers de la structure de l'entreprise qui se définit comme "l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres" (A.DESREUMAUX, 1992, p.13).

Par ailleurs, la quête de la Qualité Totale repose sur le Zéro Défaut relatif et non absolu (Voir Chapitre 6) : la Direction Générale devra par conséquent procéder à un arbitrage entre les structures possibles, compte tenu des obstacles à surmonter lors de leur instauration.

---

(1) Le Tableau 7.1 était notamment établi à partir de cette problématique de décomposition du contenu opérationnel de la Qualité Conçue par le distributeur.

1. LES STRUCTURES SOUHAITEES PAR LES DISTRIBUTEURS

L'examen des interviews des responsables pré-enquêtés (Voir Chapitre 7) avait permis de conclure a priori à la primauté des structures de contrôle technique sur celles de partenariat avec les consommateurs et le personnel. Ce jugement, qui ne reposait que sur le dépouillement de 15 interviews, est contredit par les résultats obtenus à la Question N°10 Partie III de l'enquête complète (**Tableau 8.17**) **(1)**

Contrairement à notre première analyse, ce Tableau montre que

- le Projet Qualité, expression de la volonté de la Direction Générale de s'engager et d'engager toutes les forces de l'entreprise sur cette voie, recueille la majorité des suffrages (**90%** d'opinions favorables)

- le Projet peut être mené à bien sans la création d'une structure fonctionnelle spécialisée (**33%** d'opinions favorables seulement à la mis en place d'une Direction Qualité)

- le Projet doit susciter l'intérêt, la motivation du personnel ainsi que sa participation à la définition des processus qualitatifs (**72%** d'opinions favorables)

- les structures d'accueil des réclamations, attentes et suggestions des consommateurs contribuent à la réussite de ce Projet (**80%** et **74%** d'opinions favorables à l'instauration de SAV et de Services Consommateurs)

---

(1) Une fois de plus, très peu de réponses ont été recueillies à la Rubrique "Autres Structures"(7 seulement), elle n'a donc pas été utilisée dans l'interprétation.

TABLEAU 8.17 STRUCTURES LIEES A UNE POLITIQUE DE QUALITE DANS LA DISTRIBUTION

	OPINIONS FAVORABLES				OPINIONS DEFAVORABLES				SANS OPINION	
	Tout à fait d'Accord	Plutôt d'Accord	Total	%	Plutôt pas d'Accord	Pas d'Accord du Tout	Total	%	Total	%
Direction Qualité	9	10	19	**33%**	18	8	26	**46%**	12	**21%**
Cercles de Qualité	14	27	41	**72%**	6	3	9	**16%**	7	**12%**
Service Consommateur	23	19	42	**74%**	9	1	10	**17%**	5	**9%**
Service Après Vente*	25	10	35	**80%**	3	0	3	**7%**	6	**13%**
Laboratoire de Contrôle Qualité	14	14	28	**49%**	15	6	21	**37%**	8	**14%**
Systèmes d'Information et de Mesure	29	21	50	**88%**	2	1	3	**5%**	4	**7%**
Projet Qualité	41	10	51	**90%**	1	1	2	**3%**	4	**7%**

* Non Réponses = 13 : Distributeurs ne commercialisant pas des Produits Durables Technologiques.

- en revanche, les avis restent très partagés quant à l'utilité de structures de contrôle intrinsèque des produits (**49%** d'opinions favorables contre **37%** d'opinions défavorables)(1)

Cette analyse débouche sur le rejet de notre Hypothèse H7 selon laquelle les dirigeants privilégient les structures orientées vers les consommateurs puisqu'il ne s'agit là que d'un aspect d'une vision plus large du phénomène qui s'exprime dans le Projet Qualité.

Ainsi, si les dirigeants préconisent la rédaction de Projets Qualité dont l'efficacité doit pouvoir être mesurée (**88%** d'opinions favorables à la formalisation quantitative des résultats obtenus), ils considèrent que les structures spécialisées dans le traitement de ces problèmes ne sont souhaitables que si elles ont pour rôle de mobiliser les énergies internes (Cercles de Qualité) ou de fidéliser, voire conquêrir, les acheteurs potentiels (SAV, Service Consommateurs).

Implicitement, les informations recensées au Tableau 8.17 contiennent l'idée que la qualité est présente partout dans l'entreprise, qu'elle ne doit pas être figée dans des structures trop spécialisées (Direction Qualité, Laboratoire de Contrôle des Produits) déconnectées des autres processus de l'entreprise ou non placées sous l'autorité effective de la Direction Générale (Voir Chapitre 6). Si la qualité est répartie, on doit éviter autant que possible la multiplication des structures fonctionnelles de gestion de cette variable.

---

(1) L'interprétation de cette information est délicate car
- nombre d'entrepreneurs font appel à des services extérieurs de contrôle pour effectuer les tests nécessaires afin de limiter leurs frais internes de gestion (Voir Annexe 3.1)
- les enseignes qui écoulent des produits à leurs marques accordent une plus grande importance à l'existence d'un Laboratoire de Contrôle que celles qui ne commercialisent que des produits leaders (elles ont généralement noté 4 ou 5 cette question)
- la formulation proposée ne tient pas compte des vérifications réalisées directement chez les fabricants suite à la signature de Contrats d'Assurance Qualité auxquels 67% des distributeurs désirent adhérer (Voir Tableau 8.2)

2. OBSTACLES A LA MISE EN PLACE DES STRUCTURES QUALITATIVES

L'adoption d'un Projet Qualité ne peut s'avérer utile que si tous les obstacles susceptibles de s'opposer à son succès sont levés. La question a donc été posée aux dirigeants de donner leur avis sur les principaux (Question N°11 Partie III du questionnaire). Les réponses obtenues sont consignées dans le **Tableau 8.18 (1).**

Contrairement à notre Hypothèse H8 qui, sur la base de la recherche du Zéro Défaut relatif (c'est-à-dire d'une volonté de s'affirmer meilleur que le concurrent direct en acceptant malgré tout des possibilités d'erreurs et de dysfonctionnements organisationnels), privilégie le coût de gestion de la qualité parmi les obstacles à éviter, les gestionnaires pensent que la difficulté principale provient de la mesure des résultats de cette politique (**72%** des distributeurs interrogés sont de cet avis) alors que dans le même temps, à la question précédente, **88%** d'entre eux insistaient sur l'importance de cette mesure.

Au delà de la non confirmation de H8, cette statistique traduit une reconnaissance explicite de l'incapacité à appréhender les conséquences évaluables de cette stratégie alors que les distributeurs s'accordent sur sa rentabilité (Voir supra).

---

(1) A la Rubrique "Autres Obstacles", une vingtaine de réponses ont été recensées
- 11 distributeurs déplorent le frein au développement du Projet que constituent la difficulté de se remettre en cause pour la hiérarchie et le risque de perte de pouvoir qu'il implique
- 7 autres insistent sur les difficultés de coordination dues à la multitude de sites et à leur dispersion géographique
- 2 évoquent d'autres obstacles : délai de mise en oeuvre du système, définition imprécise de la stratégie retenue

TABLEAU 8.18 OBSTACLES A LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES QUALITATIVES CHEZ LES DISTRIBUTEURS

	OUI		NON		INDIFFERENT	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Coût du Système	38	67%	10	17%	9	16%
Caractère non Prioritaire de la Démarche	21	37%	24	42%	12	21%
Difficulté de Mesure des Résultats	41	72%	12	21%	4	7%
Manque de Coopération du Personnel	27	47%	20	35%	10	18%
Manque de Flexibilité et d'Adaptabilité des Structures	29	51%	16	28%	12	21%

BU LILLE

Cette réaction s'explique, selon nous, par l'habitude des entrepreneurs à vouloir apprécier l'impact d'une décision en termes comptables et financiers alors qu'un raisonnement sur la base du concept de Chaîne de Valeur paraît plus fécond eu égard à la gestion transversale de l'organisation imposée par une démarche de Qualité Totale (Voir Chapitre 6)(1).

Si une forte majorité (**67%** des opinions) se dégage pour désigner le coût du système comme le second obstacle le plus délicat à franchir, les avis sont très partagés quant au reste des critères proposés et ne dégagent pas de véritable ligne de force.

Ainsi, si le design organisationnel souhaité suite aux changements engendrés par l'adoption de ce type de stratégie semble bien affirmé d'après les résultats du Tableau 8.17, les jugements portés sur les contraintes à surmonter pour parvenir à cette architecture témoignent d'une relative diversité d'opinions ,hormis sur les critères d'évaluation quantitative des résultats et de coût d'un tel système.

En fait, les deux problèmes majeurs à résoudre sont peut être ceux évoqués à la Rubrique "Autres Obstacles" : ils traduisent des préoccupations propres à tout changement organisationnel concernant les modifications de pouvoir cadres-employés et la complexité de l'harmonisation des procédures dans les entreprises à réseaux de points de vente. D'où l'utilité d'instruments de contrôle uniformes pour tous les sites et responsabilisants pour tous les niveaux hiérarchiques.

---

(1) L'examen des problèmes de mesure de la Concurrence Qualitative abordé infra tentera de confirmer ce point de vue.

B. MESURE DE LA CONCURRENCE QUALITATIVE

Le Système d'Information Qualité (SIQ) sert à contrôler l'adéquation Qualité Prévue - Qualité Conçue - Qualité Perçue et à déceler les Gaps entre ces trois entités de façon à procéder aux corrections nécessaires.

Les variables d'action à la disposition du gestionnaire (support physique, personnel, structures, processus organisationnel) produisent une performance qualitative appréciée par l'acheteur. Ce système sera donc bidimensionnel puisqu'il s'applique à mesurer conjointement l'efficacité interne (variable ORGAN, Section 1) et son expression externe, le jugement du consommateur sur la qualité du couple produit-service (variable SATIS, Section 1).

Ancré dans la logique du Système Général de la Valeur de M.E.PORTER, il s'appuiera sur la détermination de mesures d'utilités conçues en fonction des objectifs de contrôle assignés au système et synthétisées dans un Tableau de Bord Qualité qui permettra de suivre les évolutions.

1. OBJECTIFS ASSIGNES AU SYSTEME D'INFORMATION QUALITE

Les développements précédents ont montré que la surveillance de l'environnement externe et la recherche de la collaboration du personnel influençaient directement les stratégies qualitatives que les distributeurs veulent mettre en place.

Le SIQ devra par conséquent s'atteler à contrôler l'effectivité de ces couplages à travers des instruments adaptés (taux de satisfaction du personnel et de la clientèle, taux de litige

avec les fournisseurs par exemple) et proposer également des outils de mesure de l'efficacité des processus organisationnels (respect de standards, détermination des coûts cachés etc...).

La question de l'importance qu'ils accordaient à ces objectifs a donc été posée aux distributeurs (Voir Question N°12 Partie IV du questionnaire) et leurs réponses sont consignées dans le **Tableau 8.19 (1).**

Ce Tableau montre que tous les objectifs proposés sont importants : ils recueillent tous au moins **70%** d'opinions favorables. Cependant, ceux illustratifs des relations distributeurs-consommateurs sont privilégiés : **94%** et **92%** d'opinions favorables pour le respect des standards et le contrôle de la satisfaction de la clientèle **(2).**

Notre Hypothèse H9 se trouve ainsi validée : les standards de Qualité Conçue orientés vers les consommateurs sont les critères de mesure les plus pertinents car la performance interne est alors appréciée par des juges externes, les clients.

La formalisation de l'environnement consommateurs s'accompagne d'une formalisation de l'organisation de la firme au travers de critères mesurables aptes à internaliser cet environnement

La lecture du Tableau 8.19 révéle également que **80%** des répondants souhaitent mesurer l'incidence de la qualité sur la rentabilité alors que **95%** d'entre eux considèrent qu'une stratégie qualitative est rentable (Voir supra).

---

(1) Très peu de dirigeants (5 seulement) ont proposé d'autres objectifs au SIQ que ceux prévus dans la question.
(2) Ces résultats sont conformes aux conclusions formulées antérieurement.

TABLEAU 8.19 OBJECTIFS LIES AU CONTROLE D'UNE POLITIQUE DE QUALITE DANS LA DISTRIBUTION

	OBJECTIFS DETERMINANTS				OBJECTIFS NON DETRMINANTS				OBJECTIFS SANS INCIDENCE SUR LE CONTROLE	
	Très Important	Important	Total	%	Assez peu Important	Pas du Tout Important	Total	%	Total	%
Mesure de l'incidence de la Qualité sur la Rentabilité	21	25	46	**80%**	3	3	6	**11%**	5	**9%**
Vérification du Respect de Standards de Qualité	34	20	54	**94%**	2	0	2	**4%**	1	**2%**
Détermination des Coûts Cachés	18	22	40	**70%**	6	1	7	**12%**	10	**18%**
Détermination d'un Taux de Satisfaction du Personnel	13	33	46	**80%**	2	1	3	**6%**	8	**14%**
Détermination d'un Indice de Satisfaction de la Clientèle	27	26	53	**92%**	1	1	2	**4%**	2	**4%**
Détermination d'un Taux de Litige avec les Fournisseurs	15	32	47	**82%**	4	1	5	**9%**	5	**9%**

Ces statistiques peuvent s'interpréter de deux manières distinctes (1)

- soit certains dirigeants ne veulent pas investir dans un système de contrôle, persuadés que de toute façon la qualité est rentable

- soit ils pensent préférable de renoncer à estimer quantitativement son impact face aux problèmes complexes posés par son évaluation

2. INSTRUMENTS DE MESURE DU SYSTEME GLOBAL DE GESTION DE LA QUALITE

Si, globalement, les objectifs du contrôle qualitatif se scindent en deux catégories (surveillance de l'environnement, efficacité du pilotage interne), les instruments retenus devront cadrer avec cette double perspective.

Le contrôle de la régularité de la performance, voire de son amélioration, s'évaluera en fonction d'une logique bipolaire

- mesure interne : variables socio-économiques et organisationnelles

- mesure externe : indicateurs des relations entretenues avec les clients et les fournisseurs

afin de pouvoir se positionner par rapport à la concurrence.

Parmi tous ces indicateurs, les dirigeants auront néanmoins une préférence pour ceux explicatifs de la satisfaction des clients (Hypothèse H10).

---

(1) La seconde interprétation semble la plus réaliste, compte tenu de notre étude antérieure des obstacles liés à l'instauration de structures qualitatives.

a. OBJECTIFS A ATTEINDRE ET COMPOSANTS DE LEUR EVALUATION

La Question N°13 Partie IV du questionnaire distributeurs dresse une liste des instruments de mesure exploitables en fonction des objectifs articulés autour de quatre axes : relations entretenues avec la clientèle, sécurité et fiabilité des produits mis en vente, motivation du personnel en contact, validité de l'organisation mise en place.

Le premier objectif visé est d'obtenir la satisfaction des consommateurs (Voir Section 1). De manière à le vérifier, divers indicateurs seront utilisés (**Tableau 8.20**).

Conformément aux attentes des consommateurs formulées sur quatre dimensions, la satisfaction se mesurera sur ces mêmes dimensions (Voir démonstration au Chapitre suivant) selon un processus compensatoire faisant le bilan avantages-inconvénients des différentes composantes de la prestation produit-service.

La mesure perceptuelle de la qualité par le consommateur telle que préconisée au Chapitre 6 (Voir Tableaux 6.1 et 6.2) paraît adaptée aux préoccupations des entreprises du secteur: de **89** à **94%** des répondants se prononcent en faveur d'indicateurs de contrôle de ce genre.

En revanche, seuls **60%** croient en la validité de la mesure estimée à partir de questionnaires adressés aux clients **(1)**

---

(1) Ceci confirme nos développements précédents : le distributeur estime suffisante une surveillance des réactions de la clientèle, sans susciter son intervention dans le processus d'élaboration des stratégies qualitatives.

TABLEAU 8.20 INSTRUMENTS DE MESURE DES RELATIONS ENTRETENUES AVEC LA CLIENTELE

	OPINIONS FAVORABLES				OPINIONS DEFAVORABLES				DIRIGEANTS INDIFFÉRENTS	
	Très Important	Important	Total	%	Assez peu Important	Pas du Tout Important	Total	%	Total	%
Mesure du Taux de Satisfaction par rapport à										
Qualité du Produit **(QPROD)**	25	28	53	**92%**	1	1	2	**4%**	2	**4%**
Qualité du Choix **(QCHOIX)**	18	30	48	**84%**	2	0	2	**4%**	7	**12%**
Qualité du Service Lié **(QSERV)**	30	24	54	**94%**	2	0	2	**4%**	1	**2%**
Qualité de l'Organisation du Magasin **(QORGA)**	20	31	51	**89%**	0	1	1	**2%**	5	**9%**
Envoi Périodique de Questionnaires aux Clients	14	20	34	**60%**	11	8	19	**32%**	4	**8%**
Suivi des Taux d'Intervention en Clientèle* (pour les Produits Durables)	15	19	34	**77%**	0	3	3	**7%**	7	**16%**

* Non Réponses = 13 : Distributeurs ne commercialisant pas des Produits Durables Technologiques.

Le **Tableau 8.21** fait le point sur le jugement des distributeurs quant à l'utilité des instruments de mesure de la Qualité Intrinsèque des Produits à réception des approvisionnements fournisseurs. Il montre que malgré la notoriété des produits leaders nationaux, **77%** des enseignes souhaitent utiliser des systèmes de contrôle statistique de façon à ne pas prendre le risque de ternir leur image de marque dans le public (Voir Annexe 3.1).

Pour les produits à leurs marques, les dirigeants sont quasi-unanimes pour reconnaître la nécessité d'effectuer des contrôles de conformité à réception, malgré la fréquence des signatures de Contrats d'Assurance Qualité avec les fabricants (Voir supra). Ce comportement s'explique, selon nous, par l'avantage concurrentiel supérieur procuré par la commercialisation de marques de distributeurs (Voir Figures 5.11 et 5.12) qu'une enseigne ne peut se permettre de gâcher par l'absence de contrôle en amont **(1)**.

Troisième catégorie d'instrument de mesure à la disposition des responsables : les variables socio-économiques. L'attitude du personnel face au changement provoqué par le Projet Qualité doit être quantifiée.

Des indicateurs comportementaux dérivés de la méthode du diagnostic socio-économique de l'ISEOR (Voir Chapitre 6) exprimeront le niveau d'adéquation du personnel avec cette nouvelle stratégie, selon la formule ci-après d'H.SAVALL (1978, p.103)

Qualité = f (Conduites au Travail).

---

(1) La campagne de rappel par AUCHAN en Juin 1990 de tentes de camping mal aérées fabriquées pour son compte illustre ce type de défaillance.

TABLEAU 8.21 INSTRUMENTS DE MESURE DE LA SECURITE ET DE LA FIABILITE DES PRODUITS MIS EN VENTE

	OPINIONS FAVORABLES				OPINIONS DEFAVORABLES				DIRIGEANTS INDIFFERENTS	
	Très Important	Important	Total	%	Assez peu Important	Pas du Tout Important	Total	%	Total	%
Contrôle de Conformité pour les Produits Leaders Nationaux	28	16	44	77%	6	2	8	14%	5	9%
Contrôle de Conformité pour les Produits à Marques de Distributeurs*	15	27	42	95%	0	2	2	5%	/	/

* Non Réponses = 13 : Distributeurs ne commercialisant pas des Produits à leurs Marques.

Le **Tableau 8.22** en propose quelques uns, mais d'autres peuvent être également retenus : taux de turnover, taux de réclamation de la clientèle quant au comportement du personnel en contact etc...

Sa lecture contient un enseignement majeur : dans leur ensemble, les distributeurs se sentent assez peu impliqués par le suivi de ces "indicateurs de structures et de comportements" (H. SAVALL, 1978, p.99). Les taux d'opinions favorables à leur utilisation sont plus faibles que ceux relevés pour estimer les attitudes extérieures (Voir Tableaux 8.20 et 8.21) et le pourcentage de dirigeants indifférents à l'intérêt de ces critères est élevé (de **19 à 21%** pour 3 des 4 critères proposés).

Comment interpréter ces résultats assez paradoxaux ? Ils traduisent une contradiction dans la façon de gérer le comportement du personnel tout au long de la vie du Projet. Utile dans la phase de lancement pour la mise au point concertée des actions à programmer (Voir supra), le suivi de sa motivation dans la phase de gestion courante du programme paraît moins nécessaire dans l'esprit des dirigeants.

Des instruments de contrôle de la validité de l'organisation instaurée prendront le relais (respect des standards, évaluation de la satisfaction de la clientèle) et exprimeront indirectement le niveau de coopération des membres du personnel dans la réussite de ce programme.

Cette tactique peut s'avérer cependant risquée car, importants pour la conception de la politique à suivre, les employés (et peut-être aussi les cadres) se sentiront moins impliqués par sa gestion quotidienne s'ils n'en retirent que peu d'avantages financiers (seuls **44%** des répondants insistent sur l'intérêt de l'octroi de primes liées au respect des standards) ou psychologi-

TABLEAU 8.22 INSTRUMENTS DE MESURE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE

	OPINIONS FAVORABLES				OPINIONS DEFAVORABLES				DIRIGEANTS INDIFFERENTS	
	Très Important	Important	Total	%	Assez peu Important	Pas du Tout Important	Total	%	Total	%
Suivi du taux d'Absentéïsme	18	24	42	**74%**	5	4	9	**16%**	6	**10%**
Importance des Primes Liées au Respect des Standards de Qualité	5	20	25	**44%**	14	6	20	**35%**	12	**21%**
Réalisation Périodique d'Enquêtes de Satisfaction au Travail	4	27	31	**54%**	11	4	15	**27%**	11	**19%**
Fréquence des Réunions des Cercles de Qualité	10	25	35	**62%**	7	3	10	**17%**	12	**21%**

ques (par le sentiment d'être associé en permanence au succès de la démarche à travers notamment la fréquence des réunions des Cercles de Qualité, **62%** d'opinions favorables seulement, ou la réalisation d'enquêtes de satisfaction au travail, **54%** d'opinions favorables)(1).

Un moyen pour pallier ce risque peut consister en l'institution de systèmes sophistiqués de suivi des performances de l'organisation. Audits internes, comptabilité des coûts cachés, suivi permanent des stocks gérés en Flux Tendus (ou JAT, cf.Chapitre 3) sont autant de moyens de contrôle qui recueillent au minimum **70%** d'opinions favorables (**Tableau 8.23**).

Ce Tableau témoigne implicitement de l'attachement des répondants aux critères quantifiables en valeur de mesure de la qualité, pour des systèmes de contrôle comme une comptabilité des coûts cachés dont le caractère illusoire a été démontré au Chapitre 6, l'essentiel des conséquences d'une dysqualité dans le domaine des services provenant d'un bouche-à-oreille négatif dont l'impact est très difficilement mesurable (J.HOROVITZ, 1986,p.55).

L'ensemble des informations recueillies à la Question N°13 montre en tout cas que les distributeurs se sont globalement rendu compte que la mesure de la qualité devait se fonder sur deux catégories d'outils

---

(1) Ce dernier résultat entre en contradiction avec celui recensé au Tableau 8.19 dans lequel 80% des répondants reconnaissent l'importance de la détermination d'un taux de satisfaction du personnel, ce qui prouve que nombre de distributeurs n'ont pas encore pris pleinement conscience de l'enjeu lié au soutien permanent et pas seulement initial du personnel pour mener à bien un Projet Qualité.

TABLEAU 8.23 INSTRUMENTS DE MESURE DE LA VALIDITE DE L'ORGANISATION

MISE EN PLACE

	OPINIONS FAVORABLES				OPINIONS DEFAVORABLES				DIRIGEANTS INDIFFERENTS	
	Très Important	Important	Total	%	Assez peu Important	Pas du Tout Important	Total	%	Total	%
Existence d'une Comptabilité Analytique adaptée à la Détermination des Coûts Cachés	10	30	40	**70%**	4	5	9	**16%**	8	**14%**
Réalisation Périodique d'Audits Internes de Qualité	17	29	46	**80%**	3	1	4	**8%**	7	**12%**
Suivi Permanent des Stocks	33	17	50	**86%**	2	1	3	**6%**	4	**8%**
Mesure de l'accroissement des Parts de Marché Lié à une Politique de Qualité	24	24	48	**82%**	2	2	4	**8%**	5	**10%**

- des indicateurs externes, sortes de baromètres des relations entretenues avec l'environnement clients et fournisseurs

- des indicateurs internes, expressions de la pertinence et de la fiabilité des processus socio-organisationnels adoptés en réponse aux réactions de cet environnement

Mis en cohérence dans un tableau de Bord Qualité ne reprenant que les données les plus significatives, il favorisera le contrôle de l'ajustement entre Qualités Prévue, Conçue et Perçue et permettra le suivi des évolutions (progrés ou échec) des critères illustratifs de la qualité.

Diffusé dans tous les services de l'entreprise, il offrira la possibilité à chacun de visualiser ses performances et à la Direction Générale de déclencher les réactions nécessaires lorsque des seuils minima d'appréciation n'auront pas été franchis.

b. PREFERENCES DES DISTRIBUTEURS PARMI LES INSTRUMENTS DE MESURE DISPONIBLES : RESOLUTION DU PROBLEME PAR LA METHODE DE LA PROCEDURE D'ANALYSE HIERARCHIQUE

Comment déterminer alors les données les plus significatives, seules à retenir lors de la confection de ce Tableau de Bord ?

Responsabilisants, faciles à mettre en place et à suivre, conçus dans une optique de recherche du Zéro Défaut relatif apte à procurer un avantage sur la concurrence directe, ces clignotants supposent une réflexion opérationnelle sur l'arbitrage à opérer entre toutes les données disponibles.

Faut-il privilégier les mesures internes ou externes ou les combiner ? La Question N°14, Partie IV du questionnaire pose le problème aux distributeurs et retient l'hypothèse que les instruments de mesure de la satisfaction des clients obtiennent leurs préférences (Hypothèse H10).

Cette analyse a été validée grâce à une méthodologie de traitement statistique particulière, la Procédure d'Analyse Hiérarchique (PAH).

Mise au point par T.L. SAATY (de 1976 à 1983), la PAH permet de "structurer un problème complexe de manière hiérarchique et de déterminer l'importance relative des différents éléments de la hiérarchie" (D.R. MERUNKA, 1984, p. 89).

Le traitement comporte trois phases successives (D.R. MERUNKA, 1987, p. 29 à 56)

1- la décomposition du problème en éléments simples comparables entre eux, pour former une arborescence ou un arbre de décision ; dans notre cas, le SIQ peut être construit, selon cette logique de raisonnement, à partir des 4 types d'instruments de mesure précédents de poids identique et même niveau hiérarchique

2- la recherche des priorités entre éléments appartenant au même niveau hiérarchique de l'arborescence par la mesure de l'importance relative d'un élément par rapport à un autre : cette opération est effectuée à partir d'une comparaison par paire d'éléments sur une échelle exprimant les préférences du décideur; nous avons retenu dans ce but une échelle à 11 points(Question N°14) la notation graduée des préférences allant, par ordre décroissant, de 6 à 2 d'une préférence "Très Forte" à une préférence "Très Faible"(la note 1 a été attribuée pour les situations d'équivalence),

le répondant ayant à exprimer 6 fois ses préférences pour un type d'instrument de mesure relativement à un autre (1)

3- le calcul de l'importance relative de chaque élément de la hiérarchie ainsi que la vérification de la cohérence des évaluations fournies ; ce calcul suppose l'élaboration d'une matrice de comparaison qui enregistre les préférences de chaque décideur et débouche sur l'évaluation de scores d'importance accordés aux différents critères, objets de la comparaison

La vérification de la cohérence interne des résultats provient du calcul d'un ratio d'inconsistance (2) qui indique si les jugements sont rigoureux entre eux ou non; si ce ratio est supérieur à 0,10, les réponses obtenues sont rejetées pour inconsistance.

La PAH apparaît ainsi comme une méthode de choix multicritères fondée sur des solutions alternatives variées. Guide de sélection parmi des décisions complexes, elle comporte néanmoins une limite importante car elle ne permet d'évaluer les préférences des décideurs que pris individuellement.

Si le calcul doit s'effectuer pour un ensemble d'individus issus d'une même population afin d'en tirer des enseignements généraux globalisés, ce qui est notre cas, le problème de l'agrégation des préférences individuelles en une préférence collective se posera (théorème d'impossibilité de K.ARROW, 1951).

---

(1) Pour K instruments de mesure, on effectue $\frac{K(K-1)}{2}$ comparaisons, soit au cas présent $\frac{4(4-1)}{2}$ analyses de préférences.
(2) Encore appelé indice de cohérence interne, il est égal à $c = \frac{\lambda max - n}{n-1}$ dans lequel λ max est la valeur propre maximale de la matrice des données et n la valeur propre maximum non nulle de cette matrice.

Cependant, comme notre contexte d'étude est bien éloigné de celui de K.ARROW concentré sur l'analyse des choix de biens collectifs, et selon l'avis de P.VINCKE (1987, p.147) pour lequel "le théorème d'ARROW ne signifie pas que l'aide multicritère à la décision soit vaine", l'information contenue dans 57 préordres individuels devrait s'avérer suffisante pour déterminer univoquement un préordre total qui les agrége **(1)**.

Le Logiciel **EXPERT CHOICE**, système expert d'aide à la prise de décision, a servi de support matériel à notre étude statistique des préférences des distributeurs à l'égard des 4 types d'instruments de mesure codifiés par simplification A, B, C, D.

La hiérarchie de leurs préférences ressort du **Tableau 8.24 (A)** établi sur la base de 40 réponses seulement (soit **70%** de l'effectif de l'échantillon) car 17 jugements ont dû être éliminés faute de cohérence interne (ratio d'inconsistance supérieur à 0,10).

Ces statistiques, qui expriment des valeurs moyennes tous circuits de distribution confondus **(2)**, attestent de la primauté accordée aux instruments de mesure externes avec une très nette préférence pour ceux explicatifs de la satisfaction de la clientèle, même si on tient compte des écarts types associés.

---

(1) La validité des résultats sera de toute façon testée par l'estimation d'un intervalle de confiance des vraies valeurs de la population mère, de laquelle est issu notre échantillon de 57 distributeurs.

(2) La même étude a été faite par catégorie de distributeurs et a abouti à un ordre de classement identique.

TABLEAU 8.24 IMPORTANCE RESPECTIVE POUR LES DISTRIBUTEURS DES DIFFERENTS TYPES D'INSTRUMENTS DE MESURE DE LA QUALITE

A - Echantillon de Retour

	Instrument A (Clients)	Instrument B (Produits)	Instrument C (Personnel)	Instrument D (Organisation)
Scores Moyens ($\bar{x}_i$)	$\bar{x}_1 = 0,432$	$\bar{x}_2 = 0,250$	$\bar{x}_3 = 0,177$	$\bar{x}_4 = 0,141$
Ecarts Types Moyens (σ_i)	$\sigma_1 = 0,143$	$\sigma_2 = 0,110$	$\sigma_3 = 0,129$	$\sigma_4 = 0,123$

B - Population Mère

	Instrument A (Clients)	Instrument B (Produits)	Instrument C (Personnel)	Instrument D (Organisation)
Scores Moyens Minima ($\bar{x}_i$ min)	$\bar{x}_1 min = 0,388$	$\bar{x}_2 min = 0,217$	$\bar{x}_3 min = 0,138$	$\bar{x}_4 min = 0,104$
Scores Moyens Maxima ($\bar{x}_i$ max)	$\bar{x}_1 max = 0,476$	$\bar{x}_2 max = 0,283$	$\bar{x}_3 max = 0,216$	$\bar{x}_4 max = 0,178$

L'extension des résultats de cet échantillon à la population mère dont il est extrait, par application des règles de la Théorie de l'Estimation Statistique **(1)**, ne change pas cet ordre de classement **(Tableau 8.24 (B))**.

Le caractère extraverti des entreprises du secteur les pousse à souhaiter privilégier les outils d'évaluation des réactions de l'environnement à l'égard de leur prestation, en conformité avec leurs perspectives stratégiques contingentes (confirmation de H10).

Un deuxième constat s'impose : le contrôle de la motivation du personnel n'arrive pas en dernière position dans l'ordre de classement alors que les développements antérieurs l'auraient laissé supposer.

Cette divergence provient, à notre avis, non pas d'un revirement conceptuel mais d'une logique d'approche différente : comparativement parlant, l'instauration de mesures des motivations du personnel paraît plus facile pour les distributeurs que celles d'évaluation de l'incidence de la politique qualitative sur la rentabilité (Voir analyses menées supra).

---

(1) L'échantillon étant de taille n supérieure à 30, la Loi de LAPLACE-GAUSS s'applique : la fourchette de valeur des paramètres à estimer dans la population mère sera égale à $x_i \pm 1{,}96 \frac{\sigma_x}{\sqrt{n}}$ pour un risque de se tromper de 5% (C.LABROUSSE, Tome 2, 1975).

En Conclusion de ce Chapitre, les résultats empiriques obtenus confirment globalement la validité opérationnelle d'un modèle d'analyse de la gestion qualitative dans la distribution conçu dans une perspective de couplage avec l'environnement immédiat (1).

La liaison Qualité Prévue-Qualité Conçue paraît évidente d'après nos développements statistiques

- les politiques de Qualité Totale préférées par les distributeurs à celles centrées sur la seule conformité Technico-Economique reposent sur une recherche d'harmonisation entre efficacité organisationnelle et satisfaction du consommateur

- la qualité s'apprécie à partir d'une même approche quadridimensionnelle pour les clients et les distributeurs(QPROD, QCHOIX QSERV, QORGA)

- même s'ils ne souhaitent pas, pour des préoccupations d'indépendance, associer directement fournisseurs et acheteurs à la conception de la politique à adopter, les dirigeants considèrent que la connaissance de leurs réactions respectives joue un rôle majeur dans la fixation des objectifs à atteindre

Au plan managérial, cette contingence conduit à souhaiter élaborer des systèmes de gestion marqués par cette logique extravertie

- le Projet Qualité visera la mobilisation du personnel (acteur fondamental dans son élaboration) sur des buts illustratifs de l'internalisation de l'environnement dans les structures socio-organisationnelles (les standards de qualité)

---

(1) Les limites de validité de ces résultats seront examinées en Conclusion de cette 3ème Partie.

- le contrôle de la régularité de la performance qualitative résultera avant tout de la mesure de la satisfaction obtenue par le client lors de l'achat

Rentable pour tout distributeur, la Qualité Totale produira des effets différents selon les vertus que le distributeur lui attribuera

- conçue dans une optique offensive, elle sera susceptible de procurer un avantage concurrentiel

- conçue dans une optique défensive, elle permettra de sauvegarder sa compétitivité par rapport à la concurrence

Cette différenciation stratégique se fera non pas en fonction du type de formule commerciale mais du dosage entre les critères objectifs et subjectifs d'appréhension de la qualité.

De toute façon, quelle que soit l'optique retenue, la politique qualitative ne pourra pas s'improviser, elle supposera clairement définis des principes de management. Et quoique la mesurabilité des résultats ne soit pas évidente, elle conduira à résoudre les mêmes problèmes pour toutes les entreprises, tous circuits de distribution confondus.

CHAPITRE 9 LA REACTIVITE DU CONSOMMATEUR A LA QUALITE CONCUE PAR LE DISTRIBUTEUR

ANALYSE STATISTIQUE

Le Chapitre précédent a montré que le distributeur était conscient du lien unissant Qualité Prévue et Qualité Conçue et de ses conséquences pour la gestion. Le troisième volet de notre démonstration s'identifie à l'évaluation de la Qualité Perçue par référence aux attentes exprimées et aux traitements proposés en réponse par les enseignes (1).

Cette perception s'exprime au travers du concept de satisfaction éprouvée par le client, principal juge de la prestation appréciée comparativement à celle fournie par les concurrents directs (concept de Qualité Relative du Projet PIMS).

Il importe donc de vérifier l'identité entre ces deux notions sur la base des dimensions représentatives de la qualité pour le consommateur, ce qui permettra ensuite l'élaboration d'un diagnostic qualitatif du secteur attestant de la validité opérationnelle de notre modèle théorique (2).

---

(1) Il se situe, par conséquent, dans un cadre d'analyse statistique des résultats obtenus de l'enquête consommateurs différent de celui retenu pour l'enquête distributeurs puisqu'il s'appuie sur des constats et non sur des souhaits.

(2) De façon à améliorer la validité de cette démarche, toutes les formes de commerce de détail ont été étudiées, y compris les petits détaillants.

SECTION 1 VERIFICATION DE LA PERTINENCE DE L'ASSIMILATION SATISFACTION OBTENUE - QUALITE PERCUE PAR LE CONSOMMATEUR

Nos développements théoriques ainsi que les résultats empiriques de contrôle présentés jusqu'à présent ont démontré l'existence d'une liaison de cause à effet entre Qualité Conçue par le distributeur et Satisfaction Obtenue par le client.

Peut on pour autant affirmer que cette satisfaction s'identifie à la Qualité Perçue par ce même client ? Afin de s'en assurer, une procédure de contrôle en trois étapes sera utilisée

1 - mesure de la satisfaction ressentie lors de l'achat en fonction du type de distributeur offreur de la prestation (1)

2 - mesure de la Qualité Perçue lors de l'achat à partir des mêmes dimensions explicatives que celles retenues pour l'évaluation de la Qualité Prévue, également en fonction du type de distributeur offreur de la prestation (1)

3 - confirmation d'une identification possible entre Qualité Perçue et Satisfaction Obtenue par une corrélation statistique

SATIS = Q PERCUE = f (QPROD, QCHOIX, QSERV, QORGA)

---

(1) Le questionnaire consommateurs propose de mesurer ces concepts sur des échelles de LIKERT à 5 points (cf.Questions N°2, 4, 6 et 8) pour chaque distributeur pris isolément plutôt que tous types confondus pour deux raisons
- éviter de recueillir des réponses trop générales non significatives : la perception ressentie par un consommateur suite à l'achat n'est pas forcément identique d'un type de distributeur à un autre (voire même pour deux distributeurs du même type)
- obtenir des éléments d'information sur la Qualité Perçue Relative permettant d'en déduire une structure de positionnement concurrentiel qualitatif entre distributeurs (Voir exploitation de ces résultats à la Section 2)

§1. EVALUATION DE LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR

La première étape du processus consiste en la mesure du concept de satisfaction ex-nihilo, c'est-à-dire indépendamment des variables explicatives de son obtention.

Effectuée pour les produits alimentaires frais et durables à partir des réponses aux Questions N°2 et 4 du questionnaire consommateurs, l'étude débouche sur les résultats consignés dans le **Tableau 9.1 (1)** qui procède à un classement des distributeurs au regard des notes moyennes de satisfaction post-achat attribuées par les répondants et de leur dispersion appréciée en termes d'écart-type et de coefficient de variation **(2)**.

Avant de les interpréter, leur validité doit être garantie grâce au test de l'Etendue de TIPPET-PEARSON utilisé en vue de répondre à la question : peut on soutenir que les niveaux moyens de satisfaction enregistrés sont identiques quelle que soit la firme?

Ce test, mené en fonction de la valeur W calculé **(3)** à comparer à W_{α} lu dans une Table de l'Etendue, est tel que cette statistique vaut 33,11 alors qu'apprécié aux seuils de 5% et de 1% W_{α} atteint respectivement 4,47 et 5,97.

---

(1) Ces résultats tiennent compte des taux de fréquentation des répondants par type de magasin, qui s'échelonnent de 96% pour les Grandes Surfaces Spécialisées à 37% pour les Magasins Populaires.
(2) Plus le coefficient de variation est proche de 0%, plus la dispersion par rapport à la moyenne est faible.
(3) W calculé = $\frac{\text{Max } mj - \text{Min } mj}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$, formule dans laquelle (CERESTA, 1988, p.50 et 51)
- Max mj - Min mj exprime la différence entre les valeurs extrêmes des moyennes (c'est l'Etendue) soit 4,08 - 3,06 = 1,02
- σ est l'écart-type de la population soit, après calculs, 0,0976
- n est l'effectif soit 10 catégories de jugements

TABLEAU 9.1 **CLASSEMENT DES DISTRIBUTEURS EN FONCTION DE LA SATISFACTION OBTENUE PAR LES CONSOMMATEURS**

	Moyenne ($\bar{x}$)	Ecart Type (σ)	Coefficient de Variation $\frac{\sigma}{\bar{x}}$ (en %)
1. Distributeurs de Produits Alimentaires			
1- Supermarché	3,77	0,74	20%
2- Commerçant Détaillant	3,76	0,85	23%
3- Hypermarché	3,75	0,79	21%
4- Superette	3,50	0,79	23%
5- Magasin Populaire	3,31	0,85	26%
2. Distributeurs de Produits Durables			
1- Commerçant Détaillant	4,08	0,76	18%
2- GSS Electroménager/Ameublement	4,05	0,67	17%
3- Grand Magasin	3,60	0,72	20%
4- Hypermarché	3,50	0,77	22%
5- Société de Vente par Correspondance	3,06	0,92	30%

On en conclut que la satisfaction éprouvée diffère selon les circuits de distribution et que le classement du Tableau 9.1 exprime une réalité effective : les petits détaillants conservent encore actuellement les faveurs du grand public même si certaines formules de libre-service en alimentaire (supermarchés et hypermarchés) ou de grande distribution spécialisée en non alimentaire les ont rejoints.

§2. EVALUATION DE LA QUALITE PERCUE PAR LE CONSOMMATEUR

En parallèle à cette mesure de satisfaction, le questionnaire proposait aux consommateurs de se prononcer sur le niveau de Qualité Perçue suite à la réalisation de la prestation, sur la base des quatre dimensions représentatives de la Qualité Prévue (dont la pertinence a été vérifiée au Chapitre précédent), la qualité ressentie devant s'exprimer logiquement comme la qualité escomptée a priori (Voir Chapitre 6).

Le **Tableau 9.2** récapitule les notes moyennes attribuées par les répondants à ces dimensions, par type de distributeur **(1)**, obtenues suite au dépouillement des Questions N°6 et 8 du questionnaire.

Il montre que la Qualité Perçue, quelque soit le produit, dépend avant tout de l'évaluation de QPROD par l'acheteur**(2)**

---

(1) Cette démarche repose, comme dans le Chapitre 8, sur un modèle d'évaluation multiattributs de type compensatoire, dans lequel le poids des attributs est identique.
(2) Ceci est conforme au classement effectué pour les critères de Qualité Prévue (Voir Chapitre 8, Section 2).

TABLEAU 9.2 LES PERCEPTIONS DES DIMENSIONS QUALITATIVES PAR LES CONSOMMATEURS (NOTES MOYENNES)

Produits Alimentaires Frais	QPROD	QCHOIX	QSERV	QORGA	Moyenne Générale
Commerçant Détaillant	4,39	3,24	3,73	3,22	$\bar{y}1 = 3,65$
Superette	3,97	3,37	3,20	3,30	$\bar{y}2 = 3,46$
Supermarché	4,18	3,93	3,30	3,86	$\bar{y}3 = 3,82$
Hypermarché	4,27	4,32	3,25	3,70	$\bar{y}4 = 3,88$
Magasin Populaire	3,80	3,38	3,01	3,38	$\bar{y}5 = 3,39$
Moyenne Générale	$\bar{x}1 = 4,12$	$\bar{x}2 = 3,65$	$\bar{x}3 = 3,30$	$\bar{x}4 = 3,49$	

Produits Durables	QPROD	QCHOIX	QSERV	QORGA	Moyenne Générale
Commerçant Détaillant	4,55	3,35	3,83	3,26	$\bar{y}1 = 3,75$
Hypermarché	4,25	3,74	3,40	3,37	$\bar{y}2 = 3,69$
Grand Magasin	4,22	3,72	3,35	3,50	$\bar{y}3 = 3,70$
SS Ameublement et/ou Electroménager	4,56	4,37	3,98	3,77	$\bar{y}4 = 4,17$
VPC	3,91	3,38	3,27	3,19	$\bar{y}5 = 3,44$
Moyenne Générale	$\bar{x}1 = 4,30$	$\bar{x}2 = 3,71$	$\bar{x}3 = 3,57$	$\bar{x}4 = 3,42$	

et que, si les notes recensées par catégorie de circuit de distribution aboutissent sensiblement au même classement que celui du Tableau 9.1 (ce qui prouve indirectement la convergence entre ces deux modalités de jugement), les écarts perceptuels sont plus importants que ceux mesurés en termes de satisfaction obtenue.

§3. VERIFICATION DE LA CORRELATION ENTRE SATISFACTION OBTENUE ET DIMENSIONS EXPLICATIVES DE LA QUALITE PERCUE PAR LE CONSOMMATEUR

Le consommateur peut apprécier une prestation en termes de Qualité Perçue et de Satisfaction. Ces deux notions sont elles pour autant distinctes ? Les facteurs explicatifs de l'une et de l'autre sont ils différents ?

Notre Sous-Hypothèse H3-4 considère que ces concepts se recouvrent : la satisfaction s'identifie à la perception qualitative de l'acheteur évaluée par QPROD, QCHOIX, QSERV et QORGA.

Un modèle de causalité élaboré à partir d'une Régression Linéaire Multiple **(1)** en fonction des notes moyennes obtenues pour ces critères (cf.Tableaux 9.1 et 9.2) devrait permettre de s'assurer de la validité de cette analyse **(2)**.

---

(1) Plutôt qu'un ajustement linéaire différencié par catégorie de distributeurs, la recherche d'une relation générale adaptable à tous les contextes distributionnels semble préférable.
(2) Malgré le nombre assez faible d'observations (10 catégories de distributeurs), la méthode se révélera satisfaisante car ce seuil excède de deux fois celui des variables explicatives de la régression, au nombre de 4 (STAT-ITCF, Fev.1989, p.19).

Les résultats de ce traitement, consignés dans le **Tableau 9.3**, prouvent l'existence d'une liaison significative. Le coefficient de détermination R a pour valeur 0,9087 : **90%** de la variation totale est expliqué par le modèle. Par ailleurs, le F calculé de SNEDECOR **(1)** qui ressort du Tableau d'Analyse de la Variance indique que le modèle n'a qu'une probabilité très faible de **0,96%** d'être observé s'il n'existe pas de liaison entre la satisfaction et les dimensions qualitatives : la corrélation est par conséquent satisfaisante.

Le modèle de dépendance a pour équation

SATIS = -2,7033 + 1,2877 QPROD - 0,3897 QCHOIX + 0,8106 QORGA
-0,1300 QSERV

Il ne pourra cependant être retenu en l'état car les F calculés et les probabilités associées à chaque variable explicative relativisent leur intérêt dans la formulation proposée.

Ainsi, au risque de se tromper de 4,10%, l'équation se limite à l'explication de SATIS par la perception de la seule variable QPROD : SATIS = -2,7033 + 1,2877 QPROD

Au risque de se tromper de **8,61%**, encore assez peu élevé et donc très admissible, elle devient

SATIS = -2,7033 + 1,2877 QPROD + 0,8106 QORGA

C'est ce dernier modèle que l'on retiendra comme seul valable d'autant que

- l'examen de la Matrice des Corrélations atteste d'une forte colinéarité entre QPROD et QSERV (coefficient de 0,9072) d'une part, et entre QORGA et QCHOIX(coefficient de 0,8802) d'autre part

---

(1) F calculé est égal au rapport entre le carré moyen expliqué par la régression et celui dû à la variation résiduelle non intégrée dans le modèle (C.LABROUSSE, 1978, p.38).

TABLEAU 9.3 EXPLICATION DE LA SATISFACTION OBTENUE PAR LES DIMENSIONS QUALITATIVES PERCUES

NOMBRE D'OBSERVATIONS : 10 NOMBRE DE VARIABLES : 5

TITRE DU DOSSIER : REGRESSION

NO	NOM	MOYENNE	ECART-TYPE ECHANTILLONNAGE
1	QPROD	4.210	0.257
2	QCHOI	3.680	0.413
3	QORGA	3.455	0.242
4	QSERV	3.432	0.310
VAR. EXPLIQUEE :	SATIS	3.638	0.315

MATRICE DES CORRELATIONS

	QPROD	QCHOI	QORGA	QSERV	SATIS
QPROD	1.0000				
QCHOI	0.3896	1.0000			
QORGA	0.2665	0.8802	1.0000		
QSERV	0.9072	0.1809	0.0542	1.0000	
SATIS	0.9005	0.4230	0.4456	0.7657	1.0000

VARIABLE EXPLIQUEE : SATIS

VAR.	COEFF. DE REGRESSION	ECART-TYPE	F(1, 5)	PROBA(%)	r**2 PARTIEL
QPROD	1.2877	0.4717	7.453	4.10	0.599
QCHOI	-0.3897	0.2319	2.824	15.22	0.361
QORGA	0.8106	0.3820	4.503	8.61	0.474
QSERV	-0.1300	0.3696	0.124	73.63	0.024

TERME CONSTANT : -2.7033

ECART-TYPE RESIDUEL = 0.128
R**2 = 0.9087
R MULTIPLE = 0.9533

TABLEAU D'ANALYSE DE LA VARIANCE

SOURCE	SCE	D.D.L.	CARRES MOYENS	F	Proba(%)
TOTALE	0.891	9			
REGRESSION	0.810	4	0.2025	12.442	0.96
RESIDUELLE	0.081	5	0.0163		

	OBSERVES	CALCULES	RESIDUS	RESIDUS CENTRES REDUITS -2.0 ... 0 ... 2.0
1	3.760	3.812	-0.052	
2	3.500	3.354	0.146	
3	3.770	3.847	-0.077	
4	3.750	3.688	0.062	
5	3.310	3.221	0.089	
6	4.080	3.995	0.085	
7	3.500	3.601	-0.101	
8	3.600	3.682	-0.082	
9	4.050	4.004	0.046	
10	3.060	3.175	-0.115	

- l'analyse des résidus, tous compris entre -2 et +2 (ce qui est bon signe, Voir STAT-ITCF, Fev.1989, p.17) indique leur indépendance et donc la bonne validité interne du modèle

L'assimilation de la Qualité Perçue par le consommateur à sa Satisfaction est ainsi démontrée, les bases d'évaluation étant les mêmes dans les deux cas.

L'édification d'une politique qualitative dont l'objectif prioritaire est la satisfaction de l'acheteur (Voir Chapitre 8) se trouve justifiée.

Le modèle linéaire confirme aussi que la préoccupation organisationnelle (variable ORGAN, Chapitre 8) est déterminante dans la perception de la qualité : elle l'influence positivement (coefficient de + 0,8106 associé à QORGA).

Quant à la perception de QPROD, si elle est fondamentale dans l'évaluation de la Qualité Perçue (Voir supra), elle l'est aussi dans celle de la Satisfaction : plus le consommateur apprécie cette donnée, plus la satisfaction globale ressentie est forte (coefficient de + 1,2877 associé à QPROD).

Un management judicieux des critères qualitatifs attendus par l'acheteur potentiel débouche sur sa satisfaction post-achat (vérification de H3-4).

Cette analyse peut être généralisée à tous les consommateurs quelle que soit leur Catégorie Socio-Professionnelle d'appartenance. En effet, une Analyse Factorielle Discriminante ne fait pas apparaître de divergences d'opinions liées à la CSP : la perception de la Satisfaction Obtenue (et donc simultanément de la Qualité Perçue) est identique pour tous les acheteurs, selon les taux de bon classement par CSP très faibles dérivés de cette AFD

Catégorie de Produit Acheté	Qualité de la Représentation (Inertie pour 2 Axes)	% de Données Bien Classées
Alimentaire Frais	85,7%	16%
Durable	88,4%	30%

La Sous-Hypothèse H3-5 selon laquelle tous les consommateurs adoptent un comportement identique en matière de perception qualitative est ainsi validée (1).

La Qualité de Résultat (Voir modèle théorique Chapitre 3) perçue par un client conditionnera alors le positionnement d'une firme face à la concurrence.

SECTION 2 QUALITE PREVUE, QUALITE PERCUE ET POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DES DISTRIBUTEURS

Le niveau de satisfaction obtenue présente un grand intérêt pour se situer par rapport aux concurrents. Cette Qualité Relative, au sens du Projet PIMS, sera évaluée comme celle retenue dans le Tableau 6.3, c'est-à-dire à partir des perceptions des consommateurs des dimensions représentatives de la qualité et favorisera l'établissement d'un diagnostic intra-sectoriel, riche d'enseignements pour l'action.

---

(1) Une recherche du même type menée sur la base d'autres critères socio-démographiques (niveau d'études, âge, situation familiale) aurait débouché sur des conclusions similaires.

§1. INFLUENCE DES DIMENSIONS QUALITATIVES PAR LIEU D'ACHAT SUR LA QUALITE PERCUE

Les Tableaux 9.1 et 9.2 avaient permis la classification des distributeurs en fonction des perceptions post-achat et les rapprochements de ces données avaient prouvé la similarité d'analyse dans les deux cas.

Peut on en conclure que les fluctuations observées entre les notes attribuées aux différentes dimensions qualitatives, explicatives de la Qualité Perçue et de la Satisfaction Obtenue, traduisent une réalité ou bien qu'elles sont dues au seul hasard ? Peut on également prétendre que l'appréciation portée par le consommateur varie en fonction du lieu d'achat ?

La réponse à ces questions passe par une expérimentation organisée en "blocs aléatoires" (R.TELLER, Tome 2, 1980, p.112) conduite à partir du Tableau 9.2, c'est-à-dire par la réalisation d'une Analyse de Variance de comparaison de l'influence des deux facteurs contrôlés, les quatre dimensions explicatives de la qualité et les cinq types de magasin (par catégorie de produit), sur la perception ressentie par l'acheteur.

Cette méthode repose sur le test du F de SNEDECOR (1) tel que si F calculé est supérieur à F_{α}, les facteurs étudiés ont un effet sur les résultats constatés.

---

(1) F calculé est égal au rapport entre la variance expliquée par le facteur concerné et la variance résiduelle, non expliquée par les facteurs retenus dans l'analyse (C.LABROUSSE, Tome 3, 1975, p.77).

Au cas présent, le **Tableau 9.4** d'Analyse de Variance révèle que

- pour les produits alimentaires frais, les critères qualitatifs ne produisent pas tous les mêmes effets sur la Qualité Perçue par le consommateur, et le lieu d'achat n'a pas d'incidence sur cette perception (F calculé inférieur à F_{α})**(1)**

- pour les produits durables, critères qualitatifs et lieu d'achat influent, en revanche, tous les deux sur la Qualité Perçue

Ces conclusions peuvent être complétées par le calcul de la Plus Petite Différence Significative (PPDS), ou test de BONFERRONI, utile pour déceler les écarts les plus significatifs dans les cas d'hypothèse d'inégalité entre les traitements pratiqués**(2)** Il y aura une différence significative entre deux traitements si l'écart calculé entre deux moyennes est supérieur à PPDS **(3)**.

Si on examine les résultats de ce test (cf.**Tableau 9.5**) on constate que

- pour les produits alimentaires frais, il existe une différence significative entre les effets de QPROD et ceux des autres dimensions qualitatives sur la perception globale de la qualité par un consommateur

---

(1) Le classement des distributeurs dans le Tableau 9.2 n'est donc pas significatif.
(2) C'est-à-dire dans les cas où F calculé est supérieur à F_{α}.
(3) PPDS = $\sqrt{\frac{2\sigma^2 F_{\alpha}}{n}}$, formule dans laquelle σ^2 est la variance résiduelle, n le nombre d'observations par traitement, F_{α} le seuil critique pour les degrés de liberté $v_1 = 1$ et v_2 = nombre de degrés de liberté de cette variance résiduelle(STAT-ITCF, Sept.1989,p.39)

TABLEAU 9.4 ANALYSE DE VARIANCE

DIMENSIONS QUALITATIVES-DISTRIBUTEURS

1. Produits Alimentaires Frais

Source de Variation	Somme des Carrés	Degrés de Liberté	Variance	F calculé	F_α à 5%	F_α à 1%
Variation Expliquée par les Dimensions Qualitatives Perçues (VQ)	1,80	4-1 = 3	0,60	7,50	3,49	5,95
Variation Expliquée par la Catégorie de Distributeur (VD)	0,72	5-1 = 4	0,18	2,25	3,26	5,41
Variation Résiduelle (VR)	0,96	(4-1)(5-1) = 12	0,08			
Variation Totale (VT)	3,48	20-1 = 19				

2. Produits Durables

Source de Variation	Somme des Carrés	Degrés de Liberté	Variance	F calculé	F_α à 5%	F_α à 1%
Variation Expliquée par les Dimensions Qualitatives Perçues (VQ)	2,22	4-1 = 3	0,74	37	3,49	5,95
Variation Expliquée par la Catégorie de Distributeur (VD)	1,10	5-1 = 4	0,275	13,75	3,26	5,41
Variation Résiduelle (VR)	0,26	(4-1)(5-1) = 12	0,02			
Variation Totale (VT)	3,58	20-1 = 19				

TABLEAU 9.5 DIFFERENCES SIGNIFICATIVES

DIMENSIONS QUALITATIVES - LIEUX D'ACHAT

1. Produits Alimentaires Frais : Ecarts sur les seules Dimensions Qualitatives Perçues

	QPROD $\bar{x}1 = 4,12$	QCHOIX $\bar{x}2 = 3,65$	QSERV $\bar{x}3 = 3,30$	QORGA $\bar{x}4 = 3,49$
QPROD $\bar{x}1 = 4,12$	0			
QCHOIX $\bar{x}2 = 3,65$	0,47	0		
QSERV $\bar{x}3 = 3,30$	0,82	0,35	0	
QORGA $\bar{x}4 = 3,49$	0,63	0,16	0,19	0

F_α à 5% = 4,75 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\frac{2 \times 0,08 \times 4,75}{5}} = 0,39$

F_α à 1% = 9,33 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\frac{2 \times 0,08 \times 9,33}{5}} = 0,55$

2. Produits Durables

a - Ecarts sur les Dimensions Qualitatives Perçues

	QPROD $\bar{x}1 = 4,30$	QCHOIX $\bar{x}2 = 3,71$	QSERV $\bar{x}3 = 3,57$	QORGA $\bar{x}4 = 3,42$
QPROD $\bar{x}1 = 4,12$	0			
QCHOIX $\bar{x}2 = 3,71$	0,59	0		
QSERV $\bar{x}3 = 3,57$	0,73	0,14	0	
QORGA $\bar{x}4 = 3,42$	0,88	0,29	0,15	0

F_α à 5% = 4,75 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\dfrac{2 \times 0,02 \times 4,75}{5}} = 0,19$

F_α à 1% = 9,33 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\dfrac{2 \times 0,02 \times 9,33}{5}} = 0,27$

b - Ecarts dus à l'Influence du Lieu d'Achat

	Détaillant $\bar{y}1 = 3,75$	Hypermarché $\bar{y}2 = 3,69$	Grand Magasin $\bar{y}3 = 3,70$	GSS $\bar{y}4 = 4,17$	VPC $\bar{y}5 = 3,44$
Détaillant $\bar{y}1 = 3,75$	0				
Hypermarché $\bar{y}2 = 3,69$	0,06	0			
Grand Magasin $\bar{y}3 = 3,70$	0,05	0,01	0		
GSS $\bar{y}4 = 4,17$	0,42	0,48	0,47	O	
VPC $\bar{y}5 = 3,44$	0,31	0,25	0,26	0,73	0

F_α à 5% = 4,75 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\dfrac{2 \times 0,02 \times 4,75}{4}} = 0,22$

F_α à 1% = 9,33 $\Longrightarrow$ PPDS $= \sqrt{\dfrac{2 \times 0,02 \times 9,33}{4}} = 0,30$

- pour les produits durables

1 - l'appréciation globale de la qualité par un consommateur résulte d'abord de sa perception de QPROD, puis de celle de QCHOIX et ensuite, à égalité, de QORGA et QSERV

2 - le consommateur exprime des préférences pour certains circuits de distribution : il ne considère sur un pied d'égalité que les prestations des Détaillants, Hypermarchés et Grands Magasins (1)

Ces remarques sont importantes car elles témoignent

- d'un comportement rationnel du consommateur en termes d'analyse qualitative pré et post achat : dans les deux situations il privilégie la Qualité Intrinsèque du Produit (QPROD) pour se faire une opinion sur la prestation

- d'un décalage potentiel entre Qualités Conçue et Perçue pour nombre de distributeurs car l'analyse typologique des politiques de Qualité Conçue (Voir Chapitre 8, Section 2) opposait deux types de comportement selon le dosage Qualité Produit - Qualité Service choisi; or le test de BONFERRONI tend à prouver que QPROD est toujours la variable déterminante pour l'acheteur

Ce jugement très "orthodoxe" du consommateur remet ainsi en question les stratégies de différenciation plutôt axées sur la Qualité du Service Lié ou de Complément et conduit les distributeurs partisans de cette démarche à enregistrer inéluctablement des Gaps qualitatifs plus ou moins importants.

---

(1) Le classement du Tableau 9.2 pour les produits durables est donc globalement satisfaisant.

§2. HIERARCHISATION DES DISTRIBUTEURS EN TERMES QUALITATIFS

Les personnes enquêtées ont été invitées à classer par ordre de préférence les catégories de distributeurs de produits alimentaires frais et durables en fonction de leurs perceptions des dimensions constitutives de la qualité (Voir Question N°9). L'intérêt de cette étude est double

- confirmer, par une question posant directement au répondant le problème du classement de ses préférences, ceux des Tableaux 9.1 et 9.2

- proposer un modèle d'analyse des préférences avec pour objectif de formaliser la démarche par référence à la liaison Qualité Prévue - Qualité Perçue

A. ANALYSE COMPARATIVE DES PREFERENCES DES CONSOMMATEURS A L'EGARD DE LA QUALITE PERCUE DANS LES PRESTATIONS DES DISTRIBUTEURS

Quand on pose la question de la classification des circuits de distribution en termes de Qualité Perçue, le **Tableau 9.6 (1)** fournit les rangs moyens suivants

---

(1) Afin de tenir compte des taux de fréquentation différents par type de magasin, les réponses sont présentées en valeur relative, c'est-à-dire en pourcentage.

TABLEAU 9.6 **CLASSEMENT PAR LES CONSOMMATEURS DES DISTRIBUTEURS EN FONCTION DE LA QUALITE PERCUE**

	Cité en Premier	Cité en Second	Cité en Troisième
1. Produits Alimentaires Frais			
Commerçant Détaillant	37%	15%	16%
Superette	7%	19%	35%
Supermarché	24%	21%	20%
Hypermarché	30%	42%	19%
Magasin Populaire	2%	3%	10%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**
2. Produits Durables			
Commerçant Détaillant	17%	31%	14%
Hypermarché	10%	20%	31%
Grand Magasin	7%	19%	24%
G.S.S.	63%	23%	13%
V.P.C.	3%	7%	18%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**

Produits Alimentaires Frais	Produits Durables
1 - Détaillant (1,61)	1 - GSS (1,42)
2 - Hypermarché (1,65)	2 - Détaillant (1,85)
3 - Supermarché (1,86)	3 - Hypermarché (2,20)
4 - Superette (2,34)	4 - Grand Magasin (2,24)
5 - Mag. Pop. (2,45)	5 - Société de VPC (2,48)

Ces classifications expriment-elles la même réalité que celles fondées sur la mesure de la Satisfaction Obtenue et de la Qualité Perçue ? Pour le vérifier, on doit procéder au calcul du coefficient R de corrélation des rangs de SPEARMAN et au test de sa signification statistique par l'évaluation du t calculé à comparer à t_α lu dans une Table de STUDENT (1). Si t calculé est supérieur à t_α , une relation significative existe entre les classements : ils expriment la même réalité.

Au cas présent, la comparaison pour les produits alimentaires frais se fera sur la différence de classement constatée avec celui obtenu en termes de satisfaction puisque l'Analyse de Variance a montré l'absence de signification du classement en termes de Qualité Perçue (Voir supra). En revanche, pour les produits durables, la comparaison peut s'effectuer avec les classements des deux Tableaux 9.1 et 9.2.

---

(1) R a pour valeur $1 - \frac{6 \Sigma d_i^2}{n(n^2-1)}$, formule dans laquelle
- d_i exprime la différence de deux rangs pour une même unité statistique de chacun des classements étudiés
- n est le nombre total d'unités statistiques rangées

R permet de calculer $t = R\sqrt{n-2}\sqrt{1-R^2}$ à comparer à t_α pour n-2 degrés de liberté (C.BIALES, 1988, p.138).

Les résultats obtenus dans les deux cas prouvent une différence d'approche entre les deux classements, en effet t calculé se révèle systèmatiquement inférieur à t_{α} que ce soit aux seuils de signification de 5% ou de 1% (1).

En fait, pour les produits alimentaires frais, les très faibles écarts enregistrés entre les notes moyennes de satisfaction pour les trois premiers types de magasins classés ne confirment pas l'existence d'une préférence marquée des consommateurs, et l'interprétation peut se limiter à l'étude des résultats liés au Tableau 9.6 sans courir le risque de beaucoup de tromper.

De la même manière, pour les produits durables, le classement en termes de Qualité Perçue peut être considéré comme identique à celui du Tableau 9.6 car l'ordre qu'il retient pour les Hypermarchés et Grands Magasins n'est guère révélateur lui non plus d'une préférence marquée pour l'une ou l'autre de ces formes de commerce (notes moyennes respectives de 3,69 et 3,70).

L'interprétation peut donc être effectuée à partir des classifications dérivées des réponses à la Question N°9 du questionnaire consommateurs.

---

(1) - **Produits Alimentaires Frais** : R = 0,7 et t calculé = 0,866 alors que t_{α} pour 3 degrés de liberté a pour valeur $\pm$ 3,182 à 5% et $\pm$ 5,841 à 1%

- **Produits Durables** : pour la comparaison avec la Satisfaction Obtenue, R = 0,8 t calculé = 0,831 et t_{α} a les mêmes valeurs qu' au cas précédent ; pour la comparaison avec la Qualité Perçue, R = 0,9 t calculé = 0,68 et t_{α} enregistre les mêmes valeurs qu'au 1er cas

Concernant la commercialisation de produits alimentaires frais, le consommateur reste finalement assez traditionaliste : il marque une plus grande confiance envers le petit commerce qu'envers la grande surface. Cette réaction ne s'explique pas par la proximité du lieu d'achat sinon l'Hypermarché ne figurerait pas en 2ème position dans le classement, mais par d'autres raisons davantage ancrées dans les jugements des consommateurs

- la Qualité Intrinsèque du Produit est considérée comme supérieure à celle rencontrée dans les autres points de vente : dans le Tableau 9.2, QPROD est notée 4,39 pour les Détaillants et 4,27 pour les Hypermarchés

- la Qualité du Service Lié joue favorablement pour le Détaillant : le contact direct avec le vendeur influe sur la perception qualitative; au Tableau 9.2, la note attribuée à QSERV pour le Détaillant dépasse nettement celles des autres formes de commerce

Le classement en 2ème position de l'Hypermarché résulte pour l'essentiel de la qualité de son assortiment : QCHOIX est notée 4,32 ce qui est très supérieur aux autres notes sur le même critère.Là se situe sa principale source d'avantage concurrentiel.

Quant au Magasin Populaire, le déclin évoqué au Chapitre 4 est confirmé par notre enquête : son image qualitative dans le public est globalement négative (classement en dernière ou avant dernière position sur tous les critères).

Concernant la commercialisation de produits durables, le réflexe des consommateurs est inverse : la GSS a supplanté le petit commerce traditionnel. Si la Qualité Intrinsèque du Produit est sensiblement la même (QPROD de 4,56 contre 4,55 pour le Détaillant), les autres composantes de la Qualité Perçue jouent nettement en faveur des GSS.

Cette formule de distribution a réussi à imposer une image qualitative très forte qui lui permet de distancer tous ses concurrents.

Quant à la VPC, le créneau de l'Ameublement et de l'Electroménager ne semble pas être le sien : elle se classe en dernière ou avant dernière position sur tous les critères.

B. MODELISATION DES PREFERENCES DES CONSOMMATEURS DANS LE CADRE D'UN SCHEMA DE LIAISON QUALITE PREVUE - QUALITE PERCUE

Les commentaires précédents des positionnements concurrentiels qualitatifs des circuits de distribution reposaient sur l'analyse de la seule Qualité Perçue par les acheteurs.

Or notre modèle théorique tente d'assurer en permanence le lien entre les trois niveaux de Qualité, Prévue, Conçue et Perçue (Voir Chapitre 5).

La mesure de la Qualité Relative qui provient des comparaisons inter-distributeurs sur la base de la Qualité Perçue pour chacun d'entre eux (Voir Tableau 6.3) peut également être réalisée par une approche comparative combinant attentes et résultats, Qualités Prévue et Perçue par le consommateur. La résolution de ce genre de problème passe par l'emploi de la Méthode ELECTRE.

1. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE TRAITEMENT PAR LA METHODE ELECTRE

La théorie de l'utilité multiattribut et le caractère multicritère du problème à traiter supposent que la classification adoptée repose sur une approche en termes de surclassement, sur la construction d'un préordre complet fondé sur la somme pondérée des critères d'analyse, l'objectif étant d'"enrichir la relation de dominance constatée par des éléments peu discutables, par des préférences solidement établies"(P.VINCKE, 1989, p.86).

Dans ce but, la relation de surclassement entre types de distributeurs sur les dimensions constitutives de la qualité s'établira à partir de la Méthode ELECTRE, construite pour des problèmes de choix multicritère et dans laquelle l'importance relative des critères est une information cruciale.

Le poids d'un critère y est défini par la relation "plus important que" dans l'ensemble des coalitions de critères : ELECTRE s'appuie par conséquent sur "une approche non compensatoire ne conduisant à aucune contradiction"(P.VINCKE, 1989, p.143), la détermination de ces poids pouvant provenir de comparaisons d'actions réelles.

Comme la mesure de la Qualité Perçue par le consommateur s'évalue par référence à ses attentes, la pondération des critères qualitatifs se fera en fonction de cette satisfaction escomptée.

Le classement des dimensions retenu pour la Qualité Prévue sera le fondement de la méthode, qui s'inspirera par ailleurs de celle de A.WOLFE (Voir Tableaux 6.1 et 6.2).

En fonction des dépouillements des Tableaux 8.4 et 8.7, les poids des critères, par ordre décroissant d'importance, seront les suivants

	Produits Alimentaires Frais		**Produits Durables**	
	Classement	**Poids Attribué**	**Classement**	**Poids Attr.**
QPROD	1er	4	1er	4
QCHOIX	2ème	3	3ème	2
QSERV	4ème	1	2ème	3
QORGA	3ème	2	4ème	1

La validité de ce système de pondération est assurée car

- les poids attribués le sont par référence à une donnée externe, les attentes des clients (ce qui en limite l'arbitraire)
- les classements préalables à la pondération ont été contrôlés par un test du χ^2 du coefficient de concordance de KENDALL associé

La Méthode ELECTRE conduit ensuite à comparer 2 à 2 les critères pour les individus observés : dans notre cas, la comparaison portera sur les notes moyennes des dimensions qualitatives perçues (Voir Tableau 9.2).

Ces comparaisons serviront à l'édification de trois Matrices (R.TELLER, Tome 1, 1980, p.103 à 111)

- une Matrice de Concordance, dans laquelle sont déterminés des indicateurs P tels qu'un individu A soit globalement supérieur à un individu B pour l'ensemble des critères étudiés, relativement au poids de ces critères

- une Matrice de Discordance, dans laquelle sont déterminés des indicateurs Q correspondant au rapport du plus grand écart positif de B sur A sur l'ensemble des critères de comparaison, divisé par l'écart maximum possible évalué pour l'ensemble des individus de la population

- une Matrice de Surclassement, établie à partir des deux précèdentes, permettant de procéder à une classification des individus à partir des critères retenus en fonction de seuils de concordance P et de discordance Q, préalablement fixés par l'analyste : de façon à éviter l'arbitraire, on retiendra P = 1 et Q = 0 ce qui accroîtra le degré de signification de la relation de surclassement **(1)**

Les résultats obtenus sont présentés dans l'**Annexe 9.1.** A partir des Matrices de Surclassement, les relations de préférence **(2)** peuvent être visualisées dans des graphes dans lesquels les niveaux des individus illustrent cette hiérarchisation (**Figure 9.1**).

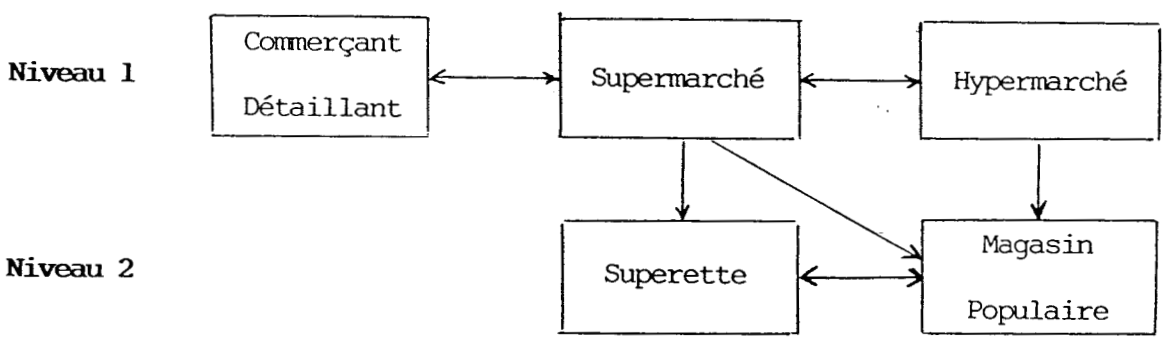
---

(1) La fixation de seuils très élevés pour P et Q comporte néanmoins un risque, celui de ne pas obtenir une grande finesse de classement.

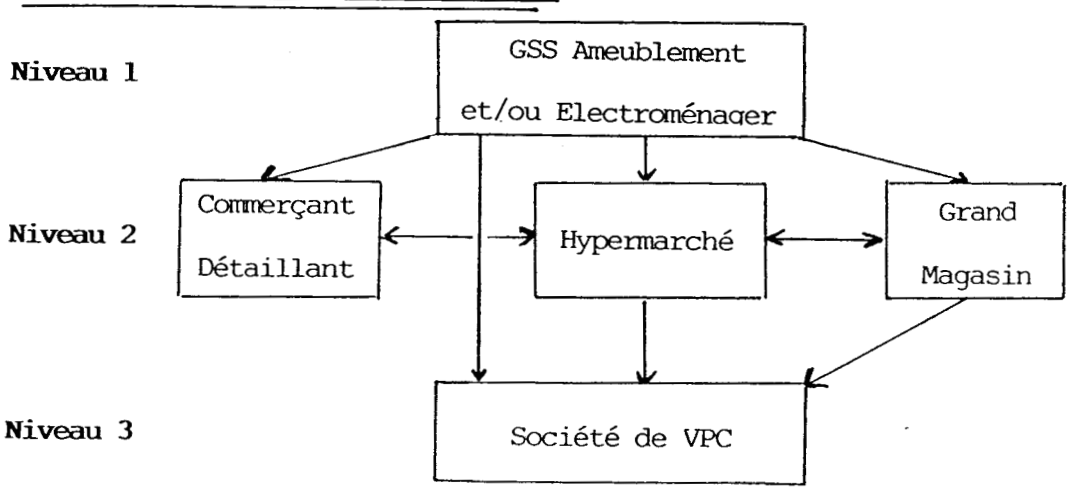
(2) La remarque faite à propos de la Procédure d'Analyse Hiérarchique (Voir Chapitre 8) concernant l'agrégation des préférences individuelles en une préférence collective dans les problèmes de gestion s'applique également ici.

FIGURE 9.1 GRAPHES DERIVES DES MATRICES DE SURCLASSEMENT ENTRE DISTRIBUTEURS

- Distributeurs de Produits Alimentaires Frais



- Distributeurs de Produits Durables



2. ANALYSE DES RESULTATS ET INTERET DE LA METHODE

A la différence du classement issu du Tableau 9.6, celui dérivé de la Méthode ELECTRE témoigne d'un resserrement concurrentiel

- pour les produits alimentaires frais, le surclassement ne fait plus apparaître que deux niveaux de Concurrence Qualitative: contrairement à notre première analyse, le Détaillant ne se retrouve plus en position dominante, il doit faire face aux actions qualitatives des Hypermarchés et Supermarchés perçues comme de même niveau que la sienne par le consommateur; quant au Magasin Populaire, son image qualitative ne s'avère en fin de compte pas plus mauvaise que celle des Superettes

- pour les produits durables, le traitement confirme la suprêmatie des GSS, ainsi que le surclassement de la VPC par toutes les autres formules commerciales

La Méthode ELECTRE permet donc d'affiner le classement provenant des seules données brutes, par sa possibilité d'intégrer dans les résultats les préférences à la fois escomptées et obtenues par les acheteurs.

Cette forme d'analyse multicritère favorise ainsi une vision plus proche et plus structurée de la réalité concurrentielle et se caractérise également par un contenu opérationnel important

- elle éclaire un distributeur donné sur la position de ses concurrents directs en termes de Qualité Perçue Relative, par une structure graphique à plusieurs niveaux (se surclassant les uns les autres) de la concurrence

- elle le conseille sur la meilleure stratégie à adopter compte tenu des relations de surclassement existantes

1 - tenter de combler le retard sur les compétiteurs mieux placés afin de venir se mêler au jeu concurrentiel à un niveau plus favorable (cas des distributeurs de niveau supérieur au 1er), ce qui suppose l'adoption de Stratégies d'Attaque (Voir Chapitre 8, Section 3)

2 - s'orienter vers une recherche de complémentarité stratégique à la politique qualitative (cas des distributeurs de niveau 1), tout en maintenant le niveau atteint par celle ci qui s'exprime par la régularité de la performance, afin d'asseoir définitivement son leadership (cas des GSS pour les produits durables, par exemple) ou de parvenir à cette suprêmatie (cas des Détaillants, Hypermarchés et Supermarchés pour les produits alimentaires frais), ce qui suppose le recours à des Stratégies de Repli ou d'Attente complétées par une recherche de domination par les prix et les coûts (Voir Chapitre 8, Section 3)

Plus qu'une analyse descriptive des préférences en liaison avec les Qualités Prévue et Perçue (ce qui en renforce le pouvoir explicatif), la Méthode se révèle aussi être un guide pour l'action stratégique très précieux.

En Conclusion de ce Chapitre, les démonstrations précèdentes ont permis d'aboutir à deux résultats majeurs (dont les limites seront évoquées en Conclusion de cette 3ème Partie)

- l'identification entre Satisfaction Ressentie et Qualité Perçue par l'acheteur se justifie quand les 2 Concepts font référence aux mêmes critères évaluatifs (QPROD, QCHOIX, QSERV, QORGA)

- un audit du secteur est possible sur la base des notions de Qualités Prévue et Perçue et illustre l'existence de relations de domination entre formules de distribution de détail

A travers eux, l'opérationnalité de notre modèle systèmique d'analyse se trouve confirmée.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

La confrontation des hypothèses de recherche avec les résultats de notre double enquête a globalement confirmé la validité de notre modèle théorique.

Cependant, même si la représentativité des échantillons a été vérifiée, cette étude empirique comporte inévitablement des limites méthodologiques

- comme toute enquête d'opinion, elle est dépendante de la variabilité de jugement des répondants, encore que la taille satisfaisante des échantillons atténue partiellement cet inconvénient

- elle fournit une photographie du secteur à un moment donné, mais l'enquête a été étalée dans le temps (près d'un semestre) afin de corriger le caractère trop instantané des résultats

- le questionnaire adressé aux consommateurs ne s'est intéressé qu'à deux catégories de produits situées aux extrêmités de la chaîne de distribution, encore que les informations recueillies soient adaptables aux produits moins spécifiques

- nombre de traitements statistiques reposent sur un modèle multiattribut compensatoire, même si leur cohérence interne a eté étayée par des tests de vraisemblance

- les comparaisons effectuées supposent une uniformité de performance atteinte par tous les points de vente d'une même enseigne, encore que, à l'image de l'échelle de mesure SERVQUAL (A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML et L.BERRY, 1990, p.19 à 42) d'emploi limité aux seules dimensions qualitatives perçues par les consommateurs, notre analyse puisse s'adapter à une problèmatique de comparaison inter-points de vente

- l'enquête occulte l'importance du prix dans la perception de l'image d'un magasin, mais elle l'appréhende dans l'analyse des comportements stratégiques des distributeurs

- face aux difficultés rencontrées pour obtenir des éléments d'information sur les pratiques qualitatives effectives et les résultats dérivés de ces pratiques, le caractère normatif qui a dû être retenu dans la formulation du questionnaire distributeurs limite l'intérêt des réponses recueillies, même si les enseignements qui en ont été extraits sont divers et nombreux

La connaissance de ces inconvénients, canalisés au maximum dans la recherche, peut constituer un frein à une généralisation sans précaution des résultats acquis.

Sous cette condition, l'étude a démontré, conformément à nos réflexions théoriques, que consommateurs et distributeurs avaient une vue identique et uniforme de la qualité, indépendante de leurs spécificités distributionnelles ou socio-démographiques.

Elle a permis de dresser une typologie des firmes du secteur en fonction du "Mix" Qualité Produit - Qualité Service choisi et du niveau d'intégration dans les stratégies des relations entretenues avec le personnel et les acteurs extérieurs.

Enfin, elle a favorisé le contrôle de l'articulation entre stratégie qualitative et processus opératoires courants ainsi que la réalisation d'un diagnostic intra-sectoriel des forces en présence sur des bases qualitatives.

CONCLUSION GENERALE

Le distributeur évolue dans un univers à trois dimensions (1) avec lesquelles il doit composer

- l'univers décisionnel de son client, soucieux d'obtenir le couple produit-service le plus à même de répondre à ses besoins et le plus satisfaisant possible en termes de rapport qualité-prix

- l'univers concurrentiel du secteur, au sein duquel s'opposent des firmes oligopolistiques, abstraction faite des petits détaillants de proximité et de centres villes (2)

- l'univers inter-organisationnel rencontré dans la filière, conduisant du producteur du bien à son consommateur final en passant par le distributeur, caractérisé par des relations de coopération et/ou de domination entre distributeurs et fabricants

Si bien que son comportement managérial perd une partie de son autonomie : même internalisé, l'environnement est soumis à des fluctuations parfois difficilement maîtrisables.

Cette rationalité limitée, au sens de H.A. SIMON, et la liberté stratégique réduite qui en découle, le conduisent à ne retenir, dans cette perspective extravertie d'analyse, comme seul point de repère fiable de la justesse de sa politique que la qualité de la transaction effectuée avec le consommateur, "objet ultime de l'analyse économique" (O.E. WILLIAMSON, 1975).

L'efficacité de l'ensemble des flux internes et externes qui concourent à la mise à disposition de la demande d'une prestation jugée sans failles sera appréciée à partir des caractéristiques de cette prestation : "la rationalité de l'organisation se mesurera sur la base de l'examen des conditions dans lesquelles le consommateur est satisfait" (B. DE MONTMORILLON, 1989, p.140).

---

(1) Sans parler des contraintes étatiques et supranationales.
(2) Qu'on ne peut d'ailleurs négliger : le Chapitre 9 traitant du positionnement concurrentiel qualitatif des distributeurs en apporte la preuve.

Soumis à l'épreuve des faits, notre modèle théorique de gestion de la Qualité, bâti sur cette logique d'analyse, s'est avéré pertinent. L'étude empirique a, en effet, confirmé que le distributeur ne pouvait concevoir une politique qualitative indépendante des attentes des consommateurs, évaluées sur quatre dimensions (Qualités Intrinsèque du Produit, du Service Lié, du Choix Offert, de l'Organisation du Point de Vente).

Elle a ensuite prouvé que les préférences stratégiques des distributeurs, mêlant domination par les prix et les coûts et concurrence qualitative en un dosage dépendant de leurs objectifs concurrentiels (de survie ou de conquête), devaient reposer sur leur façon d'appréhender les réactions de l'environnement, en plus de celles de leur personnel.

L'analyse statistique a également montré que les structures qualitatives et les procédures de contrôle des résultats souhaitées l'étaient par référence à des normes externes au premier rang desquelles se situe la satisfaction perçue par l'acheteur.

Elle a enfin conclu que l'obtention d'un avantage concurrentiel par la qualité était fonction de cette même satisfaction de l'acheteur exprimée par comparaison entre les niveaux qualitatifs des prestations proposées par les différents compétiteurs.

La cohérence d'ensemble du système de gestion de la qualité résulte d'une vision stratégique et socio-organisationnelle contingentes du distributeur. C'est là la principale leçon à tirer de notre recherche, même si les limites méthodologiques évoquées en Conclusion de la 3ème Partie, peuvent tempérer ce point de vue.

Les difficultés rencontrées par les distributeurs qui désirent mettre en place une politique de Qualité Totale apparaissent aussi dans nos travaux de contrôle

- complexité du système compte tenu de ce couplage avec l'environnement et des difficultés de coordination et d'harmonisation des performances qualitatives inter-points de vente du même réseau

- gestion des modifications des comportements internes par suite d'une restructuration des pouvoirs sur la base non plus d'une structure hiérarchique d'autorité mais de coopération

La qualité, pour devenir un facteur clé de succès, impose de ne pas se précipiter dans la mise en oeuvre d'actions concrètes sans une analyse conceptuelle préalable.

Elle implique, pour reprendre l'idée d'A. DESREUMAUX en matière de culture d'entreprise," un management conjoint et simultané du sous système culturel en adéquation avec les variables techniques, économiques, comportementales, structurelles et stratégiques intervenant dans le fonctionnement de l'entreprise"(1986, p.12).

Notre démarche, même si elle n'a qu'un caractère exploratoire à confirmer par d'autres études portant sur des échantillons de plus grande taille (notamment pour l'enquête consommateurs), l'a démontré pour le secteur spécifique de la distribution.

Et même si les outils d'analyse qu'elle utilise ont été élaborés par référence à des préoccupations limitées à ce champ de recherche précis, la méthodologie proposée devrait pouvoir s'adapter à d'autres contextes sectoriels, la distribution se situant à la croisée des chemins entre logique de production et logique de service.

ANNEXES

ANNEXE 2.1 **FAMILLES ET SOUS FAMILLES DE PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION**

SOURCE Institut Français du Libre-Service repris par C.QUIN, A.RIGOUREAU, M.DAVID et C.BOINVILLIERS, "**Tableau de Bord de la Distribution**", 4e Edition, 1977, CDC-LSA, Paris.

ALIMENTAIRE

Epicerie

- Biscottes et Assimilés
- Biscuiterie - Pâtisserie Industrielle
- Cafés - Chicorée - Malt
- Petits Déjeûners - Cacao - Poudres - Céréales
- Thés - Infusions
- Chocolats - Tablettes
- Confiserie
- Crèmes préparées - Entremets glacés - Produits pour Pâtisserie
- Laits (Boîtes et Tubes)
- Farine - Fécules - Semoules - Tapioca - Purée de Pommes de Terre
- Pâtes Alimentaires
- Fruits secs - Légumes secs - Riz
- Potages - Bouillons
- Condiments et Sauces
- Poivres et Epices
- Sels
- Huiles et Vinaigres
- Sucres
- Confitures - Fruits au Sirop - Miel
- Conserves de Légumes

- Conserves de Poissons
- Plats Cuisinés
- Produits pour Enfants
- Produits Diététiques
- Produits pour Animaux

Boissons

- Limonades - Jus de Fruit - Sirops
- Bières
- Eaux Minérales
- Vins Courants - Vins Supérieurs et Vins Fins
- Champagne - Mousseux
- Apéritifs
- Alcools - Eaux de Vie - Liqueurs

Produits Frais

- Pain - Pâtisserie Fraîche
- Crèmes Glacées - Glaces - Surgelés
- Crémerie Fraîche
- Fromages
- Fruits et Légumes
- Charcuterie et Traiteur
- Boucherie
- Poissonnerie

HABILLEMENT DE LA PERSONNE

- Mercerie - Bonneterie
- Layette - Lingerie
- Chaussures
- Confection
- Accessoires Fantaisie

BIEN-ETRE DE LA PERSONNE

- Beauté
- Hygiène
- Papeterie
- Librairie
- Bijouterie - Horlogerie
- Maroquinerie - Voyages
- Jeux et Jouets
- Sports
- Tentes et Caravanes
- Cycles et Cyclomoteurs
- Automobiles - Motos
- Radios et Accessoires
- Téléviseurs et Accessoires
- Magnétophones - Electrophones
- Appareils Photo - Caméras
- Chaînes Haute-Fidélité
- Magnétoscopes - Micro-Ordinateurs
- Disques - Bandes Magnétiques
- Films - Pellicules Photo

EQUIPEMENT DE LA MAISON

- Produits de Lavage et d'Entretien
- Articles de Ménage - Vaisselle
- Linge de Maison - Tissus d'Ameublement
- Revêtements de Sols et Murs - Eclairage
- Bricolage - Jardinage

Gros Equipement Ménager

- Appareils de Cuisson (Cuisinières, Fours à Micro-Ondes)
- Appareils de Chauffage (Radiateur Electrique, Chauffe-Eau, Chauffe-Bains)
- Appareils de Lavage (Machines à Laver le Linge, Machines à Laver la Vaisselle)
- Appareils de Froid (Réfrigérateurs, Congélateurs)

Petit Electro Ménager

- Ustensiles de Cuisine Electriques
- Appareils de Climatisation
- Toilette - Beauté
- Entretien (Aspirateurs)

Mobilier

- Mobilier d'Intérieur
- Mobilier de Jardin
- Mobilier de Camping ou de Plage
- Cuisines Equipées

ANNEXE 2.2 TYPOLOGIES DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

SOURCES

- A.TORDJMANN, "**Stratégies de Concurrence dans le Commerce- Les Services au Consommateur**", Editions d'Organisation, Paris, 1983.
- M.COPELAND, "**Relation of Consumer's Buying to Marketing Methods**", Harvard Business Review, Vol.1, Avril 1923.
- S.KAISH, "**How can we Classify Consumer's Goods ?**", Journal of Marketing, Juin 1958.
- L.BUCKLIN, "**Retail Strategy and the Classification of Consumer's Goods**", Journal of Marketing, Janvier 1963.

Parmi les typologies des produits de grande consommation, deux principales émergent (1) ; et, loin d'être contradictoires, elles s'avèrent au contraire complémentaires.

§ 1. LES CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION: DURABILITE ET/OU BANALISATION

Par référence à la notion de bien matériel, en tant que support physique de la vente apparaissent différents types de produits de grande consommation classés en fonction de leur système de consommation

- **produits durables:** produits dont l'utilisation prolongée est possible, encore appelés **produits anomaux**, correspondant à des achats peu fréquents, réclamant un délai de réflexion préalable eu égard à la dépense engagée par le consommateur

- **produits non durables:** produits normalement détruits après avoir été utilisés un petit nombre de fois (voire une seule, pour certains produits alimentaires), encore appelés **produits banals**, d'une valeur unitaire faible et d'achats fréquents

- **produits semi-durables:** produits banalisés mais dont l'achat nécessite quelques efforts de recherche et de comparaison, encore appelés produits **semi-banals**

---

(1) Il serait possible de présenter d'autres analyses comme, par exemple, l'analyse de M.DUPUIS, exposée dans son Cours de la Chaire de Distribution à HEC, qui distingue biens courts et biens longs en fonction des méthodes de distribution et des modalités de consommation existantes, mais l'essentiel se trouve dans les théories exposées ci-dessous.

Le Tableau page suivante, dresse une liste exhaustive des produits classés en fonction de cette distinction.

Cette typologie, si elle a le mérite de la commodité et de la simplicité, présente néanmoins deux inconvénients importants

- la notion de banal ou d'anomal peut sensiblement être modifiée dans le temps par la suite d'une banalisation des produits de plus en plus rapide
- elle ne tient pas compte de la relation consommateur-produit, l'achat d'un même bien pouvant entraîner des démarches d'achat différentes entre individus

Les classifications élaborées à partir de critères psychologiques liés au comportement d'achat proposent des réponses sur ce dernier point.

§ 2. LES CARACTERISTIQUES PSYCHOLOGIQUES DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION : LA RELATION CONSOMMATEUR-PRODUIT

Selon certains auteurs, tels M.COPELAND et S.KAISH, le comportement du consommateur discrimine le mieux les produits de grande consommation.

A. CLASSIFICATION DE M.COPELAND

Dans son analyse, l'auteur suggère une classification reposant sur la manière dont sont achetés les produits par les consommateurs finaux et définit trois catégories de produits de grande consommation ayant chacune leurs caractéristiques propres

EXEMPLES DE PRODUITS BANALS, SEMI-BANALS, ANOMAUX

BANAL	SEMI-BANAL	ANOMAL
ALIMENTATION		
-Produits frais (pour la plus grande part)	-Produits frais affinés	-Produits de grand luxe
-Epicerie (pour la moitié des achats environ)	-Epicerie (pour la moitié des achats environ)	
-Boissons (bière, vins courants, eaux minérales)	-Boissons (vins fins, bières de luxe, alcools, sodas, jus de fruit)	
HYGIENE/ENTRETIEN/HABILLEMENT		
-Quelques articles d'hygiène et d'entretien	-Articles d'hygiène et d'entretien	-Vêtements de dessus (manteaux, robes de chambre)
-Quelques articles d'habillement (bas) ou d'équipement de la maison (piles, papeterie très courante)	-Vêtements de dessous et de dessus (sauf manteaux)	-Vêtements de sport
-Tabac, allumettes	-Mercerie, chaussures, vêtements de travail	-Tissus au mètre
EQUIPEMENT PERSONNEL ET DOMESTIQUE		
-Essence-Journaux et périodiques...	-Peintures-Ampoules et tubes-Linge de maison-Papeterie-Librairie-Disques,films et pellicules-Jeux et jouets-Fleurs et plantes-Pharmacie-Combustible-Accessoires pour animaux domestiques-Pneumatiques	-Mobilier-Petits et gros appareils-Electro-ménager-Articles de ménage-Revêtements de sols et murs-Appareils de chauffage-Vaisselle-Jardinage-Bricolage-Eclairage-Ameublement-Machines de bureau-Bijouterie/Horlogerie-Maroquinerie-Radio-Télévision-Animaux domestiques-Articles de sport et camping-Véhicules

SOURCE A.TORDJMAN, "Stratégies de Concurrence dans le Commerce - Les Services au Consommateur", Editions d'Organisation, Paris, 1983, page 30.

- **"convenience goods" ou marchandises courantes:** achetées régulièrement par le consommateur avec un minimum d'effort, en principe sans hésiter ni prendre la peine de comparer (**exemples** : majorité des produits alimentaires, produits d'hygiène et d'entretien)

- **"shopping goods" ou marchandises commerciales ou de magasinage:** marchandises que le consommateur compare entre elles et évalue en fonction de l'utilité, du prix, de la qualité avant d'effectuer son achat (**exemple** : vêtements)

- **"specialty goods" ou marchandises spécifiques ou de spécialité:** marchandises ayant des caractéristiques particulières et/ ou de marque connue, pour lesquelles l'acheteur désire faire un effort de recherche, de comparaison et de déplacement particuliers (**exemples** : appareils électro-ménagers ou audio-visuels)

Cette classification s'appuie, sur les notions d'importance de l'achat et d'effort déployé par l'acheteur pour se procurer le produit, effort mesuré par le temps passé à la recherche, par la distance parcourue pour l'obtenir, par le nombre de magasins visités avant la prise de décision.

Elle fut complétée en 1963 par L.BUCKLIN qui souligna que l'effort à l'achat était conditionné par le volume d'information sur le produit détenu par le consommateur.

Mais elle fut également critiquée par d'autres théoriciens du Marketing dont S.KAISH.

B. CLASSIFICATION DE S.KAISH

A la différence de M.COPELAND, S.KAISH refuse de définir de la même manière, pour tous les produits de grande consommation l'effort consenti par le consommateur. Et, s'il retient également trois catégories de produits, portant d'ailleurs les mêmes appellations, leur contenu est sensiblement différent.

-**"convenience goods" ou marchandises courantes** : celles auxquelles le consommateur attache peu d'importance en raison de leur faible prix ou de leur faible durée de consommation ou encore de leur faible "implication de soi"; pour ces produits, le niveau d'anxiété du consommateur avant l'achat est faible (**exemple** : produits alimentaires)

- **"shopping goods" ou marchandises commerciales ou de magasinage** : celles pour lesquelles le niveau d'anxiété est élevé du fait de leur importance psychologique et économique ainsi que du grand nombre de substituts possibles, le consommateur pouvant les réduire par un comportement de shopping consistant à s'informer sur les alternatives possibles et à les évaluer (**exemple** : appareils électro-ménagers)

- **"specialty goods" ou marchandises spécifiques ou de spécialité** : comme les précèdentes, elles provoquent un haut niveau d'anxiété de par leur importance psychologique et économique, anxiété qui ne peut pas être réduite par un comportement de shopping puisqu'elles n'admettent pas ou très peu de substituts (**exemple** : produits de grand luxe)

Cette classification met l'accent sur le risque encouru par le client lors de l'achat et insiste sur l'effort, l'"implication" nécessaire du consommateur pour effectuer son choix compte tenu des alternatives proposées par les vendeurs et s'avère ainsi plus complète que celle de M.COPELAND.

ANNEXE 2.3 L'ACTIVITE DES DISTRIBUTEURS ET LA PRODUCTION ALIMENTAIRE

SOURCE M.DUPUIS, "**Distribution - La Nouvelle Donne**", Les Editions d'organisation, 2e Edition Mai 1988, Paris, pages 46 à 53.

ACTIVITE DE PRODUCTION DES DISTRIBUTEURS EN EPICERIE

Groupe ou société	Raison sociale	Localisation	Activités	Grandeurs significatives
Casino	Sté alimentaire du Forez	Pont-de-l'Ane-St-Etienne (42)	Production de chocolats modernes et traditionnels, confiserie fine, confitures, condiments et épices, desserts instantanés et produits diététiques.	
	Cafés Massilia	Marseille (13)	Torréfaction et conditionnement de café.	
Codec-Una	Codec-Una	Fécamp (76)	Achat de café vert. Torréfaction café en grains et moulus.	2 000t/an.
Disco	Body	Cholet (49)	Fabrication de pâtes.	
Intermarché	Antartic	St-Martin-d'Abbat (45)	Conditionnement d'épices et de tisanes.	

ACTIVITE DE PRODUCTION DES DISTRIBUTEURS EN PRODUITS FRAIS SURGELES, FROMAGES, FRUITS ET LEGUMES, BOULANGERIE, PATISSERIE, TRAITEUR

Groupes ou sociétés	Raison sociale	Localisation	Activités	Grandeurs significatives
Casino	Grigny Frais	Grigny (69)	Préemballage de fromages. Fabrication de pâtisseries. Préparation de légumes pour restauration.	
Cedis . Cedis . Ravi	Cedis Ravi	Planoise (25)	Conditionnement de surgelés. Affinement du comté. Fabrication traiteur.	
Docks de France . Cofradel	Cédipam Cogédis	Villeurbanne (69)	Conditionnement de fromages.	4 500t/an. Chiffre d'affaires 1984:60,5MF.
. Sm Doc	Magdis	Chilly-Mazarin (91)	Fabrication et conditionnement pain, viennoiserie, pâtisserie et traiteur.	En 1984:5M de baguettes, 1M de pizzas, 4M de croissants beurre, 700 000 articles en gelée.
Intermarché	Intermarché Moulins de St-Armel	Sud-Est Rostrenen (22)	Fabrication de pains courants et spéciaux précuits surgelés.	
Sté Alsacienne de Supermarchés	Sasm		Fabrication de pains.	
Unidis	Unidis	St-Germain-du-Puy (18)	Fabrication de pâtisserie, viennoiserie, traiteur.	En 1984:8M de pièces au total.

ACTIVITE DE PRODUCTION

DES DISTRIBUTEURS EN PRODUITS CARNES

Groupes ou sociétés	Raison sociale	Localisation	Activités	Grandeurs significatives
Casino	Sabim	Sablé (72) St-Maixent (79)	Abattage des bovins, porcs et moutons. Transformation de la viande.	130 000 t de viandes commercialisées par les deux unités en 1983. Exporte.
	Charcuterie Imperator	St-Priez-en-Jarez (42)	Fabrication de jambons, saucissons, charcuterie cuite, produits préemballés sous vide, plats cuisinés.	
Codec-Una	Codec-Una	Langon (33)	Découpe et transformation de la viande. Plate-forme d'éclatement.	5 000 t en 1983.
Risque Bleu	Limoviandes	Limoges (87)	Découpe, transformation et conditionnement.	
Docks de France				
Cofradel	Disprocar	Lyon (69)	Achat, découpe, éclatement.	Chiffre d'aff. 1984 : 200 millions (H.T.).
Docks de France	Docks de France	Tours (37)	Fabrication de steacks hachés frais.	
Doc François	Sovidis	Villenave-d'Ornon (33)	Achat, découpe, éclatement de toutes les viandes, sauf volailles.	12 t/jour. Possibilité de doubler.
Ruche Picarde	Staf	Fromagerie (60)	Abattage, expédition de quartiers.	Chiffre d'affaires boucherie des magasins en 1984 : 301 millions (9 600 t).
			Quelques pièces prêtes à cuire.	Chiffre d'affaires 1984 cession aux cafétérias et grils : 1,4 million.
enty-Cathiard	Meg	Chasse-sur-Rhône (38)	Fabrication de jambon et épaule cuite.	Chiffre d'affaires : 1,8 million/mois. 80 t/mois.
	Allobroge	Chambéry (73)	Fabrication de charcuterie.	60 t/mois.
termarché	Sté Alimentaire de Guidel	Guidel (56)	Fabrication de viande hachée surgelée.	6 000 t/an.
Leclerc	Abattoir Gilles	Collinée (22)	Abattage de viandes bovines et porcines. Fabrication de charcuterie et salaisons.	18 000 porcs, 2 000 veaux, 600 bœufs/semaine, 300 t de charcuterie et salaisons commercialisées par semaine. Exporte.
Promodès	Promoviande (Cavib s.a.)	Villers-Bocage (14)	Abattage et transformation de viandes bovines, ovines et porcines. Fabrication de charcuterie et salaisons. Viandes surgelées.	Chiffre d'affaires 1984 : 1,1 milliard. Exporte.
Radar	Gediva	Rungis (94)	Transformation de viandes bovines, ovines et porcines.	Activité très ralentie compte tenu des problèmes du groupe Radar. Chiffre d'affaires 1983 : 219 millions.
Riche Méridionale	Agevi	Agen (47)	Transformation de viande. Fabrication de charcuterie.	Chiffre d'affaires 1983 : 270 millions
Alsacienne de Supermarchés	Sasm		Désossage, mise sous-vide des muscles.	
Unidis	Unidis	St-Germain-du-Puy (18)	Découpe de viandes bovines, ovines et porcines. Fabrication de charcuterie.	En 1984 : 3 000 t de bœuf, 900 t de veau, 400 t d'agneau, 2 900 t de porc et 700 t d'abats traités. Charcuterie : 1 400 t.

ACTIVITE DES DISTRIBUTEURS

DANS LES CHAIS ET L'EMBOUTEILLAGE

Groupes ou sociétés	Raison sociale	Localisation	Activités	Grandeurs significatives
Casino	Les Chais Beaucairois	Beaucaire (30) Lyon (69)	Centres d'élevage et de conditionnement des vins. Conditionnement des huiles, sirops, jus de fruits.	Plus de 800 000 hl de vins traités.
Cedis	Cedis	Troyes (10) Dijon (21) Besançon (25)	Conditionnement des vins courants et des A.O.C.	
Codec-Una	Codec-Una Covam	Venelles (13) Champlan (91) Charenton (94)	Conditionnement de vins courants et de pays. Conditionnement des vins, de porto.	45 millions de cols/an dont 8 millions à Champlan
Disque Bleu	Gemovins	Gemozac (17)	Embouteillage de vins français, rhums, porto et vins doux naturels.	
Docks de France Docks de France Ruche Picarde	 Charentaise d'embouteillage Ruche Picarde	 Angoulême (17) Amiens (80)	 Embouteillage. Embouteillage de vins.	 20 millions de cols/an.
Genty-Cathiard	Ets Guichon	Chambéry (73)	Embouteillage de vins de pays, d'A.O.C. et de V.D.Q.S., peu de vins courants.	50 000 bouteilles/jour Chiffre d'affaires 1984 : 50 millions.
ntermarché	Scab Antartic	Prahecq (79) St-Martin-d'Abbat (45)	Embouteillage d'eau et de vins courants. Fabrication et embouteillage de boissons légères (sirops, jus de fruits, tonics...).	
romodès	Prodis Boissons	Bayeux (14) Rennes (35) Evreux (27) La Chapelle-d'Armentières (80)	Fabrication et embouteillage de sirops, de vinaigre. Embouteillage de vins courants et fins.	12 millions de cols/an à Bayeux. Au total 800 000 hl de vins/an (toutes qualités confondues). 7 millions de cols/an, en vinaigre, environ 30 millions de cols/an en vins et spiritueux, environ 3 millions de cols en sirops
uche Méridionale	Agevi	Agen (47)	Embouteillage de vins.	Chiffre d'affaires 1983 : 270 millions
nidis	Unidis	St-Germain-du-Puy (18)	Embouteillage de vins courants, d'A.O.C. et de vins de pays.	8,5 millions de cols en vins de table, 1,6 million de cols en vins de pays et en A.O.C.

ANNEXE 2.4 TYPOLOGIES DES SERVICES OFFERTS PAR LES DISTRIBUTEURS

SOURCES
- A.TORDJMAN, "**Stratégies de Concurrence dans le Commerce- Les Services au Consommateur**", Editions d'Organisation, Paris, 1983.
- D.RIDDLE, "**Vivez à l'Ere du Service !**", Harvard l'Expansion, N°39, Hiver 1985/86, pages 101 à 112.
- A.MAURIAL, "**La Relation Consommateur-Distributeur. Le Cas du Meuble**", Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- E.BRUGIER-VERRE, "**La Politique Commerciale au Point de Vente**", Economica, Paris, 1977.

Les principales typologies de services ne s'excluent pas les unes les autres mais, comme celles retenues pour les produits de grande consommation, sont complémentaires en permettant de couvrir l'étendue des services proposés dans la distribution. Quand on regarde en effet les services rendus à la clientèle par certains distributeurs, tels les hypermarchés, on prend conscience de leur multiplicité, de leur variété, de leur étendue.

§ 1. CLASSIFICATION DES SERVICES SELON LEUR MOMENT D'UTILISATION

Cette approche est basée sur une analyse chronologique du moment de réalisation du service par rapport à la vente du produit. Les services sont classés selon la période au cours de laquelle ils sont appréciés: avant, pendant, ou après la vente

- **services utilisés avant la vente**, comme les horaires d'ouverture du point de vente, les facilités d'accès, l'information des consommateurs sur les produits et les services proposés lors de l'achat

- **services utilisés pendant la vente**, comme l'accueil, les conseils du vendeur sur l'usage et l'entretien des produits, l'emballage des produits achetés

- **services utilisés après la vente**, comme les possibilités d'échange et/ou de remboursement des achats, la livraison, l'installation et la mise en service, les garanties offertes ainsi que le dépannage en cas de panne ou de mauvais fonctionnement

Cette typologie, si elle a le mérite de la clarté, ne constitue qu'un simple inventaire, qu'une simple description sans théorie des services sous-jacente, ce qui la rend insuffisante.

§ 2. CLASSIFICATION DES SERVICES SELON LEUR FONCTION POUR LE CONSOMMATEUR

A.TORDJMAN propose de classer les services par fonction homogène de réponse à une attente du consommateur préalablement identifiée qu'elle soit d'ordre psychologique, technique, financière ou para-commerciale. (**cf. Tableaux pages suivantes**)

Cette liste, au demeurant très complète, ne traduit pas la réalité de l'offre de service de tout commerçant car il est clair qu'aucun d'entre eux n'est à même de fournir cet ensemble de prestations tant la structure nécessaire serait lourde et le coût élévé.

Cette analyse rejoint cependant les préoccupations de D.RIDDLE qui, également, positionne les services offerts par rapport aux attentes des consommateurs, en distinguant différentes catégories de besoins exprimés à l'égard du service, à l'exemple des catégories célèbres d'AH.MASLOW (1952)

- **le confort**: besoin d'un sentiment de bien-être physique, de liberté de tout souci

- **la sécurité**: besoin de se sentir physiquement à l'abri et protégé de la possibilité d'un dommage physique et moral par la garantie d'un service sans failles

- **le sentiment d'appartenance**: besoin de se sentir accepté et considéré comme faisant partie d'un groupe

LES SERVICES SELON LEUR FONCTION

LES SERVICES DE CONFORT OU PSYCHOLOGIQUES

- le choix par l'assortiment proposé
- la proximité du point de vente
- la vente à domicile à partir d'un magasin mobile
- la disponibilité du produit
- l'échange et le rendu de la marchandise
- le remboursement de la différence
- l'information sur la situation des rayons
- l'information sur l'existence de nouveaux produits
- l'information sous forme de tests comparatifs
- le conseil et l'accueil
- la présence de marques connues
- l'ouverture en nocturne
- l'ouverture le dimanche
- la possibilité de parking
- la délivrance de sacs d'emballage
- la possibilité de grouper ses achats
- le bureau de réclamation et d'objets trouvés
- l'emballage cadeaux
- l'infirmerie
- le vestiaire
- les toilettes
- la consigne des marchandises
- la liste des cadeaux de mariage
- l'offre de boisson gratuite
- l'établissement de devis
- l'essai à domicile (tapis,meuble,etc...)
- la garderie d'enfants
- le tableau des petites annonces
- votre photo polaroïd dans le salon
- la remise de catalogue
- la remise d'échantillons
- la commande par lettre, ou téléphone
- le prêt d'un appareil, pendant l'immobilisation du produit en réparation
- la diffusion d'un journal auprès de la clientèle
- l'organisation d'exposition, de débats
- l'organisation de stages gratuits de formation au bricolage, au développement photographique
- l'interprète
- le téléphone public
- la photocopie de documents

LES SERVICES TECHNIQUES

- la livraison des marchandises
- l'installation de la marchandise
- l'expédition des marchandises

- les retouches pour les vêtements
- les retouches pour les meubles
- la broderie d'initiales sur les chemises
- la gravure sur bijoux
- la réparation de parapluie
- la réparation de montre, réveil
- la pose de tapis, de tringle à rideaux
- la mise en service
- la restauration de meubles
- le nettoyage de disques
- le contrat de service d'entretien
- le contrat de police de services étendus
- le vêtement sur mesure
- le nettoyage de fourrure, de tapis
- la confection de rideaux
- la réparation de rasoir, de raquette de tennis
- l'encadrement
- les cartes de visite et les faire-part
- le réglage des fixations de ski

LES SERVICES FINANCIERS ET D'ENCAISSEMENT

- la carte de distributeur
- l'acceptation de cartes accréditives (Carte Bleue, American Express)
- le crédit classique, le crédit gratuit, le crédit report, le crédit total, le crédit compensé
- la vente de chèques cadeaux
- le bureau de change
- l'escompte
- le carnet d'achat

LES SERVICES PARA-COMMERCIAUX

- l'organisation de voyages
- l'agence de voyage
- la liste de cadeaux
- l'agence de décoration
- la garde de tapis ou de fourrure
- la location de vidéocassette, de télévision, etc...
- la location de voiture ou de matériel
- la cafétéria, le restaurant, le bar
- la location de vêtement de cérémonie
- le salon de coiffure
- l'assistance aux animaux
- les stands spécialisés :
  - .talon minute
  - .clef minute
  - .studio photo, etc...

SOURCE A.TORDJMAN, "Stratégies de Concurrence dans le Commerce - Les Services au Consommateur", Editions d'Organisation, Paris, 1983, pages 12 à 14.

- **le standing**: besoin de se sentir respecté par la firme par un traitement de faveur

- **l'autonomie**: besoin de se sentir aux commandes de son milieu et d'agir de sa propre initiative

- **l'auto-formation**: besoin d'apprentissage et d'auto-développement du consommateur

Par référence à ces besoins, on peut classer les services offerts par les distributeurs (**cf. Tableau page suivante**).

Dans les deux cas, la typologie repose sur une identification des besoins du consommateur, sur une étude de sa psychologie comportementale en matière de service. Elle se place donc du côté de la demande.

Par opposition, d'autres constructions typologiques envisagent le point de vue de l'offreur avec ses conséquences en termes d'organisation interne.

§ 3. CLASSIFICATION DES SERVICES ET ORGANISATION INTERNE DU POINT DE VENTE

La dimension concurrentielle des propositions de services et leur impact organisationnel ressortent de certaines typologies traduisant les aspects de la concurrence entre distributeurs.

BESOINS DU CONSOMMATEUR
ET SERVICES OFFERTS PAR LE DISTRIBUTEUR

BESOINS	EXEMPLES DE SERVICES OFFERTS
Confort	Disponibilité Immédiate des Produits
Sécurité	Service Aprés Vente
Sentiment d'Appartenance	Reconnaissance du Statut du Consommateur par le Distributeur (**exemples** fluidité du passage aux caisses, rapidité de traitement des réclamations)
Standing	Conseils Vendeur lors de l'Achat
Autonomie	Libre-Service
Auto-formation	Instruments de Pesage et d'Etiquetage des Produits avec Instructions d'Emploi, disponibles en Libre-Service (pour les fruits et légumes par exemple)

SOURCE Adapté (avec Modifications) de D.RIDDLE, "Vivez à l'Ere du Service!", Harvard L'Expansion, N°39, Hiver 1985/86, page 104.

A. LES SERVICES SELON LEUR MODE DE PRODUCTION

Le service offert peut soit être intégré par l'entreprise, soit sous-traité par un tiers extérieur en fonction de la stratégie d'organisation retenue.

Il peut être également standardisé ou personnalisé ce qui, selon A.MAURIAL , permet d'introduire la notion de productivité associée aux services

- **services standardisés**, comme le parking, l'étiquette informative, la signalisation des rayons, le catalogue
- **services personnalisés**, comme les conseils des vendeurs, la livraison et le montage à domicile, le crédit

Cette typologie, si elle cadre bien avec les problèmes liés à la vente de produits durables, semble par contre relativement inadaptée à celle des produits non durables offerts souvent à la clientèle en libre-service.

Et si son impact sur l'organisation interne parait évident, notamment par l'obligation d'avoir un personnel en contact adapté au degré de personnalisation retenu, elle semble davantage être une cause du mode d'organisation du magasin que sa conséquence, inconvénient que ne présente pas la distinction services endogènes-services exogènes.

B. LES SERVICES ENDOGENES ET LES SERVICES EXOGENES

En complément de son analyse en termes d'attentes des consommateurs (cf.supra), A.TORDJMAN considère que certains services se trouvent directement liés à la vente des produits (services endogènes), alors que d'autres dépendent du mode d'organisation du magasin (services exogènes).

Dans la distribution, il existe en effet une complémentarité , un transfert, voire une substitution de l'objet matériel au service, la clientèle se faisant une image du magasin où elle se rend en fonction de l'assortiment et des commodités de toutes sortes qu'elle y trouve.

Dans cette approche, toute démarche de la part du distributeur visant à faciliter l'achat est donc perçue comme un service par le consommateur.

Les services endogènes sont en quelque sorte des services dûs, des services inhérents à la nature du produit vendu: un consommateur percevrait, par exemple, assez mal qu'un bien durable, notamment électroménager ou audio-visuel, soit vendu en complet libre-service, sans aucune explication fournie par un vendeur à propos de son fonctionnement.

Par contre, les services exogènes contribuent à l'attraction du magasin, à en propager une certaine image dans la clientèle . L'ambiance, l'accueil, les possibilités de paiement à crédit sont autant de composantes, d'avantages offerts qui favorisent la fidélisation du consommateur. Ce sont là des facteurs d'environnement de la vente qui, dans l'esprit des consommateurs,

peuvent se révéler tout aussi importants que le produit lui-même. Même si le client peut penser à juste titre que ce service supplémentaire est incorporé dans le prix du produit qu'il achète.

L'énumération de services, non exhaustive, de ces deux types est la suivante

- **services endogènes**, comme la livraison et la mise en service du produit chez l'acheteur, la garantie de maintenance et de réparation, l'étiquetage informatif, la retouche pour les vêtements, le contrôle sanitaire des produits alimentaires; en somme, l'ensemble des services techniques que réclame la vente des produits, même s'ils ne sont pas tous rendus directement par le distributeur lui-même, en cas d'appel à la sous-traitance
- **services exogènes**, par référence à l'analyse des attentes des consommateurs qu'il a menée, A.TORDJMAN regroupe sous ce vocable les catégories de services autres que techniques précèdemment définies
  - les services de confort ou psychologiques
  - les services financiers et d'encaissement
  - les services para-commerciaux

Les services endogènes sont ainsi assimilés à des services périphériques liés, alors que les services exogènes constitueront soit des services périphériques de complément soit des services de base annexes selon les cas.

Sur de nombreux points, cette analyse se rapproche de celle d'E.BRUGIER-VERRE qui propose une distinction entre les services fondée sur le degré de contribution du producteur et sur les fonctions de l'entreprise de distribution concernées. **Le Tableau page suivante** résume cette classification.

CLASSIFICATION DES SERVICES SELON LA

CONTRIBUTION DECROISSANTE DU PRODUCTEUR

Services liés au produit	Services liés au point de vente	Services liés au distributeur	Services techniques — Service après-vente	Services commerciaux	Services financiers	Services matériels divers	Services psychologiques	Services para-commerciaux
Produit «banal» Produit «anomal»* Prix** Qualité Marque Présentation Emballage Condition-nement Assortiment — Catégorie de produits (largeur) — Choix dans chaque catégorie (profondeur) — produits complé-mentaires «Convenience Goods» (à service inclus)	Emplacement — proximité Facilité d'accès Parking — proche — gratuit — payant Attrait — extérieur — intérieur Agencement des rayons Conception de la vente — vente per-sonnelle*** — libre-circulation — libre choix — libre service Horaires d'ouverture Nocturnes	Accueil — présentation — contact — confiance — amabilité Qualifications et compé-tences Degré de spécialisation Rapidité — dans la vente — dans l'en-caissement Modes divers de distri-bution — vente par correspondance — vente à domicile — vente par téléphone — vente sur catalogue	Garanties (sur qualités techniques) Informations — mise en route — utilisation Installation Entretien Réparations Retouches Pièces détachées	Livraisons Échanges Rembour-sement Prises de commandes Rapidité d'exécution	Modalités de paiement Crédit Cartes de crédit Cartes d'achat fidélité Escomptes Remises Rabais	Assistance technique Découpe de matériaux Service «Mini» transport (parking - magasin) Centre «loisirs» Crèches	Image du produit Image du point de vente Commodité du point de vente Personnali-sation de la vente Confiance Considération de la clientèle Anonymat Risque Incertitude	Bar Cafeteria Restaurant Essence (rabais) Service minute clefs, talons, photos Journaux revues Cabine téléphonique Location de matériel Soins de beauté Centre «jardin» Centre «auto»
Domaine d'origine			Fonctions					

*Peut être considéré comme le premier service rendu par le producteur qui fabrique le produit pour satisfaire le besoin de sa clientèle.
**Considéré comme un service dans la mesure où il constitue une variable d'action grâce à laquelle on tente une satisfaction du client.
***Aussi : vente parlée, visuelle, etc.

SOURCE E.BRUGIER-VERRE, "La Politique Commerciale au Point de Vente", Economica, Paris, 1977, page 110.

ANNEXE 3.1 LES ASPECTS JURIDIQUES DU CONCEPT DE QUALITE ET SES APPLICATIONS DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

SOURCES

J.CALAIS-AULOY, "**Droit de la Consommation**", Précis DALLOZ, 3e Edition, Paris, Décembre 1989.

J.GHESTIN, "**Conformité et Garantie dans la Vente**", Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1983.

Editions F.LEFEBVRE, "**Memento Pratique : Réglementation Economique-Concurrence-Consommation**", Edition 1991.

G.RAYMOND, "**Droit de la Distribution**", Editions DELMAS, Paris, Novembre 1984.

Revue Fiduciaire, "**Le Memento Commercial du Chef d'Entreprise**", N°723 Spécial, Paris, Septembre 1987.

Soutenu dans son action par le mouvement consumériste, l'Etat a fait du droit à la qualité des produits et/ou services proposés sur le marché une des préoccupations majeures de sa politique en matière de protection du consommateur depuis une vingtaine d'années.

La multiplication des textes de lois, décrets et arrêtés ministériels pris dans ce domaine ainsi que l'ouverture et le développement de nombreux services administratifs de contrôle (dont la liste des principaux est dressée en fin de cet Annexe) en sont la preuve.

Comment alors définir la qualité dans ce contexte réglementaire? Juridiquement, celle-ci s'identifie au respect de certains principes : principe de conformité de la prestation offerte à des normes prédéfinies nationales ou internationales, principe du droit à l'information et à la sécurité des consommateurs lors de l'achat, principe d'application stricte des clauses de garantie après vente prévues dans les contrats.

§ 1. L'OBLIGATION D'INFORMATION A LA CHARGE DES PROFESSIONNELS DE LA VENTE

L'information des consommateurs est un facteur de développement de la concurrence : mieux informés, ils sauront mieux choisir en se tournant vers les produits et/ou les services dont le rapport qualité-prix leur paraîtra le plus avantageux.

A cette fin, la législation (Loi SCRIVENER du 10 Janvier 1978 notamment) et la jurisprudence ont mis une obligation générale d'information à la charge des professionnels.

Celui qui vend un bien ou qui fournit un service doit, préalablement à la conclusion du contrat, renseigner l'autre contractant sur les caractéristiques de ce bien ou de ce service, lui fournir le mode d'emploi de la chose vendue et, le cas échéant, lui indiquer les précautions à prendre lors de son utilisation.

Pratiquement, pour répondre à cette obligation légale de renseignement et dans le cadre de la distribution, la firme s'appuiera sur un étiquetage informatif clair et précis, décrivant l'objet, son mode d'emploi et indiquant son prix, sa composition, voire sa durée de garantie s'il s'agit d'un produit durable.

A défaut de respecter cette réglementation, le contrat pourrait être annulé, le vendeur serait tenu au versement de dommages et intérêts à l'acheteur et pourrait, de plus, se voir condamné au plan pénal en cas d'allégations fausses ou de nature à induire en erreur, sur la base de l'Article 44 de la Loi du 27 Décembre 1973 visant à réprimer la publicité mensongère.

Dans le cadre de la grande distribution, cette obligation juridique sera généralement respectée car elle contribue à l'amélioration dans l'esprit des clients potentiels de l'image d'honnêteté, de transparence, de sérieux de l'organisation mise en place mais aussi car elle facilite les transactions commerciales dans un secteur où le libre service est très largement répandu.

§ 2. LA CONFORMITE DES PRODUITS OFFERTS A LA VENTE

La conformité juridique s'apprécie dans un premier temps par référence au respect de certaines normes.

La normalisation, au sens de l'Article 1er du Décret du 26 Janvier 1984, a pour objet "de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services, qui se posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux".

Elle s'appuiera sur une documentation mise au point par des organismes spécialisés(tels l'AFNOR) contrôlés par le Ministère de l'Industrie et de la Recherche.

Et si ce système de normes n'a pas un caractère obligatoire, puisque les firmes ne sont pas tenues de s'y soumettre -sauf en matière de sécurité des consommateurs- il va néanmoins jouer un rôle considérable dans la détermination des différentes positions concurrentielles sur un marché car un bien ou un service conforme aux normes se vendra plus facilement qu'un autre non conforme, surtout depuis l'existence de conventions internationales de normalisation, notamment intra-CEE.

Dans le secteur de la distribution, le problème de la conformité à des normes ne devrait a priori pas se poser puisque les distributeurs ne sont pas directement impliqués dans la fabrication des produits qu'ils commercialisent.

Ce point de vue doit être relativisé car, par l'intermédiaire des marques portant leur nom (les marques de distributeurs), leur image, en cas de défaut des produits en question, peut s'en trouver altérée.

Pour cette raison, les cahiers des charges qu'ils mettent au point et qu'ils imposent aux fournisseurs de ces produits seront élaborés en harmonie avec les normes en vigueur.

Sur un autre plan, la conformité de la prestation s'apprèciera également en fonction de l'absence de défaut de fabrication du produit remettant en cause son fonctionnement normal.

Le vendeur professionnel, réputé compétent, et en qui l'acheteur a confiance, est tenu de vendre au consommateur un appareil normalement fabriqué et sans défaut. Dans cette acception, la conformité s'identifie à la non-défectuosité de l'objet lors de l'achat.

En vertu des dispositions des Articles 1641 à 1649 du Code Civil, une garantie légale contre les vices cachés de la chose vendue est due par le vendeur à son acheteur : elle prévoit que tout vendeur professionnel sera censé connaître les vices cachés de la chose et sera assimilé à un vendeur de mauvaise foi, tenu de verser à l'acheteur des dommages et intérêts en plus de la restitution du prix de l'objet défectueux.

D'ailleurs, quelles que soient les conventions fixées entre l'acheteur et le vendeur professionnel, la garantie légale s'exercera toujours à l'encontre du dernier échelon vendeur du circuit commercial; ce qui se traduira par la mise en oeuvre d'une action en réparation par le consommateur contre le distributeur, considéré comme responsable des vices cachés même s'il n'a en rien

participé à la fabrication du produit qu'il vend -sauf pour les marques de distributeurs déjà évoquées.

Même pour les produits leaders qu'il écoule sur le marché, le distributeur aura donc intérêt à effectuer un contrôle de qualité à la réception des marchandises qu'il présente dans ses rayons. Tout en sachant, malgré tout, qu'il dispose d'un recours en appel de garantie contre le fabricant du produit défectueux , de façon à miminiser les risques de ce type lors de la vente, susceptibles de ternir son image de marque.

§ 3. LA SECURITE DES PRODUITS OFFERTS A LA VENTE

La sécurité des produits vendus s'intègre dans les préoccupations liées à la qualité car les problèmes qu'elle pose sont les plus importants de ceux que pose la protection des consommateurs en portant atteinte directement à leur santé, voire à leur intégrité physique : cas des aliments avariés, des appareils à gaz défectueux, des postes de télévision qui implosent etc...

Et le distributeur est autant concerné par ce problème que le fabricant, ne serait-ce que quand il joue le rôle de donneur d'ordre dans la conception et la réalisation des produits qu'il vend.

La Loi du 21 Juillet 1983, relative à la sécurité des consommateurs, a par conséquent posé le principe d'une obligation générale de sécurité : les produits et les services doivent, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la

sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes.

Sur avis de la Commission de Sécurité des Consommateurs, instituée par cette loi, des mesures peuvent être prises par décret en vue de

- réglementer ou interdire la fabrication, l'importation, l'exportation, la distribution, la détention ou la circulation de certains produits ou services
- imposer des règles d'hygiène et de salubrité aux personnes qui participent à leur production et à leur distribution
- ordonner que les produits en question soient retirés du marché
- ordonner que ceux déjà vendus soient rappelés en vue de leur modification, de leur remboursement ou de leur échange
- prévoir des obligations relatives à l'information des consommateurs
- ordonner éventuellement la destruction des produits en cause

Toutes ces mesures à caractère répressif s'accompagnent en cas de constatation de manquement aux règles de sécurité par les entreprises concernées, de peines d'amende mises à la charge des professionnels responsables ainsi que de la possible confiscation de tout ou partie du produit de la vente des biens ou services sur lesquels l'infraction a porté et de la publication de la décision de condamnation dans un journal d'annonces légales afin d'en informer le public, sans parler des dommages et intérêts liés à la responsabilité civile du diffuseur du produit ou service mis en cause.

Le distributeur, sachant que l'opinion publique se détournerait rapidement des produits de l'enseigne -même si elle n'est pas à l'origine du problème rencontré- et dans le but de se prémunir contre ce genre de risque, aura intérêt à faire procèder à des contrôles de sécurité par des organismes indépendants, habilités par l'Etat.

Il fera appel par exemple aux services de l'Institut Pasteur, sans attendre passivement les inspections décidées par les services vétérinaires départementaux, afin d'effectuer des vérifications et des tests d'hygiène sur les produits alimentaires exposés dans ses rayons.

Par ailleurs, les clauses limitatives de responsabilité insérées dans les contrats de vente par les distributeurs pour les produits vendus sous leur marque sont inefficaces au plan jurisprudentiel : elles sont généralement déclarées nulles par les tribunaux afin de contraindre les professionnels à supporter toutes les conséquences de leur responsabilité en matière de sécurité.

§ 4. L'ENGAGEMENT DE GARANTIE CONTRACTUELLE LIEE A LA VENTE DE PRODUITS DURABLES

La garantie après vente assurée par le vendeur d'un bien durable, indépendamment de la garantie contre les vices cachés à laquelle il est légalement tenu, constitue une composante fondamentale de la qualité de la prestation fournie.

Cette garantie , de nature contractuelle, intéresse les distributeurs pour les produits durables de grande consommation

qu'ils vendent car le contrat conclu est un contrat qui lie l'acheteur au distributeur du bien et non au fabricant de ce bien, d'où l'intérêt d'un contrôle de qualité des produits livrés avant leur diffusion dans le public.

Ce contrat définira, avec le plus de précision possible, l'étendue, la durée, les modalités de la garantie contre les défaillances et les pannes des appareils vendus, afin d'éviter au maximum les litiges ultérieurs.

Le rôle du Service-Après-Vente sera d'assurer cette garantie conventionnelle . Ses services seront généralement gratuits pendant une période déterminée suite à l'achat- 1 an ou 2 ans le plus souvent- puis donneront lieu à facturation pour les dépannages postérieurs.

Ainsi, dans la conception étroite de la notion, le Service-Après-Vente se distingue de la garantie : alors que cette dernière est une obligation née des dispositions du contrat de vente, le Service-Après-Vente résulte d'un contrat d'entreprise régi par l'Article 1710 du Code Civil sur le louage d'ouvrage, distinct de la vente, même s'il lui est accessoire et conclu avec elle.

Pour comparer le contenu des garanties proposées par les distributeurs, une normalisation des contrats a été jugée nécessaire. La norme NF X 50-002 mise au point par l'AFNOR, devenue obligatoire depuis le 1er Décembre 1988, impose une présentation standard des contrats de garantie passés lors de la vente d'appareils éléctro-ménagers, de matériels audio-visuels et acoustiques.

Au travers de l'examen de cet arsenal juridique, apparaît l'impérieuse nécessité de la connaissance de son environnement réglementaire par l'entreprise.

Cette panoplie de dispositifs de contrôle de la qualité conforte l'idée que, pour l'entreprise en général et pour le distributeur en particulier, la qualité revêt une importance primordiale si la firme veut éviter des sanctions en justice mais aussi de perdre sa crédibilité dans le public, aussi bien en amont de la vente (contrôle de qualité à réception des produits) qu'au moment de la présentation du produit à la vente (par une information claire et précise sur les caractéristiques physiques ou les conditions d'achat) et qu'après la vente (par la mise en oeuvre d'une politique de Service-Après-Vente fiable).

PRINCIPAUX SERVICES ADMINISTRATIFS DE CONTROLE

1. Les Directions Départementales de la Concurrence, de la Consommation, de la Répression des Fraudes et du Contrôle de la Qualité

-Alimentation : étiquetage et présentation, affichage des prix, dates de fabrication, dates limites de vente, composition et origine des produits

-Ameublement : étiquetage et publicité

-Electroménager : étiquetage, sécurité, installation et réparation

-Automobiles : véhicules neufs et d'occasion, réparation et location de véhicules

Etc...

2. L'Association Française de Normalisation (AFNOR) : créée en 1926, elle pilote le système normatif français et fixe des définitions, des méthodes d'essais, des performances, des prescriptions de sécurité des produits; les produits conformes à ses normes bénéficient de l'estampille NF (Normes Françaises).

3. Les Directions Départementales des Services Vétérinaires s'occupent du contrôle de l'application des dispositions prévues en matière d'hygiène alimentaire : dates limites de vente, dates de fabrication, marques de salubrité, hygiène des produits et des locaux de vente et de conditionnement.

ANNEXE 7.1 LE QUESTIONNAIRE CONSOMMATEURS

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE LILLE FLANDRES ARTOIS
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

1 bis, rue Georges-Lefèvre
59043 LILLE Cédex
☎ 20.52.32.56

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Je prépare actuellement une thèse de Doctorat en Gestion portant sur l'étude des problèmes de Qualité dans le secteur de la Distribution.

En vue de compléter mes analyses sur ce thème, votre opinion me serait fort utile. C'est la raison pour laquelle je vous serai très reconnaissant de bien vouloir consacrer un peu de votre temps à répondre au questionnaire ci-joint puis de le retourner à l'I.A.E. de LILLE qui me le transmettra, dans l'enveloppe prévue à cet effet.

Pour vous guider, il vous est fourni une liste type de magasins et de produits faisant partie du champ d'enquête.

Les commentaires que vous souhaiteriez faire ainsi que les difficultés que vous auriez pu rencontrer lors de la rédaction de ce questionnaire seront par ailleurs les bienvenus.

L'anonymat de votre réponse sera bien évidemment respecté et je m'engage à vous communiquer, dès que possible, les enseignements liés au dépouillement de cette enquête à but scientifique.

Vous remerciant pour votre précieuse collaboration,
Je vous prie de croire, Madame, Mademoiselle, Monsieur, en l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Michel DEBRUYNE
Etudiant en Doctorat de Gestion

LES MAGASINS

COMMERCANTS DETAILLANTS

c'est-à-dire
petits commerce de proximité
ou de centres villes

SUPERETTES

comme Shopi
8 à 8
Codec

SUPERMARCHES

comme Intermarché
Frais Marché Gro (Match)
Champion
Super M

HYPERMARCHES

comme Auchan
Cora
Continent
Euromarché

MAGASINS POPULAIRES

comme Monoprix
Prisunic

GRANDS MAGASINS

comme le Printemps

GRANDES SURFACES SPECIALISEES (*)

(*) **GSS** dans la suite du questionnaire.

en **AMEUBLEMENT ET ELECTROMENAGER** comme Conforama
But
Boulanger
Darty

SOCIETES DE VENTE PAR CORRESPONDANCE

comme la Redoute
les 3 Suisses
la Camif

LES PRODUITS

Dans le questionnaire, les questions posées porteront sur les produits suivants :

PRODUITS ALIMENTAIRES FRAIS c'est-à-dire

viande,volaille,charcuterie,poissons et crustacés,crémerie,fruits et légumes, boulangerie et patisserie

PRODUITS NON ALIMENTAIRES DURABLES c'est-à-dire

- le gros ameublement (salles à manger,cuisines équipées,salons,literie...)
- le gros électroménager (réfrigérateurs,machines à laver,congélateurs,gazinières...)
- le gros électroacoustique (télévisions,magnétoscopes,chaînes hi-fi,caméras vidéo...)
- le petit électroménager (cafetières,rasoirs,friteuses électriques...) et le petit électroacoustique (walkmans,transistors...)

1 2 3

I- VOS ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES FRAIS

Pour les questions de cette lère Partie ainsi que celles de la 2ème que vous trouverez aux pages suivantes, veuillez entourer, pour chaque ligne, le chiffre correspondant à votre apprèciation.

- Quand vous achetez un produit alimentaire frais dans un magasin, les critères suivants ont ils de l'importance pour vous

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du Tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
es Apparences Extérieures lu Produit (fraîcheur,couleur, mballage...)	5	4	3	2	1	4
'Origine du Produit	5	4	3	2	1	5
e Choix offert par le agasin	5	4	3	2	1	6
a Présentation du Produit n rayon	5	4	3	2	1	7
a Propreté du Magasin	5	4	3	2	1	8
'Amabilité du Personnel ı Contact	5	4	3	2	1	9
e Délai d'Attente aux aisses	5	4	3	2	1	10
es Horaires d'Ouverture ı Magasin	5	4	3	2	1	11
ı Proximité du gasin	5	4	3	2	1	12
ıtres Critères 'récisez S.V.P.)	5	4	3	2	1	13

2- **Vous sentez vous satisfait(e) de votre achat quand vous achetez ce produit**

	Très Satisfait	Satisfait	Moyennement Satisfait	Assez peu Satisfait	Pas du tout Satisfait	NE PAS REMPLIR SVP
chez un **Commerçant Détaillant**	5	4	3	2	1	14
dans une **Superette**	5	4	3	2	1	15
dans un **Supermarché**	5	4	3	2	1	16
dans un **Hypermarché**	5	4	3	2	1	17
dans un **Magasin Populaire**	5	4	3	2	1	18

Remarque Si vous n'achetez pas habituellement dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, rayez la ligne correspondante S.V.P.

II- VOS ACHATS DE PRODUITS NON ALIMENTAIRES DURABLES

Quand vous achetez ce produit non alimentaire dans un magasin ou par correspondance, les critères suivants ont ils de l'importance pour vous

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du Tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
es Caractéristiques Propres u Produit (niveau de sécu-ité, de confort, de durabi-ité...)	5	4	3	2	1	19
a Marque du Produit	5	4	3	2	1	20
e Choix offert par le agasin	5	4	3	2	1	21
a Disponibilité Immé-ate du Produit	5	4	3	2	1	22
es Facilités d'Echange a de Remboursement	5	4	3	2	1	23
Existence d'un Service-rès-Vente	5	4	3	2	1	24
es Possibilités d'Achat à édit	5	4	3	2	1	25
Traitement Rapide des clamations	5	4	3	2	1	26
Réputation du Distributeur	5	4	3	2	1	27
tres Critères récisez S.V.P.)	5	4	3	2	1	28

Si vous effectuez cet achat en magasin, veuillez donner en plus votre avis sur les 6 critères suivants :

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
'Amabilité du Personnel en Contact	5	4	3	2	1	29
es Horaires d'Ouverture du Magasin	5	4	3	2	1	30
a Proximité du Magasin	5	4	3	2	1	31
es Possibilités de Livraison à **omicile**	5	4	3	2	1	32
es Conseils du Vendeur	5	4	3	2	1	33
a Présentation du Produit en ayon	5	4	3	2	1	34

Si vous effectuez cet achat par correspondance, veuillez donner en plus votre avis sur les 2 critères suivants :

a Clarté des Explications **ournies par le Catalogue**	5	4	3	2	1	35
e Respect du Délai de **.vraison annoncé**	5	4	3	2	1	36

4- Vous sentez vous satisfait (e) de votre achat quand vous achetez ce produit non alimentaire

	Très Satisfait	Satisfait	Moyennement Satisfait	Assez peu Satisfait	Pas du tout Satisfait	NE PAS REMPLIR SV
chez un **Commerçant Détaillant**	5	4	3	2	1	37
dans un **Hypermarché**	5	4	3	2	1	38
dans un **Grand Magasin**	5	4	3	2	1	39
dans une **G.S.S** en **Ameublement** et **Electroménager**	5	4	3	2	1	40
par **Correspondance**	5	4	3	2	1	41

Remarque Si vous n'achetez pas habituellement dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, rayer la ligne correspondante S.V.P.

III - VOTRE OPINION VIS A VIS DE LA QUALITE OFFERTE PAR LES DISTRIBUTEURS

- **Quand vous achetez un produit alimentaire frais, sur quel niveau de qualité êtes vous le plus sensible ?**

Classez les critères ci-dessous de **5** à **1** : la note **5** correspondra au critère que vous estimez le plus important et ainsi de suite jusqu'à la note **1** que vous attribuerez au critère que vous estimez le moins important.

Critères	Note Attribuée	NE PAS REMPLIR SVP
- **La Qualité du Produit** (goût, fraîcheur, emballage, sécurité..)....		42
- **La Qualité du Choix offert par le Distributeur** (choix le plus large possible permettant de trouver facilement ce que l'on cherche)		43
- **La Qualité du Service Lié à la Vente du Produit** (étiquetage clair, personnel aimable et compétent, réclamations traitées rapidement)		44
- **La Qualitré de l'Organisation du Magasin** (magasin propre et accueillant, horaires d'ouverture permettant d'acheter sans devoir se dépêcher, repèrage facile des produits dans les rayons, délais d'attente aux caisses réduits ...)		45
- **Autre Niveau de Qualité** (Précisez S.V.P.)		46

(**A défaut de précision,** ne pas mettre de note pour cette ligne et dans la colonne **"Autre Niveau de Qualité"** à la **Question N°6** - Merci -)

Pour les **Questions N°6** et **N°8** pages suivantes, je vous demande d'apprècier ces différents critères de qualité **pour chaque distributeur** à partir du barême suivant

Qualité	Très Bonne	Bonne	Moyenne	Mauvaise	très Mauvaise
Attribuez au magasin concerné la note	5	4	3	2	1

6 - **Veuillez donner votre avis sur les critères de qualité suivants offerts par les distributeurs quand vous achetez un produit alimentaire frais**

	Qualité du Produit	Qualité du choix offert par le Magasin	Qualité de l'Organisation du Magasin	Qualité du service lié à la vente	Autre Niveau de Qualité	NE PAS REMPLIR SVP
chez un **Commerçant Détaillant**						47 48 49 50 51
dans une **Superette**						52 53 54 55 56
dans un **Supermarché**						57 58 59 60 61
dans un **Hypermarché**						62 63 64 65 66
dans un **Magasin Populaire**						67 68 69 70 71

Remarque Si vous n'achetez pas habituellement dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, rayez la ligne correspondante S.V.P.

7 - **Quand vous achetez un produit non alimentaire durable, sur quel niveau de qualité êtes vous le plus sensible ?**

Classez les critères ci-dessous de **5** à **1** : la note **5** correspondra au critère que vous estimez le plus important et ainsi de suite jusqu'à la note **1** que vous attribuerez au critère que vous estimez le moins important.

Critères	Note Attribuée	NE PAS REMPLIR SVP
- **La Qualité du Produit** (sécurité,confort,esthétique,durabilité...)		72
- **La Qualité du Choix offert par le Distributeur** (choix le plus large possible permettant de trouver facilement ce que l'on cherche)...		73
- **La Qualité du Service Lié à la Vente du Produit** (étiquetage clair, personnel aimable et compétent,possibilités de livraison à domicile service après-vente efficace,facilités d'échange ou de remboursement)		74
- **La Qualité de l'Organisation du Magasin** (magasin propre et accueillant,horaires d'ouverture permettant d'acheter sans devoir se dépêcher,repèrage facile des produits dans les rayons,délais d'attente aux caisses réduits...)		75
- **Autre Niveau de Qualité** (Précisez S.V.P.)		76

8 - **Veuillez donner votre avis sur ces critères de qualité** (de la même façon qu'à la question **N°6**) **quand vous achetez un produit non alimentaire durable :**

	Qualité du Produit	Qualité du choix offert par le Magasin	Qualité de l'Organisation du Magasin	Qualité du service lié à la Vente	Autre niveau de Qualité	NE PAS REMPLIR SVP
chez un **Commerçant Détaillant**						77 78 79 80
dans un **Hypermarché**						82 83 84 85
dans un **Grand Magasin**						87 88 89 90
dans une **G.S.S** en **Ameublement** et **Electroménager**						92 93 94 95
par **Correspondance**						97 98 99 100

Remarque Si vous n'achetez pas habituellement dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, rayez la ligne correspondante S.V.P.

9 - **Compte tenu de ces différents niveaux de qualité, où avez vous le plus de plaisir à acheter**

Un produit alimentaire frais ? (classement de 5 à 1 par ordre de préférence décroissant)

Commerçants Détaillants	Superettes	Supermarchés	Hypermarchés	Magasins Populaires

102 103 104 105 106

Remarque Si vous ne vous rendez jamais dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, attribuez leur la note **0** S.V.P.

Un produit non alimentaire durable ? (classement de 5 à 1 par ordre de préférence décroissant)

Commerçants Détaillants	Hypermarchés	Grands Magasins	Grandes Surfaces Spécialisées	Sociétés de Vente par Correspondance

107 108 109 110 111

Remarque Si vous ne vous rendez jamais dans une ou plusieurs de ces catégories de magasin, attribuez leur la note **0** S.V.P.

IV - CRITERES D'IDENTIFICATION

10 - S'il vous plait, qui êtes-vous ? (pour chaque rubrique, cochez la bonne case)

NE PAS REMPLIR SVP

- SEXE	Masculin	☐ 1	112
	Féminin	☐ 2	
- AGE	Moins de 18 Ans	☐ 1	
	De 18 à 35 Ans	☐ 2	113
	De 36 à 60 Ans	☐ 3	
	Plus de 60 Ans	☐ 4	
- SITUATION FAMILIALE	Célibataire	☐ 1	
	Marié(e)	☐ 2	114
	Autres Cas	☐ 3	
- NIVEAU D'ETUDES	Certificat d'Etudes	☐ 1	
	B.E.P.C.	☐ 2	
	C.A.P. ou B.E.P.	☐ 3	115
	Baccalauréat	☐ 4	
	Enseignement Supérieur	☐ 5	
- PROFESSION	Sans Profession	☐ 1	
	Lycéen, Etudiant	☐ 2	
	Ouvrier, Employé	☐ 3	116
	Agent de Maitrîse, Cadre Moyen	☐ 4	
	Cadre Supérieur, Profession Libérale	☐ 5	
	Chef d'Entreprise, Commerçant, Agriculteur	☐ 6	
DOMICILE	Lille	☐ 1	
	Roubaix	☐ 2	
	Tourcoing	☐ 3	117
	Villeneuve d'Ascq	☐ 4	
	Autres (Précisez S.V.P.)	☐ 5	

ANNEXE 7.2 LISTE DES ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION CONTACTEES LORS DE L'ENVOI DU QUESTIONNAIRE DISTRIBUTEURS

1- Liste des Entreprises

2- Précisions Terminologiques

1. ENTREPRISES CONTACTEES

Pour toutes les entreprises citées, l'enquête a été adressée au siège social, à la Direction Générale responsable en principe de la conception et du management de la politique qualitative suivie par l'ensemble des magasins à même enseigne, de manière à obtenir une réponse unique par distributeur interrogé.

1. ENTREPRISES AYANT DES MAGASINS DANS LA METROPOLE LILLE-ROUBAIX-TOURCOING (60)

- **SUPERETTES (6)**
  - PROMODES, Zone HUIT à HUIT
  - PROMODES, Zone SHOPI
  - UNICO, SYSTEME U
  - CLUB PROXI, COPADIS
  - CABRI
  - CEDICO, CEDIMARCHE
- **SUPERMARCHES (8)**
  - PROMODES, Zone CHAMPION
  - ALDI MARCHE
  - INTERMARCHE
  - FRAIS MARCHE GRO (MATCH depuis Septembre 1990)
  - CENTRES LECLERC
  - LION CODEC
  - AS ECO
  - INNO
- **HYPERMARCHES (4)**
  - AUCHAN

- CORA
- CONTINENT
- EUROMARCHE

- GRANDS MAGASINS (1)

- LE PRINTEMPS

- MAGASINS POPULAIRES (2)

- MONOPRIX
- SUPER M

- G.S.S AMEUBLEMENT et/ou ELECTROMENAGER (19)

- FNAC
- DARTY
- BUT
- NASA
- CONNEXION
- BOULANGER
- CONFORAMA
- IKEA
- HYGENA
- VOGICA
- SPATIAL
- HABITAT
- MEUBLENA
- MONSIEUR MEUBLE
- TOUSALON
- MUSTERRING
- ROSET
- MOBILIER DE FRANCE
- PIER IMPORT

- G.S.S OUTILLAGE et/ou JARDINAGE (5)

- CASTORAMA
- FORMIDO
- LAPEYRE
- LEROY MERLIN
- BRICOMARCHE

- G.S.S HABILLEMENT (7)

- MARKS et SPENCER
- C&A
- VETIR
- DEVIANNE
- TATI
- ARMAND THIERRY
- KIABI

- VENTE PAR CORRESPONDANCE (8)

- DAXON
- BLANCHE PORTE
- QUELLE
- VERT BAUDET
- LA CAMIF
- LA REDOUTE
- LES 3 SUISSES
- DAMART

2. ENTREPRISES N'AYANT PAS DE MAGASINS DANS LA METROPOLE LILLE-ROUBAIX-TOURCOING (40)

- SUPERETTES (3)

- CORSO
- PRIMISTERES FELIX POTIN
- ECONOMATS DU CENTRE

- **SUPERMARCHES (4)**
  - SUPERMARCHES PG
  - SUPERMARCHES ATAC
  - SOCIETE ALSACIENNE DE SUPERMARCHES (SASM)
  - SOCIETE EUROPEENNE DE SUPERMARCHES (SES)
- **HYPERMARCHES (16)**
  - MAMMOUTH
  - CARREFOUR
  - COFRADEL
  - DOCKS DE FRANCE
  - GENTY-CATHIARD
  - GUYENNE et GASCOGNE
  - RALLYE
  - VINIPRIX
  - LES COMPTOIRS MODERNES
  - COOPERATIVE REGIONALE DE SAINTES
  - LA RUCHE MERIDIONALE
  - CASINO
  - MONTLAUR
  - RADAR
  - CEDIS
  - SUPER PAKBO
- **GRANDS MAGASINS (6)**
  - LES NOUVELLES GALERIES
  - LE BHV
  - LE BON MARCHE
  - LA SAMARITAINE
  - LES 3 QUARTIERS
  - LES GALERIES LAFAYETTE

- **MAGASINS POPULAIRES (3)**
  - UNIPRIX
  - PRISUNIC
  - LE GRAND BAZAR DE LYON
- **G.S.S AMEUBLEMENT et/ou ELECTROMENAGER (5)**
  - GLOBAL
  - ALPHA
  - MOBIS
  - ATLAS
  - MOBICLUB
- **G.S.S OUTILLAGE et/ou JARDINAGE (3)**
  - MONSIEUR BRICOLAGE
  - OBI
  - BRICO-LOISIRS

2. PRECISIONS TERMINOLOGIQUES

- **SUPERETTE** : magasin de détail qui vend, sur une surface de vente allant de 120 à moins de 400 m2, des produits à dominante alimentaire en libre-service

- **SUPERMARCHE** : magasin de détail d'au moins 400 m2 et d'au plus 2500 m2 de surface de vente en libre-service et offrant de 3000 à 5000 références (dont 500 à 1500 non alimentaires)

- **HYPERMARCHE** : tout libre-service de 2500 m2 minimum de surface de vente présentant un assortiment complet (25000 à 40000 références) avec des rayons alimentaires (3000 à 5000 références) et non alimentaires (20000 à 35000 références), mettant un vaste parking à la disposition de la clientèle

- **MAGASIN POPULAIRE** : point de vente limitant son assortiment (de 7000 à 10000 références) aux articles de grande vente et offrant généralement, en plus des secteurs bazar et textile, des rayons alimentaires (de 1500 à 4000 références) presque toujours exploités en libre-service

- **GRAND MAGASIN** : même de taille moyenne, ce type de point de vente a un assortiment beaucoup plus étendu que le Magasin Populaire (dans les plus grands, il peut atteindre des centaines de milliers de références) et peut comporter des rayons alimentaires formant, le cas échéant, un supermarché intégré au magasin

- **GRANDE SURFACE SPECIALISEE** : magasin de vente au détail, de vaste superficie (au moins 300 m2 de surface de vente) proposant un assortiment généralement étroit et profond dans un même domaine ou dans quelques domaines complémentaires (principaux secteurs concernés : l'ameublement, l'électroménager, le bricolage, le jardinage, l'habillement)

- **VENTE PAR CORRESPONDANCE** : méthode de vente au détail hors magasin qui utilise des messages imprimés (catalogue, publipostage, annonce-presse etc...) pour offrir des produits ou des services à la clientèle; la VPC est pratiquée

  - par des producteurs soucieux d'être en contact direct avec les consommateurs finals (**exemples** Yves Rocher, Damart)

  - par des entreprises de distribution spécialisées dans ce genre de vente, qui achètent tout ou la plus grande partie de ce qu'elles vendent (**exemples** La Redoute, Les 3 Suisses, La Camif)

SOURCE: Revue "**Points de Vente**", Recensement de la Grande Distribution en France, Edition 1990.

ANNEXE 7.3 LE QUESTIONNAIRE DISTRIBUTEURS

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE LILLE FLANDRES ARTOIS
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

1 bis, rue Georges-Lefèvre
59043 LILLE Cédex
☎ 20.52.32.56

Monsieur le Directeur,

Je vous écris en tant que directeur de recherche de M. Michel Debruyne, qui travaille actuellement à la rédaction d'une thèse de gestion portant sur l'approche Qualité dans le secteur de la grande distribution.

Ses travaux en sont arrivés au stade où une enquête menée auprès des dirigeants des entreprises concernées s'avère absolument indispensable à la poursuite de son étude.

C'est pourquoi je vous serais reconnaissant de bien vouloir répondre au questionnaire qu'il vous adresse ci-joint.

Je tiens à vous préciser que ce travail à but purement scientifique est cautionné et soutenu financièrement par l'I.A.E. de Lille, où j'interviens en tant que responsable du DEA de Sciences de gestion.

Comptant sur votre compréhension et votre assistance bienveillante, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Henri BOUQUIN
Professeur des Universités

1 bis, rue Georges-Lefèvre
59043 LILLE Cédex
☎ 20.52.32.56

69, rue Baurepaire
62200 BOULOGNE-SUR-MER
☎ 21.31.05.10

Boulevard de la Villette
59640 PETITE-SYNTHE
☎ 28.25.00.03

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE LILLE FLANDRES ARTOIS
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

1 bis, rue Georges-Lefèvre
59043 LILLE Cédex
20.52.32.56

Monsieur le Directeur,

Je prépare actuellement une thèse de Doctorat en Gestion portant sur l'étude des problèmes de Qualité dans le secteur de la Distribution.

En vue de compléter mes analyses sur ce thème, je procède à une enquête d'opinion auprès des Distributeurs afin de leur demander à travers un questionnaire que vous trouverez ci-joint comment ils conçoivent la Qualité Idéale qu'ils souhaiteraient mettre en place.

En acceptant de répondre à cette enquête, vous me permettrez de progresser considérablement dans mes travaux et les résultats généraux liés à son dépouillement, que je m'engage à vous communiquer dès que possible, devraient, j'en suis convaincu, également vous intéresser.

Je tiens à préciser que les informations que vous voudrez bien me fournir par ce biais, ainsi que les commentaires éventuels que vous souhaiteriez faire à cette occasion et qui me seront très utiles, resteront totalement confidentiels et l'anonymat de votre réponse sera respecté.

Vous remerciant par avance pour votre précieuse collaboration,

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes respectueuses salutations.

M. Debruyne

Michel DEBRUYNE
Etudiant en Doctorat de Gestion

1 2 3

I - LE CONCEPT DE QUALITE

Pour les questions de cette lère Partie, à l'exception de la 3ème, veuillez entourer, pour chaque ligne, le chiffre correspondant à votre appréciation.

1- Selon vous, la qualité dans une entreprise de distribution se fonde sur

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
a satisfaction du consommateur ar la vente du meilleur produit u meilleur prix	5	4	3	2	1	4
a recherche d'un partenariat-onsommateurs dans la détermina-ion d'une politique de qualité	5	4	3	2	1	5
ne communication externe orientée qualité	5	4	3	2	1	6
e contrôle de la conformité es produits reçus des four-isseurs à des normes pré-tablies	5	4	3	2	1	7
a signature de contrats d'as-rance qualité avec les four-isseurs et les sous-traitants	5	4	3	2	1	8
n assortiment de produits le lus large et le plus profond ossible	5	4	3	2	1	9
ne offre de services adaptés vant, pendant et après la ente du produit	5	4	3	2	1	10
ne organisation la plus ra-ionnelle possible du point vente	5	4	3	2	1	11
respect d'objectifs inter-s de qualité	5	4	3	2	1	12
motivation du personnel en ntact avec l'extérieur clients, fournisseurs)	5	4	3	2	1	13
recherche d'une différencia-on par rapport aux concur-nts (offre de produits et de rvices liés, plus attrayante ur les consommateurs)	5	4	3	2	1	14
utres Critères (précisez SVP)	5	4	3	2	1	15

2- Si je vous dis que pour le consommateur, partenaire essentiel de votre entreprise, la qualité s'apprécie essentiellement sur quatre dimensions

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout	NE PAS REMPLIR SVP
La Qualité du Produit (fraîcheur, couleur, emballage, sécurité etc...)	5	4	3	2	1	16
La Qualité du Choix offert par le magasin (choix le plus large possible)	5	4	3	2	1	17
La Qualité du Service Lié à la vente du produit (information sur le produit, compétence du personnel de vente, livraisons etc...)	5	4	3	2	1	18
La Qualité de l'Organisation du magasin (horaires d'ouvertures larges, propreté du magasin, etc...)	5	4	3	2	1	19

3- **Comment effectueriez vous le classement de ces approches complémentaires de la qualité dans le cadre de votre entreprise?** Notez ces critères de **4** à **1** : la note **4** correspondra au critère que vous estimez le plus important et ainsi de suite jusqu'à la note **1** que vous attribuerez au critère que vous estimez le moins important.

(**NB** Remplir la ou les colonnes correspondant au type de produits que vous vendez SVP)

	Note Attribuée		
	En cas de vente d'1 Produit Alimentaire Frais	En cas de vente d'1 Produit Durable	
La Qualité du Produit.....			20 21
La Qualité du Choix offert par le magasin.			22 23
La Qualité du Service Lié à la vente du Produit			24 25
La Qualité de l'Organisation du magasin...			26 27

- D'une façon générale, si je vous dis que la qualité englobe toutes les dimensions, hors le prix, explicatives de l'achat par un consommateur d'un produit donné chez un distributeur déterminé, êtes vous

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout	
5	4	3	2	1	28

II- QUALITE ET STRATEGIE

s cette 2ème Partie, pour chaque rubrique, cochez la case correspondant à votre avis.

NE PAS REMPLIR SVP

MICHAEL PORTER, l'auteur du livre très célèbre "L'Avantage Concurrentiel", pense que pour survivre et se développer une entreprise doit mener une stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents. Dans le secteur de la grande distribution, 2 principales stratégies de différenciation semblent possibles. A votre avis, que devrait faire votre entreprise?

- **Mener une politique de domination par les coûts**..... ☐ 1
  (achats à bas prix, campagnes publicitaires axées sur les prix plus que sur le service, promotions très fréquentes, contrôle qualité des produits réduit au minimum etc...)
- **Mener une politique de qualité totale** ..... ☐ 2
  (fixation d'objectifs de qualité, politique de services étendus, écoute constante des "partenaires" de l'entreprise c'est-à-dire clients et fournisseurs etc...)
- **Tenter de combiner ces deux approches**
  - mais en privilégiant plutôt une domination par les coûts..... ☐ 3
  - mais en privilégiant plutôt une politique de qualité totale..... ☐ 4
- **Sans Opinion** ..... ☐ 5

29

Pensez vous que la Qualité, telle que définie dans la 1ère Partie du Questionnaire, ait un impact direct sur la rentabilité de votre Entreprise? (en termes de part de marché, de chiffre d'affaires, de profit etc...)

OUI ☐ 1
NON ☐ 2
SANS OPINION ☐ 3

30

Pensez vous que la connaissance de votre environnement (fournisseurs, clients, concurrents) **doive influencer directement la détermination de votre politique de Qualité?**

OUI ☐ 1
NON ☐ 2
SANS OPINION ☐ 3

31

Pensez vous que le personnel, et notamment celui en contact avec la clientèle, doive participer à l'élaboration de cette politique?

OUI ☐ 1
NON ☐ 2
SANS OPINION ☐ 3

32

Bref, en matière de Qualité, quelle devrait être, selon vous, la meilleure stratégie pour votre entreprise?

- **Une stratégie de type offensif** ..... ☐ 1
  (ayant pour but de devenir le meilleur)
- **Une stratégie de type défensif** ..... ☐ 2
  (ayant pour but de sauvegarder votre compétitivité par rapport aux meilleurs)
- **Une stratégie de type neutre** ..... ☐ 3
  (basée sur le maintien des positions actuelles)
- **Sans Opinion** ..... ☐ 4

33

III - STRUCTURES LIEES A UNE POLITIQUE DE QUALITE

Pour les questions de cette 3ème Partie, veuillez entourer, pour chaque ligne, le chiffre correspondant à votre appréciation.

10- **Je vais vous citer un certain nombre de structures traditionnellement mises en place dans une stratégie Qualité.** Je vous demande de bien vouloir donner votre avis sur chacune d'entre elles.

L'obtention de la qualité dans votre entreprise suppose

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans Opinion	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout	NE PAS REMPLIR SVP
La création d'une **Direction Qualité**	5	4	3	2	1	34
La création et l'animation de **Cercles de Qualité**	5	4	3	2	1	35
La création d'un **Service Consommateurs**	5	4	3	2	1	36
La création d'un **Service-Après-Vente**	5	4	3	2	1	37
La création d'un **Laboratoire de Contrôle Qualité** des produits	5	4	3	2	1	38
La création de **Systèmes d'Information et de Mesure** des résultats obtenus	5	4	3	2	1	39
La mise au point d'un **Projet Qualité** mobilisateur pour l'ensemble de l'Entreprise	5	4	3	2	1	40
Autres Structures (précisez SVP)	5	4	3	2	1	41

11- **Les obstacles rencontrés lors de la mise en place de telles structures sont généralement nombreux : les principaux vous sont énumérés ci-dessous.** Je vous demande de bien vouloir apprécier leur importance.

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	
Le coût du Système à mettre en place	5	4	3	2	1	42
Le caractère non prioritaire de la démarche Qualité	5	4	3	2	1	43
La difficulté de mesure des résultats obtenus	5	4	3	2	1	44
Le manque de coopération du personnel	5	4	3	2	1	45
Le manque de flexibilité et d'adaptabilité de vos structures actuelles à ce genre de problème.	5	4	3	2	1	46
Autres Obstacles (précisez SVP)	5	4	3	2	1	47

IV- CONTROLE D'UNE POLITIQUE DE QUALITE

our les questions de cette 4ème Partie, veuillez entourer, pour chaque ligne, le chiffre orrespondant à votre appréciation.

12- Veuillez donner votre avis SVP sur l'importance respective que vous accorderiez aux différents objectifs de contrôle de qualité ci-dessous

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
érification du respect de tandards de Qualité préa-ablement définis et mesu-ables (**exemples** : dépan-age 7 jours sur 7, livraison 3H chrono etc...)	5	4	3	2	1	48
étermination des coûts cachés iés à l'absence d'une politi-ue de Qualité(**Exemples**: pertes e chiffre d'affaires, coûts es défauts constatés, coûts de révention de ces défauts ...)	5	4	3	2	1	49
étermination d'un indice de atisfaction de la clientèle + taux de fidèlité)	5	4	3	2	1	50
étermination d'un taux de sa-isfaction du personnel au tra-ail	5	4	3	2	1	51
étermination d'un taux de li-ige avec les fournisseurs :aux lié au non-respect par :es fournisseurs des normes de fabrication prévues ou :aux lié à des livraisons non :onformes)	5	4	3	2	1	52
étermination de l'incidence 'une politique de Qualité sur a rentabilité d'ensemble de 'entreprise (hausse des Ven-es et des profits **par exemple**)	5	4	3	2	1	53
utres Objectifs précisez SVP)	5	4	3	2	1	54

13- De la même façon, veuillez donner votre avis SVP sur les instruments suivants de mesure de cette politique

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
INSTRUMENTS DE MESURE DES RELATIONS ENTRETENUES AVEC LA CLIENTELE						
'envoi périodique de questi-nnaires aux clients	5	4	3	2	1	55
e suivi des taux d'inter-ention en clientèle (pour es produits durables)	5	4	3	2	1	56
a détermination de taux e satisfaction partiels ar rapport à						
la qualité intrinsèque des produits	5	4	3	2	1	57
la qualité du choix offert par le magasin	5	4	3	2	1	58
la qualité du service lié à la vente du produit	5	4	3	2	1	59
la qualité de l'organisa-tion du magasin	5	4	3	2	1	60
utres (précisez SVP)	5	4	3	2	1	61
INSTRUMENTS DE MESURE DE LA SECURITE ET DE LA FIABILITE DES PRODUITS MIS EN VENTE						
e contrôle par sondage sta-istique de la conformité des roduits aux attentes de votre ntreprise:						
pour les produits leaders grandes marques à notoriété nationale)	5	4	3	2	1	62
pour les marques de distri-buteurs (produits fabriqués par des sous-traitants sous votre contrôle direct)	5	4	3	2	1	63
utres (précisez SVP)	5	4	3	2	1	64

	Très Important	Important	Indifférent	Assez peu Important	Pas du tout Important	NE PAS REMPLIR SVP
	INSTRUMENTS DE MESURE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE					
suivi du **taux d'absenteisme**	5	4	3	2	1	65
importance des **primes liées respect de standards de alité**	5	4	3	2	1	66
réalisation périodique **enquêtes de satisfaction travail**	5	4	3	2	1	67
fréquence des **réunions s cercles de qualité**	5	4	3	2	1	68
tres (précisez SVP)	5	4	3	2	1	69
	INSTRUMENTS DE MESURE DE LA VALIDITE DE L'ORGANISATION MISE EN PLACE					
existence d'une **comptabi-té analytique adaptée** à détermination des coûts chés	5	4	3	2	1	70
réalisation périodique **audits internes de qua-té** en vue de procèder ne chasse aux erreurs	5	4	3	2	1	71
suivi permanent des ocks en vue d'éviter s ruptures	5	4	3	2	1	72
mesure de **l'accrois-ent des parts de mar-** lié à cette politi-e de qualité	5	4	3	2	1	73
res (précisez SVP)	5	4	3	2	1	74

14- Veuillez SVP **comparer 2 à 2** les différents instruments de mesure d'une politique de qualité.

Pour répondre à cette question, il vous suffit de mettre une croix, **pour chaque ligne de comparaison**, dans la case appropriée.

Instrument de Mesure N°1	Zone de Préférence pour l'Instrument de Mesure N°1					Zone d'Indifférence	Zone de Préférence pour L'Instrument de Mesure N°2					Instrument de Mesure N°2	NE PAS REMPLIR
Préférence ⟹	TF	F	M	f	tf	Equivalence entre N°1 / N°2	tf	f	M	F	TF	⟸ Préférence	
Instrument A												Instrument B	75
Instrument A												Instrument C	76
Instrument A												Instrument D	77
Instrument B												Instrument C	78
Instrument B												Instrument D	79
Instrument C												Instrument D	80

Le contenu de ces différents Instruments de Mesure est le suivant :

- **Instrument A** : mesure des relations entretenues avec la clientèle (questionnaire clients, taux d'intervention en clientèle, taux de satisfaction clients etc...)
- **Instrument B** : mesure de la sécurité et de la fiabilité des produits mis en vente (notamment par le contrôle statistique de la conformité des produits)
- **Instrument C** : mesure de la motivation du personnel en contact avec la clientèle (enquêtes de satisfaction au travail, taux d'absentéisme, réunion des cercles de qualité etc...)
- **Instrument D** : mesure de la validité de l'organisation mise en place (audits internes de qualité, comptabilité analytique adaptée qualité, accroissement des parts de marché lié à cette politique de qualité...)

Légende **TF** = Très Forte **F** = Forte **M** = Moyenne **f** = Faible **tf** = Très Faible

V - CRITERES D'IDENTIFICATION

15- Veuillez SVP précisez les points suivants (pour chaque rubrique, cochez la bonne case)

- Concernant votre Entrprise

NE PAS REMPLIR

SECTEUR PRINCIPAL D'ACTIVITE DE VOS MAGASINS	Supérettes	1
	Supermarchés	2
	Hypermarchés	3
	Magasins Populaires	4
	Grands Magasins	5
	Société de Vente par Correspondance	6
	Grandes Surfaces Spécialisées	
	- en Habillement	7
	- en Ameublement et Electroménager	8
	- en Outils de Bricolage-Jardinage	9
		81
ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE	de 1 à 5 ans d'Age	1
	de 6 à 10 ans	2
	de 11 à 25 ans	3
	plus de 25 ans	4
		82
NOMBRE DE POINTS DE VENTE EN FRANCE	de 1 à 10	1
	de 11 à 25	2
	de 26 à 50	3
	plus de 50	4
		83
NOMBRE DE POINTS DE VENTE DANS L'AGGLOMERATION DE LILLE-ROUBAIX-TOURCOING	Aucun	1
	Un seul	2
	de 2 à 5	3
	plus de 5	4
		84

- Concernant Votre Situation dans cette Entreprise

POSTE OCCUPE	Directeur Général	1
	Responsable des Ventes	2
	Responsable des Achats	3
	Directeur de Point de Vente	4
	Responsable du Service Consommateurs	5
	Responsable du Service-Après-Vente	6
	Responsable du Service Qualité	7
	Autres Cas (précisez S.V.P.)	9
		85
ANCIENNETE DANS LE POSTE	moins d'1 an	1
	de 1 à 5 ans	2
	de 6 à 10 ans	3
	plus de 10 ans	4
		86

ANNEXE 9.1 APPLICATION DE LA METHODE ELECTRE AUX CRITERES DE QUALITE PERCUE PAR LES CONSOMMATEURS

I- Produits Alimentaires Frais

II- Produits Durables

I - PRODUITS ALIMENTAIRES FRAIS

1- Notes Moyennes Attribuées aux Différents Critères Qualitatifs

	Commerçant Détaillant	Superette	Supermarché	Hypermarché	Magasin Populaire	Poids des Critères
QPROD	4,39	3,97	4,18	4,27	3,80	4
QCHOIX	3,24	3,37	3,93	4,32	3,38	3
QSERV	3,73	3,20	3,30	3,25	3,01	1
QORGA	3,22	3,30	3,86	3,70	3,38	2

2- Matrice de Concordance entre Distributeurs sur ces Critères Qualitatifs (Indicateurs P)

Extrémités / Origines	Commerçant Détaillant	Superette	Supermarché	Hypermarché	Magasin Populaire
Commerçant Détaillant	0	0,5	0,5	0,4	0,5
Superette	0,5	0	0	0	0,5
Supermarché	0,5	1	0	0,3	1
Hypermarché	0,5	0,6	0,7	0	1
Magasin Populaire	0,5	0,5	0	0	0

Exemples

Commerçant Détaillant - Superette $p_{12} = \frac{4 + 0 + 1 + 0}{10} = \mathbf{0,5}$

Commerçant Détaillant - Supermarché $p_{13} = \frac{4 + 0 + 1 + 0}{10} = \mathbf{0,5}$

3- Matrice de Discordance entre distributeurs sur ces Critères Qualitatifs (Indicateurs Q)

Origines \ Extrémités	Commerçant Détaillant	Superette	Supermarché	Hypermarché	Magasin Populaire
Commerçant Détaillant	0	0,0325	0,1725	0,27	0,04
Superette	0,1325	0	0,14	0,2375	0,02
Supermarché	0,1075	0	0	0,0975	0
Hypermarché	0,12	0	0,04	0	0
Magasin Populaire	0,18	0,0475	0,1375	0,235	0

Exemples Commerçant Détaillant - Superette $q_{12} = \frac{3,37 - 3,24}{4} =$ **0,0325**

Commerçant Détaillant - Supermarché $q_{13} = \frac{3,93 - 3,24}{4} =$ **0,1725**

(NB 4 exprime l'écart maximum possible : notation de 5 à 1 des distributeurs)

4- Matrice de Surclassement (Indicateurs S) avec seuil de concordance P=1 et seuil de discordance Q=0

Origines \ Extrémités	Commerçant Détaillant	Superette	Supermarché	Hypermarché	Magasin Populaire
Commerçant Détaillant	0	0	0	0	0
Superette	0	0	0	0	0
Supermarché	0	1	0	0	1
Hypermarché	0	0	0	0	1
Magasin Populaire	0	0	0	0	0

Exemples Commerçant Détaillant - Superette $p_{12} = 05$ et $q_{12} =$ **0,0325** $\Rightarrow {}^{S}_{12} = 0$ (pas de Surclassement)

Supermarché - Superette $p_{32} = 1$ et $q_{32} = 0 \Rightarrow {}^{S}_{32} = 1$ (Surclassement)

II - PRODUITS DURABLES

1- Notes Moyennes Attribuées aux Différents Critères Qualitatifs

	Commerçant Détaillant	Hypermarché	Grand Magasin	GSS Ameublt/Elect.	Société de VPC	Poids des Critères
QPROD	4,55	4,25	4,22	4,56	3,91	4
QCHOIX	3,35	3,74	3,72	4,37	3,38	2
QSERV	3,83	3,40	3,35	3,98	3,27	3
QORGA	3,26	3,37	3,50	3,77	3,19	1

2- Matrice de Concordance entre Distributeurs sur ces Critères Qualitatifs (Indicateurs P)

Origines \ Extrémités	Commerçant Détaillant	Hypermarché	Grand Magasin	GSS Ameublt/Elect.	Société de VPC
Commerçant Détaillant	0	0,7	0,7	0	0,8
Hypermarché	0,3	0	0,9	0,2	1
Grand Magasin	0,3	0,1	0	0	1
GSS Ameublt/Elect.	1	1	1	0	1
Société de VPC	0,2	0	0	0	0

Exemples . Commerçant Détaillant - Hypermarché $p_{12} = \frac{4 + 0 + 3 + 0}{10} = \mathbf{0,7}$

Commerçant Détaillant - Grand Magasin $p_{13} = \frac{4 + 0 + 3 + 0}{10} = \mathbf{0,7}$

3- Matrice de Discordance entre Distributeurs sur ces Critères Qualitatifs (Indicateurs Q)

Origines \ Extrémités	Commerçant Détaillant	Hypermarché	Grand Magasin	GSS Ameublt/Elect.	Société de VPC
Commerçant Détaillant	0	0,0975	0,0925	0,255	0,0075
Hypermarché	0,1075	0	0,0325	0,1575	0
Grand Magasin	0,12	0,0125	0	0,1625	0
GSS Ameublt/Elect.	0	0	0	0	0
Société de VPC	0,16	0,09	0,085	0,2475	0

Exemples Commerçant Détaillant - Hypermarché $q_{12} = \frac{3,74 - 3,35}{4} =$ **0,0975**

Commerçant Détaillant - Grand Magasin $q_{13} = \frac{3,72 - 3,35}{4} =$ **0,0925**

(NB 4 exprime l'écart maximum possible : notation de 5 à 1 des distributeurs)

4- Matrice de Surclassement (Indicateurs S) avec seuil de concordance P = 1 et seuil de discordance Q = 0

Origines \ Extrémités	Commerçant Détaillant	Hypermarché	Grand Magasin	GSS Ameublt/Elect.	Société de VPC
Commerçant Détaillant	0	0	0	0	0
Hypermarché	0	0	0	0	1
Grand Magasin	0	0	0	0	1
GSS Ameublt/Elect.	1	1	1	0	1
Société de VPC	0	0	0	0	0

Exemples Commerçant Détaillant - Hypermarché $p_{12} = 0,7$ et $q_{12} = 0,0975 \Longrightarrow s_{12} = 0$ (pas de Surclassement)

Hypermarché - Société de VPC $p_{25} = 1$ et $q_{25} = 0 \Longrightarrow s_{25} = 1$ (Surclassement)

BIBLIOGRAPHIE

1. L. ABBOTT, **"Vertical Equilibrium Under Pure Quality Competition"**, American Economic Review, Volume 43 N°5, Décembre 1953, pages 826 à 845.

2. AFCERQ, **"Au Service de la Qualité Totale"**, Octobre 1987, Paris.

3. AFCIQ, **"Plein Feu sur la Gestion Totale de la Qualité"**, Revue Qualité-Industrie-Contrôle, N° Hors Série, Novembre 1986, Paris.

4. G.W ALLPORT, **"Hand Book of Social Psychology"**, Clark University Press, Worcester, Massachussetts, 1935.

5. K.ARROW, **"Social Choice and Individual Values"**, Wiley Eds., New York, 1951.

6. C.BAUDRY, **"Manager les Services.La Qualité comme Principe Unificateur"**, Collection l'Esprit d'Entreprise, Economica, Paris, Novembre 1986.

7. L.BEAUFORT, **"Productivity in the Provision of Hospital Services : A Challenge to the Management Community"**, Academy of Management Review, Juillet 1977, pages 475 à 483.

8. M.BELL, **"A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services"**, in Marketing of Services, Proceeding Series, AMA, 1981.

9. B.BERMAN et JR.EVANS, **"Retail Management : Strategic Approach"**, Mac Millan Publishing Co Inc, New York, 1979.

10. P.BESSON et H.BOUQUIN, **"Identité et Légitimité de la Fonction Contrôle de Gestion"**, Revue Française de Gestion N°82, Janvier-Février 1991, pages 60 à 71.

11. C.BIALES, **"L'Analyse Statistique des Données"**, Collection Marketing et Stratégie, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1988.

12. J.BLANCHARD, **"Coût et Impact Marketing de la Qualité"**, Revue Française de Marketing, Cahier N°94, Mai-Juin-Juillet 1983, Paris, pages 45 à 55.

13. P.BLOCH, R.HABABOU et D.XARDEL, **"Service Compris.Les Clients Heureux font les Entreprises Gagnantes"**, Hachette l'Expansion, Paris, 1986.

14. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), **"Les Mécanismes Fondamentaux de la Compétitivité"**, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1980.

15. H.BOUQUIN, **"Le Contrôle de Gestion"**, Editions PUF, Paris, 1986.

16. E.BRUGIER-VERRE, **"La Politique Commerciale au Point de Vente"**, Economica, Paris, 1977.

17. E.BRUNSWIK, **"Scope and Aspects of the Cognitive Problem"**, in "the Contemporary Approaches to Cognition", Harvard University Press, Cambridge USA, 1957.

18. L.BUCKLIN, **"Retail Strategy and the Classification of Consumer's Goods"**, Journal of Marketing, Janvier 1963.

19. R.D.BUZZELL et B.T.GALE, **"The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance"**, The Free Press, New York, 1987.

20. A.BURLAUD et C.J.SIMON, **"Coûts.Contrôle"**, Editions Vuibert Gestion, Paris, 1982.

21. T.BURNS et G.M. STALKER, **"The Management of Innovation"**, Tavistock Institute, Londres, 1961.

22. J.CALAIS-AULOY, **"Droit de la Consommation"**, Précis Dalloz, 3e Edition, Paris, Décembre 1989.

23. R.CALORI et JM.ARDISSON, **"Les Stratégies de Différenciation dans les Impasses Concurrentielles"**, Revue Française de Gestion N°68, Mars-Avril-Mai 1988, pages 48 à 58.

24. M.CAPET, G.CAUSSE et J.MEUNIER, **"Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise"**, Economica, 2e Edition, Paris, 1986.

25. CERESTA, **"Tables Statistiques"**, Revue de Statistique Appliquée, Paris, 1988.

26. E.H.CHAMBERLIN, **"The Theory of Monopolistic Competition: A Re-Orientation of Theory of Value"**, Harvard 1933, Version Française PUF 1953.

27. A.D.CHANDLER, **"Stratégies et Structures de l'Entreprise"**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1962.

28. G.CHETOCHINE, **"Marketing Stratégique de la Distribution"**, Editions Liaisons, Paris, Avril 1992.

29. F.CHEVALIER, **"Cercles de Qualité et Changement Organisationnel"**, Editions Economica, Paris, Mars 1991.

30. J.B.COLBERT, **"Lettres sur le Commerce"**, 1664.

31. E.COLLIGNON, **"Un Modèle de Diagnostic de la Qualité des Produits.Application à la Bonneterie"**, Thèse de 3e Cycle en Sciences de Gestion, IAE de Lyon, 1982.

32. E.COLLIGNON, B.PAVIE-LATOUR et M.WISSLER, **"La Gestion de la Qualité"**, Revue Enseignement et Gestion N°36, Hiver 1985, pages 95 à 106.

33. E.COLLIGNON et M.WISSLER, **"Qualité et Compétitivité des Entreprises.Du Diagnostic aux Actions de Progrès"**, Economica, Paris, 1984.

34. Coopération-Distribution-Consommation **(CDC)** N°1, Janvier 1979.

35. M.COPELAND, **"Relation of Consumer's Buying to Marketing Methods"**, Harvard Business Review, Volume 1, Avril 1923.

36. J.E.CORDIER, **"Qualité et Marketing des Produits de Grande Consommation"**, Revue Qualité-Industrie-Contrôle N°4, Décembre 1983, pages 29 à 34.

37. L.J.CRONBACH, **"Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests"**, Revue Psychometrika, Volume 16 N°3, Septembre 1951, pages 297 à 334.

38. P.B.CROSBY, **"La Qualité sans Larmes"**, Economica, Paris, 1986.

39. P.B.CROSBY, **"Quality is Free"**, Mac Graw Hill Book Company, New York, 1980.

40. M.CROZIER, **"L'Entreprise à l'Ecoute"**, Inter Editions, Paris, 1989.

41. JA.CZEPIEL et LJ.ROSENBERG, **"The Study of Consumer Satisfaction"**, in "New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior", RL.DAY et HK.HUNT Eds, Blumington University, Indiana 1979.

42. JL.DASH, LG.SCHIFFMAN et C.BERENSON, **"Risk and Personality.Related Dimensions of Store Choice"**, in Journal of Marketing, Volume 40, 1976.

43. RL.DAY, **"How Satisfactory is Research on Consumer Satisfaction"**, Advances in Consumer Research, JC.OLSON Ed., Volume 7, 1976.

44. J. DE LAGARDE, **"Initiation à l'Analyse des Données"**, Dunod, Paris, 1983.

45. W.E.DEMING, **"Quality, Productivity and Competitive Position"**, M.I.T. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, USA, 1982.

46. B.DE MONTMORILLON, **"Les Apports de l'Economie Industrielle aux Sciences de Gestion"**, Chapitre V de l'Ouvrage Collectif "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Editions Economica, Paris, 1987, pages 129 à 151.

47. A.DESREUMAUX, **"Structures d'Entreprise"**, Vuibert Gestion, Paris, 1992.

48. A.DESREUMAUX, **"A Propos de la Culture ou de l'Amnésie et de Quelques Autres Travers de Certains Chercheurs en Gestion"**, Cahier de Recherche N°86/1 de l'IAE de Lille, 1986, 16 pages.

49. E.DEUTSCH, **"Psychologie Sociale Appliquée"**, Cours de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1974-1975.

50. Direction du Commerce Intérieur, **"Comptes Commerciaux de la Nation pour 1990"**, Ministère du Commerce et de l'Artisanat, Paris, 1991.

51. J.DUFER, **"La Satisfaction du Consommateur.Essai de Conceptualisation et d'Expérimentation"**, Cahiers de Recherches Economiques et Commerciales (CREC), Université de Toulon et du Var, Juillet 1979.

52. J.DUFER, "**Satisfaction et Insatisfaction du Consommateur.Proposition d'un Modèle Psycho-Economique de Consommation.Implications pour l'Entreprise**", Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, IAE de l'Université de Nice, Mars 1986.

53. M.DUPUIS, "**Distribution.La Nouvelle Donne**", Les Editions d'Organisation, 2e Edition, Mai 1988, Paris.

54. F.EIDER, "**The Psychology of Interpersonal Relations**", John Wiley and Sons Eds., New York, 1958.

55. P.EIGLIER et E.LANGEARD, "**Une Approche Nouvelle du Marketing des Services**", Revue Française de Gestion, Novembre 1975.

56. P.EIGLIER et E.LANGEARD, "**L'Offre de Services : Concepts et Décisions**", Working Paper N°275, IAE d'Aix-Marseille, 1983.

57. P.EIGLIER et E.LANGEARD, "**Servuction.Le Marketing des Services**", Collection Stratégie et Management, Mac Graw Hill, Paris, 1987.

58. B.ENIS et K.ROERING, "**Product Classification Taxonomy Synthesis and Consumer Implications**", Congrès de l'American Marketing Association (AMA), 1976.

59. Y.EVRARD et P.LE MAIRE, "**Information et Décision en Marketing**", Dalloz Gestion, Paris, 1976.

60. A.V.FEIGENBAUM, "**Total Quality Control**", 3e Edition, Mac Graw Hill Book Company, New York, 1983.

61. M.FILSER, "**La Dynamique des Canaux et Formules de Distribution : Une Approche Méthodologique**", Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, Mai 1985.

62. D.A.GARVIN, **"What Does Product Quality Really Mean?"**, Sloan Management Review, Automne 1984.

63. J.GHESTIN, **"Conformité et Garantie dans la Vente"**, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris 1983.

64. C.GRÖNROOS, **"A Service Quality Model and its Marketing Implications"**, European Journal of Marketing N°4, 1984, pages 36 à 44.

65. J.M.GUIOT, **"Organisations Sociales et Comportements"**, Editions Hommes et Techniques, Montréal, 1981.

66. G.HEIDSIECK, **"Les Aspects Juridiques de la Qualité dans la Commercialisation des Produits"**, Papier de Recherche N°17, Cahiers du LARCA, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, 1988, 23 pages.

67. J.P.HELFER, **"Formalisation et Mesure de la Concurrence Qualitative"**, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Septembre 1974.

68. P.HERMEL, **"Qualité et Management Stratégique.Du Mythique au Réel"**, Les Editions d'Organisation, Paris, Avril 1989.

69. J.HOROVITZ, **"La Non Qualité Tue"**, Harvard l'Expansion N°41, Eté 1986, pages 53 à 61.

70. J.HOROVITZ, **"La Qualité de Service.A la Conquête du Client"**, Inter-Editions, Paris, 1987.

71. G.M.HOSTAGE, **"Service Operations Management"**, Mac Graw Hill Eds, New York, 1982.

72. JA.HOWARD et JN.SHETH, **"The Theory of Buyer Behavior"**, J.WILEY Ed., New York, 1969.

73. K.ISHIKAWA, **"Initiation à la Gestion de la Qualité"**, Document JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), 1964.

74. K.ISHIKAWA, **"Le TQC ou La Qualité Japonaise"**, Edition Française 1981, Collection Gestion, AFNOR, Paris.

75. J.JALLAIS, J.ORSONI et A.FADY, **"Marketing de la Distribution"**, Editions Vuibert Gestion, Paris, 1987.

76. S.JEVONS, **"Théorie de l'Economie Politique"**, 1871.

77. P.JOFFRE et G.KOENIG, **"Stratégie d'Entreprise.Anti-manuel"**, Editions Economica, Paris, 1985.

78. A.JOLIBERT et G.BAUMGARTNER, **"L'Influence des Echelles de Mesure sur les Résultats d'une Enquête Postale"**, Papier de Recherche IEC, Université de Grenoble, 1986, 24 pages.

79. J.M.JURAN, **"Gestion de la Qualité"**, Edition Française 1983, Collection "Normes et Techniques", AFNOR, Paris.

80. J.M.JURAN, **"Qualité des Produits : Un Impératif pour l'Occident"**, Les Industries Mécaniques, Exposé du 10 Septembre 1981.

81. S.KAISH, **"How Can We Classify Consumer's Goods?"**, Journal of Marketing, Juin 1958.

82. M.KALIKA, **"Les Raisons du Choix d'un Magasin dans la Grande Distribution"**, Cahier de Recherche du CEREGE, IAE de l'Université de Poitiers, Janvier 1983, 28 pages.

83. JN.KAPFERER et JC.THOENIG, **"La Marque : Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Croissance de l'Economie"**, Mac Graw Hill, Paris, 1989.

84. A.G.KEFALAS, **"Managerial Futurity : Relating Today's Actions to Their Future Consequences"**, Journal of Contemporary Business N°3, 1980, pages 123 à 132.

85. A.KHEMAKEM, **"La Dynamique du Contrôle de Gestion"**, Dunod Paris, 1976.

86. G.KOENIG, **"La Théorie de l'Organisation à la Recherche de son Equilibre"**, Chapitre IV de l'Ouvrage Collectif "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Editions Economica, Paris, 1987, pages 103 à 128.

87. G.KOENIG, **"Management Stratégique.Vision, Manoeuvres et Tactiques"**, Editions Nathan, Collection Connaître et Pratiquer la Gestion, Paris, 1990.

88. A.LABOURDETTE, **"La Qualité, Les Firmes et les Consommateurs : Analyses Théoriques"**, Cahier de Recherche de l'IAE de Bordeaux N°41, 1980.

89. C.LABROUSSE, **"Statistique.Exercices Corrigés avec Rappels de Cours"**, Tomes 1 à 3, Dunod, Paris, 1975.

90. C.LABROUSSE, **"Introduction à l'Econométrie"**, Dunod, Paris, 1978.

91. KJ.LANCASTER, **"A New Approach to Consumer Theory"**, Journal of Political Economy, Avril 1966.

92. PR.LAWRENCE et JW.LORSCH, **"Organisation and Environnement, Managing Differentiation and Integration"**, Irwin Ed., New York, 1969.

93. HN.LEAVITT, **"A Note on Some Experimental Findings About the Meanings of Price"**, Journal of Business, 1954, Volume 27, pages 205 à 210.

94. G.LEBLANC, "**Réflexions sur l'Offre de Service : Le Cas de la Satisfaction du Consommateur**", Monographies du CRSA, Université de Moncton, Canada, Septembre 1984.

95. G.LEBLANC, "**Analyse de l'Evaluation de l'Offre de Service.Le Cas du Secteur Hôtelier de la Province du Nouveau-Brunswick du Canada**", Thèse pour le Doctorat de 3e Cycle en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, IAE d'Aix-Marseille, Décembre 1985.

96. G.LEBLANC et N.NGUYEN, "**La Problèmatique de l'Evaluation de la Qualité d'un Service**", Cahier de Recherches CRSA, Université de Moncton, Canada, 1986.

97. F.LEFEBVRE Editions, "**Memento Pratique : Réglementation Economique.Concurrence.Consommation**", Edition 1991.

98. J.L.LEMOIGNE, "**Les Systèmes de Décision dans les Organisations**", PUF, Paris, 1974.

99. H.LESCA, "**Système d'Information pour le Management Stratégique de l'Entreprise**", Collection Stratégie et Management, Mac Graw Hill, 1986.

100. T.LEVITT, "**Marketing Myopia**", Harvard Business Review, Juillet-Août 1960.

101. T.LEVITT, "**Production Line.Approach to Service**", Harvard Business Review, Septembre-Octobre 1972.

102. T.LEVITT, "**Marketing Success Through Differenciation of Anything**", Harvard Business Review, Janvier-Février 1980.

103. K.LEWIN, "**Psychologie Dynamique**", Presses Universitaires de France, Paris, 1959.

104. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**Produits Drapeaux.Un Phénomène Européen**", N° du 7 Septembre 1979.

105. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**Les Marques de Distributeurs**", N°1014, Février 1986.

106. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**Lille Métropole Nord : Un Commerce Digne d'une Capitale Régionale**", N°1041, 17 Octobre 1986, pages 70 à 74.

107. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**Les Services à la Clientèle dans 21 Hypers : Progrès et Lenteurs**", N°1042, 24 Octobre 1986.

108. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**L'Excellence : A Quel Prix ?**", N°1156, 24 Mars 1989.

109. Libre-Service Actualités **(LSA)**, Article "**Des Magasins Plus Attrayants**", N°1156, 24 Mars 1989.

110. A.H.MASLOW, "**Motivation and Personality**", Harper and Row, New York, 1952.

111. A.MAURIAL, "**La Relation Consommateur-Distributeur.Le Cas du Meuble**", Editions d'Organisation, Paris, 1990.

112. J.MELESE, "**La Gestion par les Systèmes**", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1ère Edition, 1968.

113. K.MENGER, "**Fondements de l'Economie Politique**", 1871.

114. D.R.MERUNKA, "**L'Analyse des Processus Hiérarchiques en Marketing: Intérêt et Fiabilité de la Méthode**", Cahiers "Méthodologie de la Recherche en Marketing", 5e Séminaire, Lille, 1984, pages 88 à 111.

115. D.R.MERUNKA, "**La Prise de Décision en Management**", Vuibert Gestion, Paris, 1987.

116. G.MIRACLE, "**Product Characteristics and Marketing Strategy**", Journal of Marketing, Janvier 1965.

117. J.MOSCAROLA, **"Enquêtes et Analyses des Données"**, Vuibert Gestion, Paris, 1990.

118. Y.NEGRO et J.ORSONI, **"Une Nouvelle Race de Gestionnaires dans la Distribution"**, Revue Française de Gestion N°53-54, Septembre-Décembre 1985, pages 117 à 126.

119. N.NGUYEN, **"Un Modèle Explicatif de l'Evaluation de la Qualité d'un Service : Une Etude Empirique"**, Recherche et Applications en Marketing, Volume 6, N°2, 1991, pages 83 à 98.

120. NGUYEN HUUCHAU, **"Théorie du Marketing : La Distribution"** Les Cours de Droit, Editions Montchrestien, Paris, 1975.

121. JC.NUNNALLY, **"Psychometric Theory"**, 2e Edition, Mac Graw Hill Book Company, New York, 1978.

122. J.C.OLSON et J.JACOBY, **"Cue Utilization in the Quality Perception Process"**, in "Proceedings of the Third Annual Conference", Association for Consumer Research, Ann Arbor, Michigan, 1972.

123. A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML et L.BERRY, **"A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research"**, Marketing Science Institute Research Program, Rapport N°84-106, Août 1984.

124. A.PARASURAMAN, V.ZEITHAML et L.BERRY, **"SERVQUAL: Une Echelle Multi-Items de Mesure des Perceptions de la Qualité de Service par les Consommateurs"**, Recherche et Applications en Marketing, Volume 5 N°1, 1990, pages 19 à 42.

125. CW.PARK et FW.WINTER, **"Product Quality Judgement : Information Processing Approach"**, Journal of the Market Research Society, 1979, Volume 21, pages 211 à 217.

126. B.PAVIE-LATOUR, **"La Qualité dans l'Organisation.Perception d'un Système de Gestion de la Qualité"**, Thèse de Doctorat de 3e Cycle en Sciences de Gestion, IAE d'Aix en Provence, Novembre 1984.

127. B.PAVIE-LATOUR, **"La Compétitivité par la Qualité"**, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1985, pages 84 à 92.

128. M.PERIGORD, **"Réussir la Qualité Totale"**, Les Editions d'Organisation, Collection Management 2000, Paris, Février 1987.

129. T.PETERS et R.WATERMAN, **"Le Prix de l'Excellence"**, Inter Editions, Paris, 1983.

130. J.PIERRE, **"La Gestion de la Qualité : Théories et Réalités"**, les Cahiers Français N°234, Janvier-Février 1988, pages 69 à 73.

131. Points de Vente, **"Recensement de la Grande Distribution en France"**, Edition 1990.

132. M.PORTER, **"L'Avantage Concurrentiel.Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance"**, Inter Editions, Paris, 1986.

133. M.PORTER, **"Choix Stratégiques et Concurrence.Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie"**, Economica, Paris, 1982.

134. B.PRAS, **"Comment les Consommateurs Opèrent-Ils leurs Choix ? Les Modèles Multi-Attributs"**, Encyclopédie du Marketing, Volume 1, "Le Comportement du Consommateur", 1977, pages 1 à 21.

135. C.QUIN, A.RIGOUREAU, M.DAVID et C.BOINVILLIERS,**"Tableau de Bord de la Distribution"**, 4ème Edition 1977, CDC-LSA.

136. G.RAYMOND, **"Droit de la Distribution"**, Editions Delmas, Paris, Novembre 1984.

137. Y.RENOUX, **"Consumérisme et Marketing : Un Cadre pour l'Analyse et pour l'Action"**, Revue Française de Marketing N°55, Mars-Avril 1975, pages 21 à 31.

138. Revue Fiduciaire, **"Le Memento Commercial du Chef d'Entreprise"**, N°723 Spécial, Paris, Septembre 1987.

139. D.RIDDLE, **"Vivez à l'Ere du Service!"**, Harvard l'Expansion, N°39, Hiver 1985/86, pages 101 à 112.

140. T.L.SAATY, **"The Analytic Hierarchy Process"**, Mac Graw Hill Book Company, New York, 1980.

141. J.SAINT CRICQ et O.BRUEL, **"La Pratique du Merchandising"**, Editions d'Organisation, Paris, 1973.

142. F.SALERNO, **"Sécurité des Produits : Trois Précautions valent mieux qu'une"**, Harvard l'Expansion N°32, Printemps 1984, pages 92 à 104.

143. J.V.SARAPH, **"An Investigation of Quality-Management Practices in Medium to Large Size Companies"**, Publication de l'Université du Minnesota, Mineapolis, 1987.

144. W.E.SASSER, R.P.OLSEN et D.D.WYCKOFF, **"Management of Service Operations"**, Allyn and Bacon Eds, Londres-Boston-Sydney, 1978.

145. H.SAVALL, **"Enrichir le Travail Humain dans les Entreprises et les Organisations"**, 1ère Edition, Dunod, Paris, 1975.

146. H.SAVALL, **"A la Recherche des Coûts et Performances Cachés de l'Entreprise.Pour un Diagnostic Socio-Economique de l'Entreprise"**, Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1978, N°18, pages 96 à 108.

147. T.SCITOVSKY, **"Some Consequences on the Habit of Judging Quality by Price"**, Review of Economic Studies, 1945, Volume 12, pages 100 à 105.

148. L.SHOSTACK, **"How to Design a Service"**, in Marketing of Services, Proceedings Series, AMA 1981.

149. H.A.SIMON, **"Administrative Behavior.A Study of Decision Making Process in Administrative Organization"**, The Free Press, New York, 1945.

150. STAT-ITCF, **"Comment Interpréter les Résultats d'une Analyse en Composantes Principales?"**, ITCF, Paris, Novembre 1986.

151. STAT-ITCF, **"Comment Interpréter les Résultats d'une Analyse Factorielle Discriminante?"**, ITCF, Paris, Octobre 1988.

152. STAT-ITCF, **"Comment Interpréter les Résultats d'une Régression Linéaire?"**, ITCF, Paris, Février 1989.

153. STAT-ITCF, **"Comment Interpréter les Résultats d'une Analyse de Variance?"**, ITCF, Paris, Septembre 1989.

154. STAT-ITCF, **"Comment Interpréter les Résultats d'une Analyse Factorielle des Correspondances?"**, ITCF, Paris, Mars 1990.

155. SPSS PC+, **"Advanced Statistics, V 2.0"**, Chicago, 1988.

156. H.STOLOWY, **"Mesure de Performance des Magasins et de leurs Dirigeants dans les Groupes de Distribution"**, Revue du Financier N°44, Mars-Avril 1986, pages 31 à 42.

157. Stratégies N°456, Janvier 1985.

158. J.SWAN et L.COMBS, **"Product Performance and Consumer Satisfaction.A New Concept"**, Journal of Marketing, Avril 1976, Volume 40, pages 25 à 33.

159. P.M.SWEEZY, **"Demand Under Conditions of Oligopoly"**, The Journal of Political Economy, Vol.57, 1939.

160. H.TAKEUCHI et JA.QUELCH, **"La Qualité : Un Autre Problème que Fabriquer"**, Harvard l'Expansion N°31, Hiver 1983/84, pages 73 à 80.

161. R.TASSINARI, **"Le Rapport Qualité/Prix"**, Editions d'Organisation, Paris, 1985.

162. F.W.TAYLOR, **"Shop Management"**, Harper and Brothers, New York, 1919.

163. J.W.TAYLOR, **"The Role of Risk in Consumer Behavior"**, Journal of Marketing, Volume 38, 1974.

164. R.TELLER, **"Les Méthodes Quantitatives Appliquées à la Gestion"**, Tomes 1 et 2, Editions EDEC, Paris 1980.

165. R.A.THIETART, **"La Stratégie d'Entreprise"**, Collection Stratégie et Management, 2ème Edition, Mac Graw Hill, Paris, 1991.

166. E.THIL, **"Ah! Vos Marques..."**, Interview recueillie dans LSA N°1014, Dossier "Les Marques de Distributeurs", Février 1986, pages 70 à 73.

167. Y.TINARD, **"La Notion de Qualité dans les Services"**, Cahier de Recherche ESCP N°88-76, Paris, 1988, 48 pages.

168. A.TORDJMAN,**"Stratégies de Concurrence dans le Commerce. Les Services au Consommateur"**, Editions d'Organisation, Paris, 1983.

169. A.TORDJMAN, **"La Distribution en France.Activité, Secteur, Partenaire"**, Cahier de Recherche N°309/1988, HEC-ISA, Paris, 1988.

170. O.TOUATI, **"Concept de Service et Marketing de l'Incorporel"**, Thèse de 3ème Cycle en Stratégie Commerciale et Communication, Université de Paris IX Dauphine, 1984.

171. JC.USUNIER, **"Promouvoir la Qualité dans les Services pour Développer l'Emploi"**, Cahier de Recherche N°86-61, ESCP, Paris, 1986.

172. J.P.VEDRINE, **"Le Traitement des Données en Marketing"**, les Editions d'Organisations, Paris, 1991.

173. P.VINCKE, **"L'Aide Multicritère à la Décision"**, Editions de l'Université de Bruxelles SMA, Ellipses, Bruxelles, 1989.

174. L.WALRAS, **"Eléments d'Economie Politique Pure"**, 1871.

175. O.E.WILLIAMSON, **"Markets and Hierarchies"**, The Free Press, New York, 1975.

176. M.WISSLER, **"Qualité des Produits et Gestion Stratégique"** Thèse de 3ème Cycle en Sciences de Gestion, IAE de Lyon, 1982.

177. M.WISSLER, **"Intégrer la Gestion de la Qualité à la Gestion Stratégique de l'Entreprise"**, Communication aux 6èmes Journées Nationales des IAE, "Processus de Gestion et Entreprise Compétitive", Lyon, Novembre 1982.

178. M.WISSLER, **"Compétitivité de l'Entreprise et Projet Qualité"**, Papier de Recherche G86/8, IAE Université Jean Moulin Lyon III, Mars 1986.

179. M.WISSLER, **"Un Projet Qualité pour les Activités Tertiaires"**, Rapport Présenté aux 8èmes Journées des IAE, Poitiers, Novembre 1987.

180. A.WOLFE, **"Mesure de Perception de la Qualité"**, Journal of Marketing Research, Septembre 1971.

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE LILLE
BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE