

CREER ET DEPLOYER UN REFERENTIEL QUALITE EN GRANDE DISTRIBUTION AVEC LA METHODOLOGIE R.O.M.A.

Camille CARPENTIER*, Gilbert FARGES

Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couvrot, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France

Master Qualité et Performance dans les Organisations – Tél : +33 (0)3 44 23 44 23

Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite

*référente : camille.carpent@gmail.com

RESUME

La grande distribution française touche aujourd'hui l'ensemble de la population dans une multitude de domaines : alimentaire, bricolage, ameublement, textile, électroménager, etc. La forte concurrence de ce secteur entraîne donc chaque enseigne dans une course à la satisfaction du consommateur et donc à sa fidélité.

Les tendances d'achats de 2014 ne se basent plus uniquement sur le prix bas d'un produit, mais sur sa qualité et sa garantie sécuritaire. Au vu des précédentes crises alimentaires et sanitaires, le consommateur est plus vigilant, voire « méfiant ».

Le défi pour les enseignes de la grande distribution est donc de développer, maintenir ou reconquérir la confiance du client dans leurs produits ou services. Pour cela, une approche qualité pragmatique, spécifique, simple et robuste est proposée : la méthodologie R.O.M.A. (Référentiel, Outils, Mesures, Améliorations).

Elle a pour but de faire progresser les magasins des enseignes de grande distribution sur leurs niveaux de respect des exigences réglementaires afin de mieux maîtriser la sécurité et la protection du consommateur.

Les bénéfices de l'approche qualité R.O.M.A. ainsi déployée sont partagés entre le consommateur (fidélisé et dépensier), le magasin (attractif avec des produits sûrs) et le groupe de grande distribution (compétitif et performant).

MOTS-CLEFS

Grande distribution, Qualité, Management, Magasins, Consommateurs

ABSTRACT

Mass distribution now affects the entire population in a multitude of areas: food, DIY, furniture, textiles, appliances, etc. Strong competition in this area means that each retailing chain is in a constant quest to satisfy customers and retain their loyalty.

The purchasing trends in 2014 are not based exclusively on the lowest price of a product, but also on its quality and safety guarantees. Following the recent scares on food and health, the consumers have become more suspicious.

The challenge for a retailing chain and the large distribution is to develop, maintain or improve the customer's confidence in their products or services. In order to reach this goal, we propose a pragmatic, specific, simple and robust quality approach named "R.O.M.A." (translated from french words like Reference, Tools, Measurement, Improvement).

It aims to advance stores retail brands on their level of compliance with regulatory requirements in order to better control the security and protection of the consumer.

The benefits of the "R.O.M.A." quality approach are shared between the consumer (loyal and spendthrift), shop (attractive with safe products) and the retailing chain (competitive and efficient).

KEYWORDS

Retailing chain, Quality, Management, Shops, Consumers

I . CONTEXTE ET ENJEUX DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

La « Grande Distribution Alimentaire » offre la possibilité à la population d'effectuer ses achats alimentaires dans des grandes surfaces. Ces dernières proposent au consommateur un large choix de produits en libre-service dans les rayons, à des prix attractifs. Ces magasins ont pour particularité de mettre à disposition des clients, des chariots et des grands parkings annexés de station essence. Ce concept séduit la population depuis les années 1958 [1].

Les principaux défis permanents du secteur de la grande distribution alimentaire sont de maintenir des prix et services attractifs, de fidéliser la clientèle, de répondre aux nouvelles attentes du consommateur, ainsi que d'optimiser la production et l'évolution des services (la « servuction » [2]) via une logistique pointue.

En 2014, les tendances d'achats ne se basent plus uniquement sur le prix bas d'un produit, mais sur sa qualité et sa garantie sécuritaire. Le contexte de la crise économique induit une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs français, obligeant ainsi les enseignes de la grande distribution à s'adapter rapidement face aux changements de comportement d'achat de leurs clients [3].

Proposer des produits conformes et afficher des informations correctes deviennent pour le consommateur des conditions essentielles pour maintenir la confiance face aux événements de crises sanitaires et sécuritaires [4].

En France, six groupes dominent le marché de la grande distribution alimentaire : Auchan, Casino, Carrefour, Intermarché, E. Leclerc, Système U (Tableau 1, [5]).

Groupes / Enseignes	Nombre d'hypermarchés	Milliards €	Part de marché en France
Carrefour	377	76,8	21%
E. Leclerc	485	43,7	17%
ITM Entreprise (Intermarché/Netto)	266	39,1	14%
Casino (Casino/Franprix/Leader Price/Monoprix)	217	42	10%
Système U	252	23,2	9%
Auchan	146	46,9	8%

Tableau 1 : Les acteurs de la grande distribution alimentaire en France en 2012 [5]

Les magasins se présentent sous deux principaux formats : les hypermarchés et les supermarchés [6] :

- Les **hypermarchés** sont définis comme les magasins du commerce de détail non spécialisés qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires, et d'une surface de vente égale ou supérieure à 2 500 m².
- Les **supermarchés**, quant à eux, ont une surface de vente inférieure à 2 500 m² et réalisent plus de deux tiers de leur chiffre d'affaire dans la vente de produits alimentaires (les magasins de proximité se retrouvent dans cette catégorie).

L'organisation standard d'un magasin se découpe selon des secteurs d'activités (ex : Droguerie, Parfumerie, Hygiène (DPH), Produits de grande Consommation (PGC), Produits Frais et Traiteurs (PFT), Textile, etc.) et dans chaque secteur se trouve plusieurs rayons (ex : Légumes, les Produits Surgelés, Jardin, Enfants, etc.). L'organisation du personnel suit également cette démarche hiérarchisée : Directeur > Chef de secteur > Chef de Rayon > Employé.

La loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 [7] relative à la consommation place le consommateur au centre de toutes les relations : elle a pour but de rééquilibrer les pouvoirs entre les consommateurs et les professionnels afin de libérer le pouvoir d'achat et d'améliorer le niveau de vie des français.

Les champs de consommation couverts par cette loi sont :

- Le secteur des voitures,
- La consommation responsable,
- La qualité et la responsabilité,
- Les litiges,
- La lutte contre le surendettement,
- La santé,
- Le démarchage abusif,
- L'e-commerce,
- La banque et les assurances.

Voici quelques points importants de la loi :

- Le texte instaure une **procédure d'action de groupe**. Cette procédure permettra à une association de consommateurs agréée au niveau national d'agir en justice pour un groupe de consommateurs.
- La loi prévoit la **lutte contre les clauses abusives** et la possibilité de résilier en cours d'année après une période initiale d'un an les contrats d'assurance multirisques habitation, responsabilité civile et automobile. Des mesures sont également prises pour mieux protéger les consommateurs lors de leurs achats sur internet.
- Cette réglementation assure un **meilleur accès à certains produits de santé** et une baisse des prix des lunettes de vue.
- La loi prévoit la modernisation des **moyens de contrôle et d'enquête** des agents de la Direction générale de la concurrence, de la

consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) qui pourront effectuer des contrôles sans décliner leur qualité. La loi vise à s'attaquer aux pratiques commerciales trompeuses, aux abus de faiblesse, ainsi qu'aux falsifications et à la commercialisation de denrées alimentaires dangereuses pour la santé.

La grande distribution doit s'adapter à ce nouveau cadre réglementaire, redoubler de vigilance sur ses produits et services afin de profiter au maximum d'un consommateur mieux informé dont les droits contractuels et les capacités d'actions collectives sont renforcés vis à vis d'attentes légitimes sur la **durabilité** et la **réparabilité** des produits et services.

Dans ce contexte, afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires et de fidéliser le consommateur en lui offrant les garanties attendues, il est proposé d'exploiter un référentiel qualité orienté « consommateur ». L'analyse des avantages et inconvénients comparés des différentes normes de management qualité fait apparaître des difficultés potentielles pour leur déploiement sur le terrain, auxquelles s'ajoute la culture professionnelle peu normative des personnels des magasins (voir Tableau 2).

C'est pourquoi, il est proposé de s'appuyer sur les **bonnes pratiques existantes** dans les magasins d'une chaîne de grande distribution afin de maîtriser et faire progresser la qualité interne.

Ce référentiel spécifique capitalise l'ensemble des **procédures**, des **réglementations** et des **bonnes pratiques** applicables en magasin. En complément, un système d'évaluation annuel (audits internes) permet de vérifier la bonne application du référentiel qualité sur le terrain.

Les enjeux de la création et du déploiement du référentiel qualité sont les suivants :

- Orienter les magasins vers des axes de progrès,
- Obtenir un état des lieux annuel du parc «magasins»,
- Instaurer une évaluation interne annuelle,
- Augmenter la visibilité de la direction sur ce qu'il se passe en magasin,
- Prouver la bonne volonté du distributeur aux agents de contrôle,
- Conserver la position de leadership du distributeur.

Pour relever ces enjeux, la direction doit apporter de l'aide et du soutien aux magasins pour la mise en place de ce référentiel. Le succès de cette action peut se traduire, sur 2 ans, par une baisse de 30% des procès verbaux et amendes reçus en magasin et une augmentation de 1 % de la satisfaction client. Il est proposé que ces mesures soient réalisées annuellement sur la base du nombre de procès verbaux et amendes attribués aux sujets traités dans le référentiel et par des études internes de satisfaction client [8].

2 . AIDER LES MAGASINS GRACE A UNE METHODOLOGIE CONSTRUCTIVE : R.O.M.A.

Une nouvelle méthodologie R.O.M.A. (Référentiel, Outils, Mesures, Améliorations) est conçue pour satisfaire les 3 acteurs principaux impliqués par la grande distribution : la direction, le magasin et le consommateur. Si la direction et le magasin respectent leurs obligations réglementaires et les bonnes pratiques conseillées alors la protection du consommateur est assurée. De plus, des produits conformes et des informations communiquées correctes, appuient la satisfaction et la fidélité du client. Ainsi, la direction est à son tour satisfaite par l'augmentation des achats du client et donc de sa fidélité (Figure 1).

La diversité et l'étendue du parc des magasins en grande distribution imposent de débiter sur un seul format, soit supermarché, soit hypermarché, afin de fiabiliser la mise en œuvre de la démarche qualité.

Dans un premier temps, la méthodologie R.O.M.A. est donc déployée dans des hypermarchés qui représentent la vitrine des grandes enseignes avec les plus grosses ventes, les plus gros volumes et par conséquent un grand nombre de réglementations et de contrôles de la part des autorités.

2.1. «R» COMME RÉFÉRENTIEL

Le référentiel Qualité interne est un document de référence qui recense l'ensemble des procédures, des réglementations et des bonnes pratiques applicables en magasin. Il a pour objectifs :

- D'aider les magasins à respecter la réglementation, la vision client et la sécurité du personnel et des clients,
- De donner des bonnes pratiques et conseils aux magasins,
- De capitaliser l'ensemble des informations dans un seul document visible et connu,
- De maintenir le niveau d'information des employés en magasin (en cas de changement de poste par exemple),
- D'éviter et d'économiser les procès verbaux, amendes et réclamations clients,
- D'améliorer l'image du groupe auprès des agents de contrôles et des consommateurs,
- De fidéliser le client grâce à une qualité de produit et de service visible par le client en magasin ce qui augmente les ventes et le profit.

Le choix de réaliser un référentiel qualité interne s'impose comme une solution simple, fluide et rapide (durée du projet 1 an) à mettre en place dans les magasins (Tableau 2). Ces derniers ayant un but majoritairement axé sur le profit, la vente, et donc la fidélisation du client.

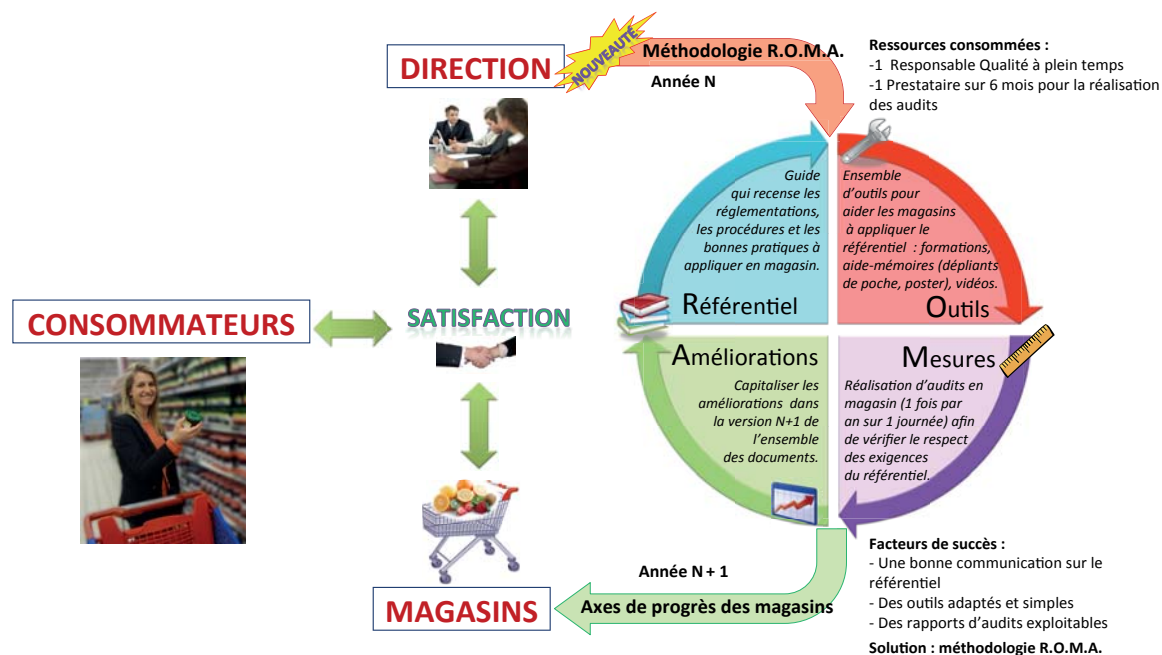


Figure 1 : Le cycle R.O.M.A. [8]

C'est pourquoi, il est indispensable de communiquer la qualité à partir d'un document simple, ludique et pratique au quotidien.

Les référentiels de management de la qualité existants comme l'ISO 9001 [9], l'ISO 14001 [10] ou encore l'ILO-OSH 2001 [11] portent chacun sur des do-

maines particuliers (organisation, environnement, sécurité..) et impliquent une mise en place complexe et longue (Tableau 2). De plus, ils nécessitent un travail de compréhension et de reformulation de chaque exigence pour l'adapter aux spécificités professionnelles du secteur d'activité.

Référentiels	Avantages	Inconvénients
Norme ISO 9001	Méthodologie reconnue par l'AFNOR et possibilité de certification	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe
Norme ISO 14001	Méthodologie reconnue par l'AFNOR et possibilité de certification	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe Responsabilité du service Développement Durable du Groupe
Principes directeurs ILO-OSH 2001	Référentiel reconnu à l'international Elaboré par l'OIT (Organisation Internationale du Travail)	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe Responsabilité du service Santé Sécurité au Travail du Groupe
Référentiel interne	Accessibilité, rapidité et simplicité Adapté au secteur d'activité et correspond au manière de fonctionner des magasins. Rassemble plusieurs volets : réglementation, qualité, environnemental, sécurité et vision client.	Pas de vérification par un organisme agréé

Tableau 2 : Avantages et inconvénients des référentiels existants par rapport au référentiel qualité interne [8]

2.2. «O» COMME OUTILS

Tous les outils doivent être testés sur le terrain par les personnes destinées à les utiliser avant leur validation définitive. Les modifications et suggestions sont intégrées, ainsi les employés sont impliqués et participatifs au projet.

2.2.1. La formation

La formation auprès des personnels est un outil développé et utilisé par la direction pour aider les magasins à appliquer le référentiel. Basée sur une journée, elle a pour but de démystifier le référentiel, son volume et ses exigences. Réaliser la formation sur le terrain, en magasin, est une condition primordiale pour le succès de la démarche qualité.

La direction peut ainsi montrer sa disponibilité pour échanger sur le sujet en direct avec les personnels et gérants des magasins, et trouver avec eux des solutions rapides et pragmatiques aux difficultés rencontrées sur le terrain.

2.2.2. L'outil d'autodiagnostic

Cet outil permet aux magasins de s'auto-évaluer sur les mêmes bases que celle d'une liste de critères d'audit. Dans une logique proactive, ils peuvent donc avoir une idée du résultat de leur futur audit et ainsi anticiper les éventuelles non-conformités et agir en conséquence.

De plus, cela leur permet aussi de connaître les points sur lesquels ils sont évalués afin qu'ils ne soient pas pris en porte à faux lors de l'audit.

2.2.3. Les aides mémoires (posters, dépliants, vidéos)

Le référentiel contient beaucoup d'informations et certaines sont assez précises : il est donc difficile de tout retenir.

Pour faciliter l'application de ces exigences, des aides mémoires sous différents formats sont réalisés afin de satisfaire l'ensemble des attentes des magasins. Ces derniers portent sur des points jugés critiques car réglementaires et actuellement non appliqués en magasin.

La communication doit être accentuée sur ces points via des supports pratiques et ludiques au quotidien pour les magasins. De plus, ces outils démontrent aux magasins que la direction est impliquée dans le projet pour les aider à mieux mettre en place et respecter les réglementations en vigueur.

2.3. «M» COMME MESURES

Les mesures ont pour but de vérifier la bonne application du référentiel qualité en magasin.

2.3.1. La check-list

La check-list est la grille d'évaluation qui permet à l'auditeur de contrôler le magasin. Les points évalués sont ceux du référentiel qualité interne. La réalisation d'une check-list par la direction assure que l'ensemble des magasins sont évalués sur une base commune. Ils peuvent ainsi être comparés entre eux et classés. Ceci afin d'instaurer un esprit de challenge et de compétitivité pour que les magasins s'orientent vers des axes de progrès.

Dans une optique d'anticipation et d'amélioration, la check-list doit être testée au préalable. Pour cela, des audits pilotes sont programmés sur plusieurs magasins dans des régions différentes. Le but est d'identifier si la pondération des exigences correspond à la réalité quotidienne du magasin et si le déroulement de l'ensemble de l'audit est réalisable en une journée.

2.3.2. Le site web interne

Le format et l'interface de la check-list sont imposés par le site web interne préexistant pour les magasins.

Ce logiciel permet de centraliser toutes les informations concernant les audits des magasins (check-list, résultats d'audits, rapports, plans d'actions correctives, etc...).

La capitalisation des données en un seul endroit et le calcul automatique des résultats permet d'être plus efficace et plus efficient pour atteindre les objectifs du projet.

Au bout de plusieurs années d'usage, cet outil informatique offre la possibilité d'observer la progression des magasins via des graphiques, par secteur d'activité, par région, etc...

De plus, le site étant ouvert et accessible à l'ensemble des personnels des magasins, ils peuvent ainsi se connecter quand ils le souhaitent et avoir à disposition l'ensemble de leurs résultats et axes d'amélioration.

2.3.3. Les audits internes

La mise en place d'audits internes a pour but de vérifier l'application des exigences du référentiel qualité interne en magasin. L'audit permet de faire un état des lieux du parc « magasins » chaque année et ainsi d'avoir une vision plus concrète de ce qui se passe sur le terrain.

Les non conformités relevées durant l'audit pourront être identifiées et les plans d'actions proposés aideront les magasins dans leur démarche de correction et de prévention. Ceci permet au magasin d'être proactif et d'anticiper certains procès verbaux en cas de visites des agents de contrôle ou de certaines réclamations clients.

Les audits internes sont réalisés une fois par an dans chaque magasin par un prestataire. Ils sont annoncés par avance et se déroulent sur une journée. L'auditeur passe en revue tous les points du référentiel qualité interne grâce à l'élaboration de la check-list.

Cette dernière est ainsi complétée pour obtenir en temps réel un score global sur le niveau de respect des exigences par le magasin. D'éventuels plans d'action et d'amélioration peuvent être discutés avec l'auditeur interne afin de lever rapidement les non-conformités majeures.

Un rapport récapitulatif est envoyé au magasin, contenant la compilation de l'ensemble des résultats. Une copie est sauvegardée sur le site web interne afin de garder une trace pour que l'ensemble du personnel puisse la consulter.

Ce rapport contient la note globale du magasin ainsi que l'ensemble des non-conformités relevées. Ces dernières sont classées en fonction d'une pondération pré-définie, et pour les plus importantes des plans d'action correctives sont proposés par l'auditeur afin d'aider les magasins à lever ses non-conformités.

Le rapport de l'année N doit être consulté avant l'audit de l'année N+1 afin de vérifier que toutes les non-conformités ont été traitées.

2.4. «A» COMME AMÉLIORATIONS

Le site web interne associé au référentiel qualité permet aux magasins de visualiser leur progression à travers chaque résultat d'audit interne.

Les plans d'action recommandés lors de l'audit de l'année N sont vérifiés lors de l'audit de l'année N+1.

Cet outil informatique est également consultable par l'ensemble de la direction qui obtient un état des lieux de son parc « magasins » actualisé chaque année.

L'ensemble du référentiel, des outils et des mesures sont revus chaque année. Les nouvelles réglementations (ou celle modifiées ou abrogées) et les retours des années précédentes sont intégrés dans chaque nouvelle itération N+1.

La boucle d'amélioration continue portée par la méthodologie R.O.M.A. permet aux magasins et à la direction de la chaîne de distribution de s'orienter vers des axes de progrès et d'être de plus en plus

compétitifs tout en respectant la réglementation en vigueur et la protection du consommateur.

2.5. LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET LES RISQUES ENCOURUS

Les ressources nécessaires pour déployer l'approche qualité R.O.M.A. et atteindre les objectifs fixés sont présentées dans le Tableau 3.

La méthodologie R.O.M.A. se met en place sur une année N :

- 6 mois pour la construction des livrables et 6 mois sur le déroulement des audits internes en magasin par un prestataire.
- En parallèle, les améliorations nécessaires sont faites tout au long de l'année.

Ceci implique la création d'un poste de responsable qualité à plein temps dédié au déploiement et à l'actualisation des exigences du référentiel afin de mener cette mission durablement.

Cycle R.O.M.A.	Planning	Ressources	
		Humaines	Matérielles
Référentiel	Finalisation sur 1 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe projet : 1 assistant + 1 responsable qualité 	Bureautique Impression Envois postaux Déplacements en magasins
Outils	Aides mémoires, posters et vidéos : 1 mois Formations : 1 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe projet : 1 assistant + 1 responsable qualité • Prestataire (vidéo) 	Bureautique Impression Intranet Déplacements en magasin dans les 22 régions de France
Mesures	Check-list (construction + tests) : 1 mois Audits internes : 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe projet : 1 assistant + 1 responsable qualité • Prestataire (audits) • Personnel du magasin 	Bureautique Outil informatique interne Déplacements en magasins
Améliorations	Capitalisation et actualisation : tout au long du projet (année N)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe projet : 1 assistant + 1 responsable qualité 	Bureautique Outil informatique interne Communication avec le prestataire

Tableau 3 : Ressources consommées pour le cycle R.O.M.A. [8]

Les principaux risques identifiés et leurs anticipations à mettre en œuvre pour réaliser le cycle R.O.M.A. et atteindre les objectifs fixés se trouvent dans le Tableau 4.

Après analyse, les risques identifiés peuvent être facilement contournés grâce à une démarche qualité rigoureuse et anticipative.

Les facteurs de succès sont les suivants :

- Une bonne communication interne sur le référentiel
- Des outils adaptés et simples
- Des rapports d'audits exploitables
- Une capitalisation et la traçabilité des informations

L'outil d'autodiagnostic permet au magasin de s'auto-évaluer en prévision de l'audit annuel. Il peut ainsi identifier les non-conformités et avoir une action proactive sur ces dernières avant la mise en place de l'audit.

Le déroulement des audits internes permet à la direction générale d'obtenir un état des lieux annuel du parc « magasins ». Ainsi elle a plus de visibilité et de données factuelles sur la qualité en magasin et peut donc agir en conséquence sur les problèmes rencontrés.

Les non-conformités relevées lors des audits sont remontées au siège via les rapports d'audits. Ces derniers permettent au Service Qualité de proposer des plans d'actions correctives et préventives.

Livrables	Anticipations des risques	Risques principaux
Référentiel	Veille réglementaire et anticipation des changements de réglementation	Réglementations/informations erronées lors de la diffusion
	Organisation de formations, contacts téléphoniques et adresses mails communiqués dans le référentiel pour d'éventuelles questions	Exigences et bonnes pratiques non comprises par les magasins
Formations	Communications larges, relances, confirmations et rappels des participants	Pas de participants
Outil d'autodiagnostic	Tests en interne et en magasin en situation réelle	Ne fonctionne pas
	Tests en magasins avec des employés qui utiliseront l'outil	Non compris par les magasins
Aides mémoires	Interrogation du personnel ciblé au fur et à mesure de l'élaboration des outils et intégration des remarques	Peu adaptés à la réalité du magasin
Check-list	Réalisation d'audit pilote en magasin et sur différents formats de magasins. Comparaison entre la note obtenue et l'aspect global du magasin.	Peu adaptée à la réalité du magasin (trop longue, notation trop drastique, etc.)
Audits internes	Communication et explication du « pourquoi » des audits de la direction lors des formations (anticipation). Communication et diplomatie de l'auditeur lors de la prise de rendez-vous : explications, déroulement de l'audit, etc.	Peu appréciés par les magasins

Tableau 4 : Analyse de risques pour le cycle R.O.M.A. [8]

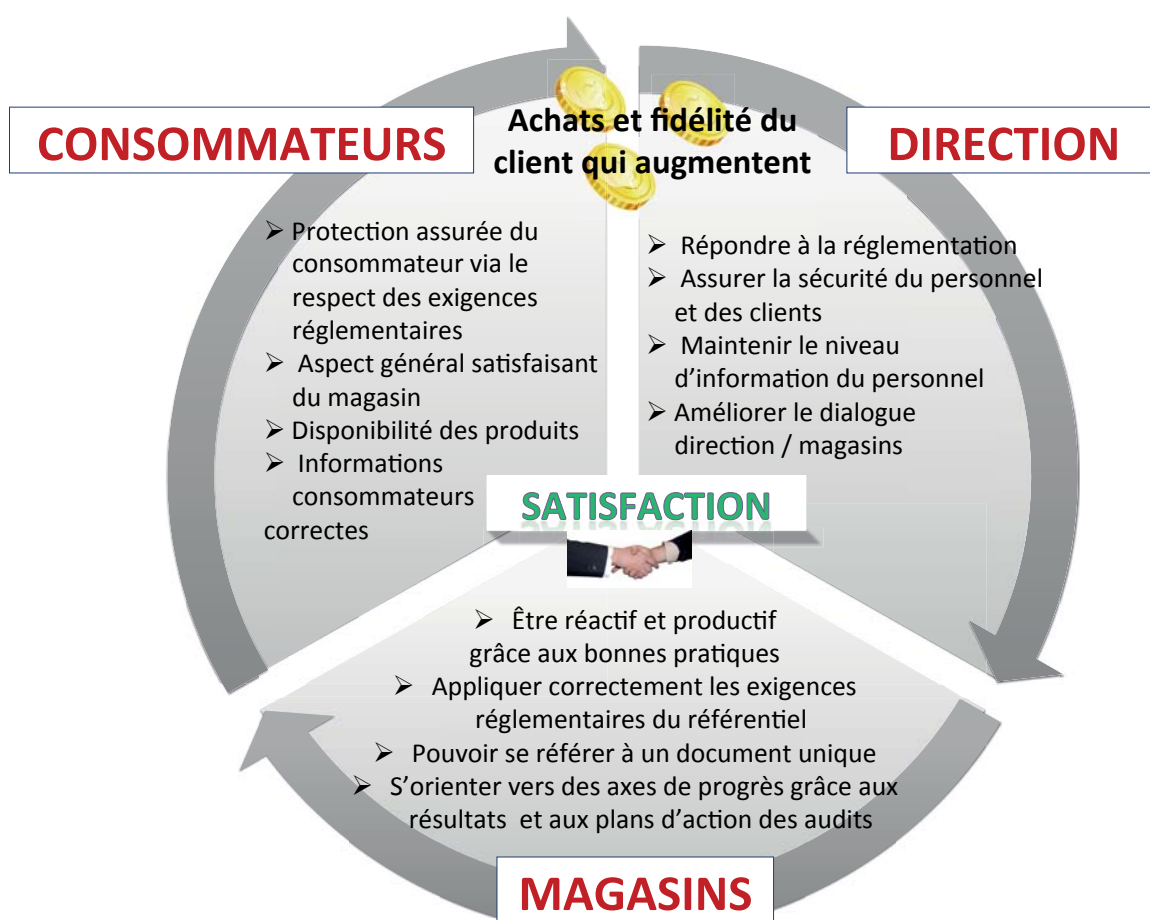


Figure 2 : Cycle de la satisfaction des acteurs de la grande distribution [8]

Un comité mensuel « Référentiel Qualité » peut être créé afin de réunir les différents acteurs (Service Qualité, auditeurs, magasins et acteurs concernés par les points identifiés) et de discuter des solutions génériques à mettre en place pour lever des non-conformités. Elles pourront alors être diffusées au profit de tous les magasins.

La réalisation d'un bilan annuel avec la direction générale permet de faire un point sur l'ensemble des magasins et leurs actions entamées pour être conforme aux exigences. De cette façon, les magasins sont continuellement orientés vers des axes de progrès et le groupe de grande distribution reste compétitif face à la concurrence du secteur.

En 2014, la mise en œuvre d'un référentiel qualité interne est encore une nouveauté au sein des groupes de la grande distribution. En effet, dans ce secteur la Qualité est souvent reléguée au second plan après celui du prix du produit.

Le service Qualité se heurte souvent aux réticences des autres services, comme les achats ou le développement produits. C'est également le cas en magasin où les problématiques de qualité et de respect réglementaire ont souvent du mal à être appliquées car jugées contraignantes.

À force d'efforts et de communication interne sur le sens et l'intérêt de ces réglementations au profit du consommateur (que tout personnel d'une chaîne de distribution est par définition), le service Qualité peut engendrer un cycle vertueux pour développer une culture qualité partagée par toutes les parties : consommateur, magasin, direction.

Actuellement, les politiques qualité sont imposées de manière réglementaire et verticale par la hiérarchie dans les magasins.

Avec l'approche R.O.M.A., l'équipe qualité peut plus facilement communiquer avec les personnels des magasins afin d'instaurer une confiance et une compréhension mutuelles.

Pour aider les magasins, un poste de référent qualité pourrait être créé afin que celui-ci puisse relayer les informations de manière plus efficace sur le terrain.

De plus, cette personne connaissant la réalité et les contraintes des magasins serait un interlocuteur de choix.

Les facteurs de succès de cette communication sont l'implication des personnels des magasins et la disposition de l'équipe du Service Qualité à discuter, à répondre aux questions, à aller en magasin, à intégrer les suggestions des personnels et à utiliser « le langage magasin ».

Conclusion

Pour rester compétitive, la grande distribution doit non seulement assurer au consommateur les meilleurs prix à ses produits et services, mais aussi l'informer correctement et garantir leur conformité aux évolutions des exigences réglementaires. En favorisant cela, les directions des grandes enseignes assurent la protection et l'information de leurs clients,

augmentent ainsi leur satisfaction, leur fidélité et donc les recettes financières associées à leurs achats.

Le secteur de la grande distribution demande une forte réactivité face à une concurrence mondialisée : il s'agit de faire vite et bien pour être performant et conserver sa compétitivité.

La méthodologie R.O.M.A. répond à ce besoin en impliquant la direction pour mener chaque magasin vers des dynamiques de progrès au bénéfice du consommateur. Des référentiels de management qualité internationaux, comme par exemple la norme ISO 9001, apparaissent généralement peu adaptables à la culture des professionnels de la vente en magasin.

Pour prendre en compte les spécificités des métiers de la grande distribution, l'approche innovante R.O.M.A. s'appuie sur l'implication de toutes les parties-prenante dans un cycle vertueux d'amélioration continue :

- **R pour Référentiel** : phase initiale impliquant la direction et comprenant les étapes d'identification et d'élaboration des critères qualité, de rédaction du référentiel qualité interne et de tests d'approbation en magasin,
- **O pour Outils** : phase nécessaire au développement des outils conviviaux et efficaces afin d'aider les magasins à comprendre et appliquer le référentiel qualité interne,
- **M pour Mesures** : phase de réalisation d'auto-évaluations et d'audits internes annuels pour vérifier la mise en place et le niveau de respect du référentiel qualité interne en magasin,
- **A pour Améliorations** du référentiel, des outils et des mesures : cette phase est incluse dans un cycle annuel avec l'actualisation des évolutions réglementaires, ainsi que l'intégration des retours d'expériences et des suggestions des années précédentes.

Suite aux résultats obtenus après la mise en place du référentiel qualité interne dans les hypermarchés, la démarche R.O.M.A. peut être développée pour les autres formats de magasins (supermarchés, magasins de proximité) ainsi que pour les « Drive ».

L'augmentation de la fidélité de la clientèle et la baisse des procès verbaux sont des objectifs intéressants pour la direction qui peut donc envisager d'exporter l'approche qualité R.O.M.A. dans ses différents magasins au niveau international. Il n'y aura en effet aucune difficulté pour prendre en compte des réglementations différentes selon chaque pays et apporter les adaptations nécessaires au référentiel qualité interne (phase R).

De même, R.O.M.A. sert de fil directeur méthodologique pour adapter les outils logiciels développés dans les langues locales (phase O), mettre en œuvre les processus d'auto-évaluation et d'audit interne selon les cultures nationales particulières (phase M) et favoriser la mise en œuvre des actions d'amélioration et de progrès (phase A).

R.O.M.A. apporte une culture qualité efficace car naturellement adaptée aux métiers de la grande distribution. Elle sait associer dans un cycle vertueux d'amélioration continue toutes les parties-prenantes, du consommateur à la direction de la chaîne en passant par les magasins.

La démarche qualité R.O.M.A. explicite leurs liens pour atteindre un progrès partagé et sur le long terme leurs rapports mutuellement bénéfiques devraient contribuer au développement d'une société de consommation responsable et respectueuse de son avenir.

Références bibliographiques

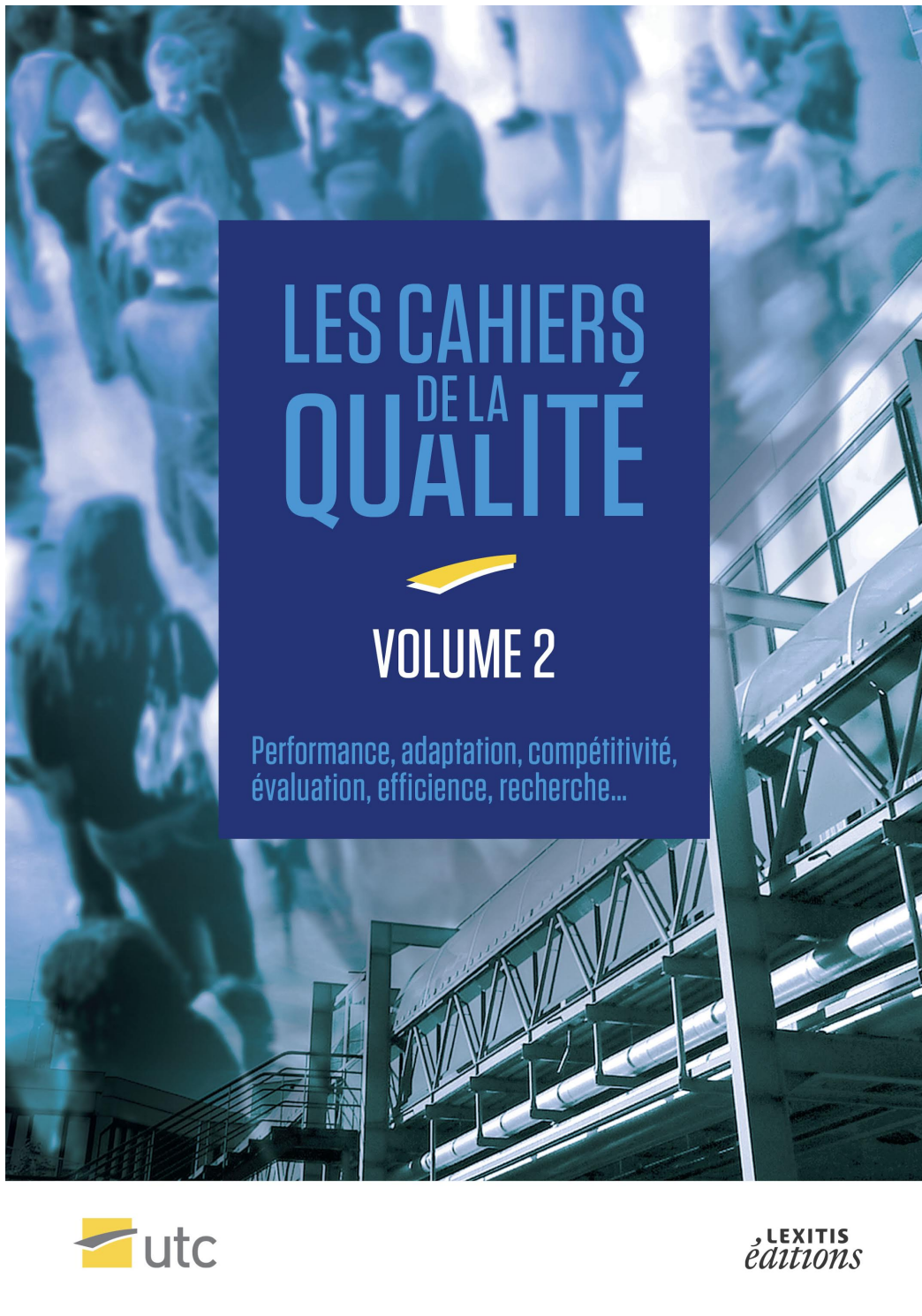
- [1] G. B. Gérard Cliquet, « 50 ans de grandes surfaces en France : entre croissance débridée et contraintes légales », 7th International Congress, Marketing Trends, Venice, Italy, janv. 2008.
- [2] Eiglier P et Langeard E, Servuction : le Marketing des services. McGraw Hill, 1987.
- [3] A. Dembo, J. Colin, P. Duchen, et P. Hebel, « Enquête Commerce 2012 : Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire », Edition Crecoc, www.credoc.fr, no C301, déc. 2012.
- [4] A. Soroste et J.-C. André, Denrées alimentaires : Information des consommateurs, Etiquetage, Affichage, Publicité, Lamy Conformité. SA Lamy, 2012.
- [5] B. Arnaud et H. Hanne, « Panorama de la grande distribution alimentaire en France », Edition DGCCRF-éco, www.economie.gouv.fr, no 25, p. 9, févr. 2014.
- [6] O. Tarteret et H. Hanne, « Grande distribution et croissance économique en France », Edition DGCCRF-éco, www.economie.gouv.fr, no 11, p. 15, déc. 2012.
- [7] « Loi n° 2014-344 relative à la consommation ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 17-mars-2014.
- [8] C. Carpentier, « Création et déploiement d'un référentiel qualité en grande distribution. », Université de Technologie de Compiègne, Master Management de la Qualité, Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°282, juin 2014.
- [9] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, www.afnor.org, nov-2008.
- [10] « NF EN ISO 14001, Systèmes de management environnemental ». Edition Afnor, www.afnor.org, déc-2004.
- [11] « ILO-OSH 2001, Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, seconde édition ». Edition Bureau International du Travail, Genève, www.ilo.org, 2008.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°282.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.