

HEC MONTRÉAL

**L'intégration marketing-logistique et son influence sur la satisfaction
de la clientèle corporative**

par

Sofia DIOURI EL OULAM

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Décembre 2014

© Sofia Diouri El Oulam, 2014

SOMMAIRE

Cette recherche s'intéresse à une industrie en particulier, celle de la cosmétique, tout en s'attardant à la division de la coiffure de L'Oréal Canada. Elle porte sur des salons de coiffure de luxe situés sur l'île de Montréal, au Québec, figurant parmi les dix clients les plus populaires de L'Oréal. Nous avons pu observer que l'intégration à l'interne, entre les départements de marketing et de logistique a des impacts importants sur les façons de faire et sur les stratégies, ainsi que sur la satisfaction de la clientèle B2B.

L'objectif de ce mémoire, sa question de recherche, est de déterminer *comment l'intégration marketing-logistique (IML) influence la satisfaction de la clientèle corporative*. Il traite de l'intégration marketing-logistique et de son impact sur la satisfaction des salons de coiffure dans la relation B2B. Cette recherche se veut descriptive et exploratoire, et utilise l'entrevue dans le cadre d'une méthodologie de recherche qualitative.

Pour formuler notre question de recherche, nous avons pris connaissance de la littérature qui traite des notions d'intégration, d'IML, de satisfaction et de satisfaction dans le B2B. Les données recueillies l'ont été par le moyen d'entrevues d'environ 45 minutes, auprès de dix personnes, employées ou propriétaires de ces salons de coiffure.

Les résultats de cette recherche démontrent que l'IML impacte négativement et de façon importante la satisfaction B2B, notamment par le biais de la disponibilité des produits, de la qualité de la commande et de la livraison, ainsi que de la communication et du partage d'information. La prise en compte de ces résultats ne peut qu'être bénéfique pour le développement de relations positives avec les clients et donc pour toute entreprise désirent prospérer.

Mots clés: Intégration, marketing, logistique, satisfaction B2B, industrie cosmétique.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
REMERCIEMENTS	VII
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS	5
2.1 L'intégration	5
2.1.1 La notion d'intégration au sein de l'entreprise	5
2.1.2 L'intégration marketing-logistique	12
2.2 La notion de satisfaction	17
2.2.1 La satisfaction dans le B2B	18
2.3 Les liens entre intégration et satisfaction	20
2.3.1 Le rôle du processus d'intégration dans la satisfaction	20
2.3.2 Les liens entre l'intégration marketing-logistique et la satisfaction B2B	21
2.4 Propositions de recherche	24
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	28
3.1 Type de recherche	28
3.2 Collecte de données	30
3.2.1 Profil des participants	30
3.2.2 Entrevues	35
3.3 Déroulement des entrevues et traitement des données	37
3.4 La validité de la recherche	40
3.5 Fiabilité de la recherche	41

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	43
4.1 La disponibilité des produits	45
4.1.1 Les ruptures de stock	45
4.1.2 Les lancements	51
4.1.3 Les discontinuations	54
4.2 La qualité de la commande et de la livraison	55
4.2.1 Les retards	55
4.2.2 Les pertes	58
4.2.3 Les erreurs	59
4.2.4 L'emballage	60
4.3 La communication et le partage d'information	61
4.3.1 Le manque d'informations	61
4.3.2 Les conflits	65
4.2.3 Différences de services selon les marques	67
4.4 Autres éléments importants	70
4.5 Bilan	72
4.6 Réflexion personnelle	74
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	76
5.1 Synthèse de la recherche	76
5.2 Contributions de la recherche	77
5.3 Les limites de la recherche	78
5.4 Recommandations aux gestionnaires	79
5.5 Avenues de recherche futures	81
RÉFÉRENCES	82
ANNEXE A	92

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1	Fonctions des interfaces production-logistique-marketing (adapté de Gimenez et Ventura, 2005)	9
Figure 2.2	Éléments qui facilitent l'intégration marketing-logistique (figure adaptée de Mollenkopf et <i>al.</i> , 2000)	14
Figure 2.3	Les différents niveaux de la recherche (figure adaptée de Fortin, 1996).....	25
Figure 2.4	Articulation de la recherche (figure adaptée de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 39)	26
Figure 2.5	Construction de l'objet de recherche (figure adaptée de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 42)	27
Figure 3.1	Dynamique d'opérationnalisation et de généralisation de la question de recherche (figure adaptée de Durand et Blais, 2004)	29
Figure 3.2	Organigramme de la structure organisationnelle de la division des produits professionnels ressortie des entrevues	32
Figure 4.1	Catégories ressorties de l'étude.....	74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1	Caractéristiques des salons de coiffure participants	35
Tableau 3.2	Situations éthiques (adapté de Quinn, 2002 : 356-357)	39
Tableau 4.2	Comparaisons entre les deux catégories de marques à l'étude.....	70
Tableau 4.1	Récapitulatif des résultats	73

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans le support de certaines personnes et le concours d'une seule force suprême. Ce fut un vrai défi à relever et un accomplissement dont je suis fière. Je tiens à remercier Dieu de m'avoir donné la force, la santé et le courage de passer à travers les différentes étapes de cette recherche. Ce n'était pas toujours facile.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de recherche, Madame Claudia Rebolledo, pour son professionnalisme, son temps, son expérience, ses conseils et son support tout au long de ma rédaction. Ce fut un honneur de travailler avec elle. Je la remercie infiniment d'avoir accepté de diriger cette recherche.

Ensuite, je remercie mes parents de m'avoir soutenue jusqu'au bout, ainsi que mon mari et mes deux merveilleux enfants pour l'encouragement quotidien. Merci aussi à mes amies, qui m'ont soutenue, relue et appelée tous les jours pour savoir où j'en étais. Ce n'était pas toujours évident, mais vous avez toujours cru en moi et encouragée. Si vous n'aviez pas autant insisté pour que je mette entre parenthèses ma vie professionnelle pour aller au-devant de ma carrière académique, ces pages n'auraient jamais vu le jour.

Pour finir, tous mes remerciements aux différentes entreprises qui ont accepté de participer à cette étude et sans qui elle n'aurait pu être réalisée.

Merci à tous du fond du cœur.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Le monde des affaires est en perpétuel changement et la concurrence y est vive. De nos jours, ne prospèrent que les entreprises qui répondent aux besoins de leurs clients. Pour demeurer concurrentielles, elles doivent s'assurer que les différents départements qui les composent travaillent en collaboration et non plus selon le modèle traditionnel des silos¹. Par exemple, les travaux de Ellinger et *al.* (2000) montrent comment une relation étroite entre départements est créatrice de valeur et influe directement sur la satisfaction de la clientèle. Cette satisfaction est importante, car elle a un impact positif sur la valeur attribuée à une entreprise: elle influe directement sur la performance de cette dernière, ce qui se traduit par une augmentation des ventes et des parts de marché (O'Sullivan et McCallig, 2010).

Par ailleurs, plusieurs études concluent qu'il est plus rentable de retenir sa clientèle plutôt que de conquérir de nouveaux consommateurs (Moati et *al.*, 2005). Pour ce faire, il faut s'assurer de la satisfaction de cette clientèle en lui offrant un niveau de service à la hauteur de ses attentes. Beaucoup d'entreprises l'ont compris et investissent autant sur le marketing que sur les autres fonctions de la logistique, qui sont souvent le dernier maillon de la chaîne et qui donnent aux firmes les moyens opérationnels pour atteindre un bon niveau de rétention de la clientèle. Cela crée une meilleure intégration,

¹ Comme le définit Adrienne Fox: « Silos are psychological and physical barriers that separate people, business units or locations and prevent people from collaborating with one another. Silos exist within us and our workspaces. As humans, we are self-interested. It's not malicious; we were built to focus on ourselves. » (Fox, 2010)

c'est-à-dire une organisation concertée dans le but de travailler en symbiose au niveau des départements.

Plusieurs études ont été menées qui traitent de l'intégration entre les départements de marketing et de logistique, plus spécifiquement sur l'impact quelle pourrait avoir sur la satisfaction. Stank et *al.* (1999) considèrent le processus d'intégration comme étant directement relié à la compétitivité d'une firme, ainsi qu'à sa profitabilité. C'est pourquoi, dans un contexte de pressions concurrentielles dans la majorité des industries, une meilleure intégration entre les départements semble pouvoir aider les entreprises à être plus performantes, à mieux se positionner sur le marché et à offrir un bon niveau de service (Gustin, Daugherty et Stank, 1995), ce qui assure la satisfaction de la clientèle.

Nous proposons d'explorer en détail comment l'intégration marketing-logistique (IML) influe sur la satisfaction B2B². Malgré que ce type d'intégration ait fait l'objet de quelques recherches, un lien précis n'a pas clairement été établi, à savoir comment l'accord entre ces deux fonctions influe sur satisfaction de la clientèle. La satisfaction dans le B2B a aussi fait l'objet d'un certain nombre de recherches, mais pas aussi approfondies que la première. Considérant ces différents éléments, nous avons vu la nécessité de combler cette lacune.

² Le terme business to business, ou B2B, réfère à une transaction entre deux entités, plus spécifiquement deux entreprises. Les transactions les plus communes sont la vente de biens ou de services entre entreprises. Le terme business to customer, ou B2C, réfère pour sa part à une relation entre une entreprise de biens ou de services et un consommateur final, qui achète le bien ou le service pour son utilisation personnelle et non pour la revente. (Balle, s.d.)

Notre expérience professionnelle nous a placée dans une position privilégiée pour rendre compte de cette dynamique en ce qui concerne une industrie particulière, celle de la cosmétique, et dans un secteur précis, celui de la coiffure de luxe. Plus spécifiquement, il s'agit de salons de coiffure dont les propriétaires sont souvent des artistes gérant un commerce. Notre étude se penche donc sur la vente de produits aux entreprises, et non directement aux consommateurs.

Étudier le concept d'IML permettra d'en savoir davantage sur ce type de relation entre fonctions. Si une telle étude peut contribuer aux connaissances en gestion, les milieux de pratiques sont eux aussi de plus en plus intéressés par la question (Paché, s. d.). Dans ce contexte, ce mémoire veut étudier l'impact du degré d'IML sur la satisfaction de la clientèle B2B. Plus spécifiquement, notre volonté est de répondre au questionnement suivant :

Comment l'intégration marketing-logistique (IML) influence-t-elle la satisfaction de la clientèle corporative?

Pour ce faire, nous allons nous attarder à la division des produits professionnels, plus précisément à l'axe des produits de luxe de la coiffure, composé des marques Kérastase, Shu Uemura, L'Oréal professionnel et Pureology de L'Oréal Canada. Les salons de coiffure qui ont fait l'objet de cette recherche sont localisés dans la province de Québec, plus précisément sur l'île de Montréal. Ce choix est justifié par la proximité et par la présence d'une concentration de salons de coiffure de types différents, ce qui permet d'atteindre une certaine représentativité.

Afin de mener à bien ce projet de recherche, il était nécessaire de mettre sur pied un modèle théorique formé des concepts qui nous intéressent: l'IML, la

satisfaction des clients dans une relation de type B2B et l'effet de l'intégration sur cette satisfaction. Afin de répondre à notre question de recherche, nous sommes partie d'une étude approfondie de l'IML et avons par la suite mené des entrevues formelles auprès de clients de L'Oréal.

À partir de nos premiers constats, l'objectif principal de la recherche a été fixé, soit de déterminer comment les décisions internes des départements de marketing et de logistique peuvent avoir des impacts sur la satisfaction des clients B2B. De ce fait, le lien existant entre l'IML et la satisfaction de la clientèle d'affaires a été étudié. À l'aide d'une méthodologie choisie, toute l'information nécessaire a été rassemblée, amenant des éléments qui permettent d'étudier l'impact d'une relation des variables à l'étude, ce qui nous a permis de répondre à notre question de recherche.

Ce mémoire est composé de cinq parties. En guise d'introduction, le chapitre 1 présente le contexte et la problématique de la recherche. Le chapitre 2 fait la revue de la littérature existante concernant les principaux concepts à l'étude. Ces concepts sont définis et des liens sont établis entre eux dans le but de dégager les découvertes faites par les auteurs dans le domaine. Cette démarche nous permet de formuler notre question de recherche et d'exposer les objectifs de notre étude. Par la suite, le chapitre 3 expose les choix méthodologiques qui nous ont permis de répondre à notre question de départ. Nous y situons avec précision la nature de cette démarche de recherche, l'échantillon sélectionné, le processus de collecte d'information, la façon dont les données ont été traitées et les facteurs qui assurent la validité et la fiabilité de la démarche. Les résultats des entrevues sont présentés et analysés au chapitre 4. Le chapitre 5 conclut en traitant des implications théoriques et managériales de cette étude, de ses limites et des avenues futures ouvertes par ses conclusions.

CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS

Afin de répondre à notre question de recherche, il est nécessaire de mieux explorer les liens entre l'IML et la satisfaction de la clientèle B2B. Le présent chapitre fait la revue de la littérature existante concernant les principaux concepts à l'étude. Ensuite, les concepts d'intégration et d'IML sont définis, de même que les notions de satisfaction et satisfaction B2B. En dernier lieu, les liens entre les concepts sont étudiés. Cette démarche nous permet de formuler notre question de recherche, et d'exposer les objectifs de notre démarche et de présenter la question au fondement de cette recherche.

2.1 L'intégration

2.1.1 La notion d'intégration au sein de l'entreprise

L'intégration est définie comme un travail dans un but commun, visant à développer des plans de production efficaces, pour faire en sorte que le produit ou le service soit disponible à la consommation au moment voulu (Eliashberg et Steinberg, 1987). Daugherty la définit pour sa part comme la capacité d'amener des départements différents à travailler ensemble de façon coopérative afin d'arriver aux extrants désirés, ce qui mène à une performance des fonctions (Daugherty et al. 2009). Cette auteure ajoute qu'il s'agit de l'habileté à faire travailler des entités séparées dans un but commun.

Ainsi, l'intégration apporte des interactions et une collaboration. Vue dans cette perspective, elle peut aussi se définir comme le fait que les employés des différentes fonctions travaillent en mettant ensemble leurs compétences et leur expertise pour le bien-être de l'organisation (Daugherty et *al.*, 2009). Cela revient à travailler de façon efficace afin de planifier, coordonner et implanter des stratégies, ce qui permet d'être plus compétitif et plus profitable, tout en offrant un produit de qualité au client (Daugherty et *al.*, 2009).

Bien que similaires, certains concepts reliés à l'intégration, tels que la coordination, la coopération et la collaboration, présentent des différences qu'il faut souligner. Ainsi, Xu et Beamon (2006) définissent la *coordination* comme « une réponse stratégique aux situations de dépendance inter-organisationnelles ». Ils ajoutent aussi qu'il s'agit de « mécanismes d'interdépendance entre organisations » (Xu et Beamon, 2006). Moharana et *al.* (2012) considèrent pour leur part la coordination comme le fait que des fonctions différentes travaillent ensemble pour prendre des décisions et des arrangements conjoints, dans le but partagé d'améliorer la performance.

Dès 1937, Mead définissait la *coopération* comme étant « le fait de travailler ensemble pour arriver au même but. » (Mead, 1937) Smith et *al.* (1995) vont dans le même sens en expliquant que la coopération est « un processus où les individus, les groupes et les organisations interagissent et forment des relations pour en tirer des bénéfices conjoints. » D'autres auteurs, comme Schalk et Curseu (2010), ajoutent à ce propos que l'atteinte de cette harmonie permet aux entreprises de s'adapter aux changements de leur environnement facilement, car ces dernières font alors preuve de plus de flexibilité. Ils ajoutent aussi que la coopération est la clé de l'efficacité, de l'efficience et de l'innovation.

La *collaboration* est vue comme primordiale en ce qui concerne l'atteinte de la productivité (Kumar et Banerjee, 2014). Plusieurs auteurs énumèrent en ce sens les bénéfices de la collaboration et s'entendent pour confirmer que le principal de ces bénéfices est une amélioration aux niveaux de la visibilité au sein de l'entreprise, du service, de la satisfaction des clients, de la flexibilité, mais aussi de la planification de la demande (Daugherty et *al.*, 2009). Selon Kumar et Banerjee (2014), la collaboration est la forme la plus avancée de relation qu'il est possible d'établir dans l'entreprise. Elle est perçue comme une relation à long terme, alors que la coordination et la coopération sont des relations plus transactionnelles (Whipple et *al.*, 2010). Dans la coordination, l'échange d'information est plus grand, tandis que dans la collaboration, il est plus riche (Kumar et Banerjee, 2014).

Aux fins de la présente recherche, nous allons nous attarder à la notion d'intégration. Selon Giménez et Ventura (2005), celle-ci peut être de deux types: interne et externe. L'intégration interne s'attarde à la firme « en abolissant les silos et en mettant l'emphase sur une meilleure coordination à travers les différentes fonctions » (Giménez et Ventura, 2005). L'intégration externe, quant à elle, réfère à la coordination et à la collaboration avec les autres membres de la chaîne d'approvisionnement logistique (Giménez et Ventura, 2005). Ainsi, avant d'arriver à cette dernière, une intégration interne est nécessaire, ce pour quoi notre recherche s'intéresse justement à ce type d'intégration.

Afin de bien situer le contexte de cette recherche, il est important de faire un survol des différentes interfaces³ d'intégration présentes au sein de l'entreprise. Plusieurs études portent sur ces différentes interfaces d'intégration interfonctionnelles. Ainsi, l'intégration de l'*interface logistique-production* peut être considéré comme « la relation entre l'ensemble des activités de transformation de matières premières en produits finis ou semi-finis » (Logistique Conseil, 2014) et l'ensemble des activités qui l'accompagne, la gestion de la demande et des stocks, pour ne citer que les principales (Logistique Conseil, 2014). L'intégration de l'*interface production-marketing* est définie comme travailler dans un but commun afin de développer des plans de production efficaces, pour faire en sorte que le produit ou le service soit disponible à la consommation au moment voulu (Eliashberg et Steinberg, 1987). Elle a toujours, pour sa part, été perçue comme assez conflictuelle: le marketing tend à répondre à la demande des clients en proposant des produits variés, tandis que la production se consacre à minimiser les coûts et les stocks (Orsini et Necmi, 1988). Afin de résoudre ce conflit, l'intégration est nécessaire (Payton, 1986). Mentionnons par ailleurs que par le passé, les activités logistiques étaient de la responsabilité de la production et du marketing (Giménez et Ventura, 2005) et que c'était donc l'intégration marketing-production qui primait (Casanovas and Cuatrecasas, 2001).

La figure ci-dessous expose les différentes fonctions reliées aux interfaces production-logistique et marketing-logistique, qu'il nous semble important de distinguer. On parle ici de fonctions clés, car la relation entre elles est déterminante pour l'entreprise, lui permettant d'assurer la disponibilité des

³ Limite commune à deux systèmes, permettant des échanges entre ceux-ci. (Larousse en ligne, 2014)

produits à la bonne place et au moment opportun et ainsi de répondre aux besoins des clients (Giménez et Ventura, 2005).

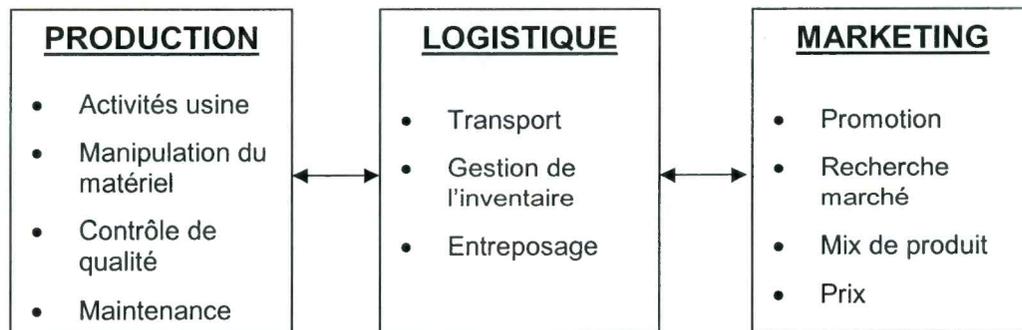


Figure 2.1 Fonctions des interfaces production-logistique-marketing (adapté de Gimenez et Ventura, 2005)

Aux fins de la présente étude, nous allons nous attarder à l'intégration interne telle que présentée précédemment, en nous concentrant sur l'IML. Le fait de gérer chaque fonction de l'entreprise comme étant distincte des autres entraîne une performance sous optimale, car les buts de chaque fonction prennent le dessus sur les buts de l'organisation en général (Ballou, 1992). Cette situation crée des barrières, et un grand nombre d'entreprises font face à des défis importants à cause d'un manque d'alignement entre leurs départements (Daugherty et *al.*, 2009).

Malgré cela, l'intégration reste rare au sein des organisations (Ellinger et *al.*, 2006). Cela est dû au fait que l'intégration n'est pas toujours facile à atteindre et à implanter, car elle reste peu comprise par les employés dans un grand nombre d'organisations, mais aussi en raison d'un manque d'engagement de la part de la haute direction (Hammer, 2004). Si chaque département relève

d'une direction différente, des efforts majeurs doivent être déployés pour arriver à travailler dans un but commun, celui de l'entreprise et non du département, et ainsi arriver à une intégration (Daugherty et *al.* 2009). Ainsi, une organisation qui prône ouvertement ce genre de relation facilite grandement la collaboration entre les départements.

Il faut considérer que plusieurs variables peuvent compliquer l'intégration au sein de l'entreprise, telles que des connaissances insuffisantes des autres fonctions/départements, un manque de communication et d'information, de mauvaises relations de travail, des buts en opposition ou encore le manque d'engagement de la direction. Par conséquent, le partage de buts communs, de projets conjoints et d'informations, ainsi que l'offre de formation, sont des éléments nécessaires à la concrétisation de l'intégration (Daugherty et *al.*, 2009). Ces auteurs ajoutent que les priorités de l'entreprise doivent être alignées sur ses différentes fonctions, afin de bénéficier de toutes les opportunités qu'elles peuvent offrir (Daugherty et *al.*, 2009).

Ces auteurs reprennent les propositions de Stank et *al.* (1999) et de Keller et *al.* (2006), à savoir qu'on devrait encourager le partage d'informations à travers les départements, en tenant des rencontres fréquentes, des téléconférences et en offrant de la documentation à jour pouvant être partagée et servir de formation de base. Dans le même sens, Murphy et *al.* (1996) soulignent que les améliorations doivent être basées sur la coopération, en évitant les confrontations et les conflits. La communication, la valorisation des relations de travail ainsi que l'implication de la haute direction facilitent une telle collaboration (Ellinger et *al.*, 2006).

Selon Mentzer et *al.* (1996), la communication serait un élément extrêmement important, car elle facilite le flux d'information au sein des organisations, ce

qui est un élément clé de l'intégration. Signalons à ce propos que pour ces auteurs, c'est l'élément le plus important, contrairement aux autres auteurs consultés, qui en font un élément équivalent aux autres. D'ailleurs Ruekert et Walker (1987) rapportent que des problèmes de communication peuvent causer des conflits dans différentes fonctions, à cause des différents objectifs et valeurs en jeu. Toutefois, une bonne communication est porteuse d'un partage d'information, d'une réduction des conflits et permet aux départements de mieux travailler ensemble (Pagell, 2004). Ainsi, pour ces auteurs, la communication est à la base de toute intégration.

Les travaux de Pagell (2004) et de Giménez et Ventura (2004) s'apparentent à ceux de Stank et *al.* (1999) et de Kahn et Mentzer (1996), dans le sens qu'ils soutiennent que des processus intégrés à tous les niveaux augmentent la performance d'une firme. L'ensemble de ces auteurs s'entend pour dire que les entreprises qui ont atteint un haut niveau d'intégration bénéficient d'une meilleure performance que celles dont le niveau d'intégration est faible (Giménez et Ventura 2004). Ils s'entendent aussi pour confirmer que l'intégration interne augmente la performance au niveau de la gestion des stocks, de l'inventaire, de la satisfaction des clients et des employés (Kahn et Mentzer, 1996; Stank et *al.*, 1999), allant même jusqu'à réduire les conflits entre employés (Daugherty et *al.*, 2009). Ces auteurs soulignent que cette performance assure le lien entre les activités de l'organisation, ce qui réduit la répétition tout en répondant aux demandes des clients à un coût moindre (Stank et *al.*, 2001). Par conséquent, le processus d'intégration est perçu comme étant directement relié à la compétitivité d'une firme ainsi qu'à sa rentabilité (Stank et *al.*, 1999). Ce premier concept général exposé, penchons-nous maintenant sur l'intégration de l'IML.

2.1.2 L'intégration marketing-logistique

L'intégration marketing logistique est perçue comme étant une clé au succès. Les chaînes d'approvisionnement logistique sont en compétition afin de mieux établir des relations entre ses différents membres, pour atteindre un avantage compétitif. Ceci permet d'améliorer la loyauté et d'offrir une meilleure valeur au client et ainsi contribuer au succès de la firme (Brkljac et *al.*, 2013).

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs raisons ont motivé notre choix de nous intéresser à l'IML. La première est le fait que la logistique est perçue comme faisant partie des 4P du marketing (produit, prix, place, promotion). Elle fait partie de la composante « place », mais elle a aussi un impact direct sur le service au client, qui est une variable très importante du marketing. D'ailleurs l'aspect client est reconnu comme étant le lien clé entre les deux fonctions (Coyle et *al.*, 1988). Selon plusieurs auteurs, l'intégration des départements de marketing et de logistique aurait permis à certaines entreprises de développer leur habileté à influencer la demande, à travers des systèmes logistiques avancés (Day et Wensley, 1988; Porter, 1985). De cette façon, l'entreprise utilise son expertise logistique pour atteindre les buts fixés par le marketing.

Considérant le fait que la logistique privilégie la mesure de différents paramètres, tels que les temps de livraison, le nombre de commandes incomplètes ou de pénuries et le niveau des stocks (Bowersox et *al.*, 2008), nous considérons qu'elle devrait être un outil de stratégie marketing en soi, afin d'établir une stratégie réaliste.

Bowersox et *al.* (2008) mesurent l'IML par les variables de contrôle des coûts, un service à la clientèle efficace et une amélioration dans l'utilisation des actifs, afin de juger de son niveau d'efficacité. Ils font remarquer que toute tentative de contrôler les coûts sans travailler à une meilleure IML est vouée à l'échec (Bowersox et *al.*, 2008), car autrement, chaque fonction travaille dans sa direction et pour son intérêt propre, d'où son importance. Il faut aussi souligner que l'IML mène à une orientation sur la différenciation, et non sur une stratégie basée uniquement sur les coûts (Day et Wensley, 1988; Porter, 1985). Cela dit, des solutions conjointes entre les deux départements vont aussi amener la considération des délais et des coûts, tout en faisant la promotion des ventes (Logistique Conseil, 2014).

Plusieurs fonctions de l'entreprise, telles que les achats, le transport, la production et la gestion des stocks, sont à considérer dans cette relation (Yanacek, 1987). Cela nous mène à dire que ces activités ont un impact majeur sur le fait de pouvoir faire bénéficier ses clients d'avantages compétitifs et ainsi de combler leurs attentes. À cet égard, considérant que la logistique est le principal champ concerné par l'application de ce genre de pratique, le marketing doit travailler en collaboration avec le département logistique afin d'établir ce type de relation et de bâtir une stratégie commune (Mollenkopf et *al.*, 2000).

Pour l'établissement d'une IML efficace et amenant tous les bénéfices attendus, certains éléments sont nécessairement de mise. À ce titre, Mollenkopf et *al.* (2000) traitent des mêmes aspects que les auteurs jusqu'ici mentionnés (Daugherty et *al.*, 2009, Stank et *al.*, 1999; Keller et *al.*, 2006, Ellinger et *al.*, 2006) concernant ce qui facilite et mène à une intégration, mais les classifient pour sa part en deux groupes de facteurs (voir la figure 2.2).

Ainsi, les priorités doivent être alignées à travers les différentes fonctions d'une entreprise afin d'exploiter les avantages que cela peut offrir, car tel que remarqué précédemment, le fonctionnement en silos crée des barrières et empêche de saisir des opportunités. Les employés des deux différents départements ont le potentiel d'apporter leur touche personnelle selon leur champ d'expertise, afin d'apporter un maximum d'idées et de compétences qui seront bénéfiques pour l'entreprise.

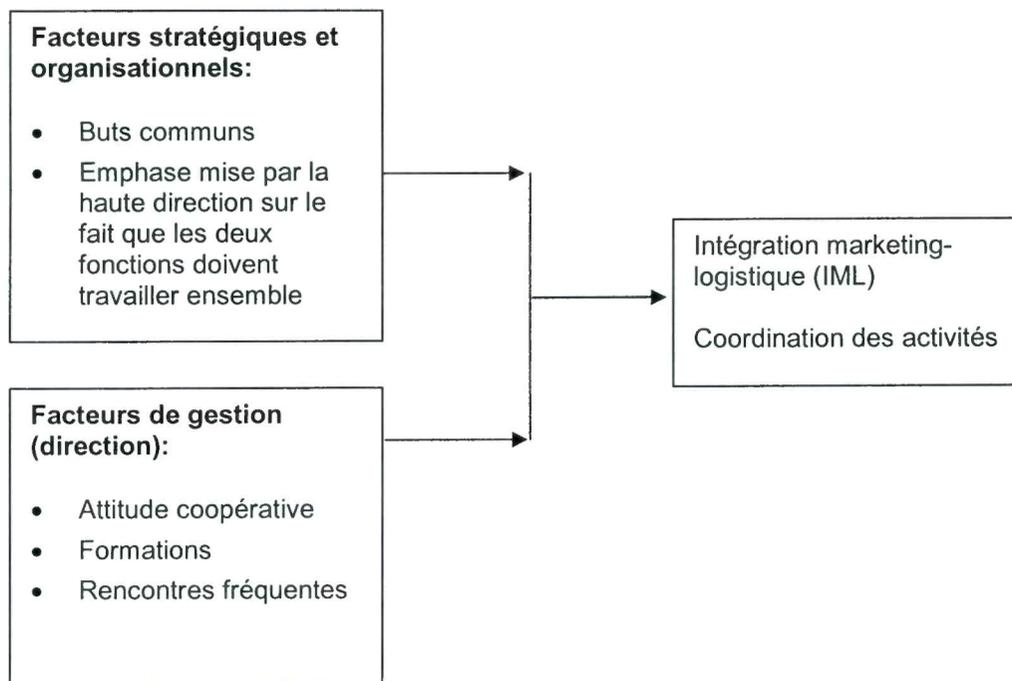


Figure 2.2 Éléments qui facilitent l'intégration marketing-logistique (figure adaptée de Mollenkopf et al., 2000)

L'intégration entre ces deux entités entraîne un succès à long terme qui se traduit en profits, d'où le fait que l'IML soit perçue comme une composante clé du succès de la chaîne logistique (Mollenkopf et al., 2000; Daugherty et al., 2009). Mentzer (2004) considère à ce titre que l'intégration entre ces deux

fonctions est requise pour la coordination de la chaîne logistique. Giménez et Ventura (2004) s'inscrivent dans le même courant et exposent l'IML comme porteuse de bénéfices pour les mêmes raisons : la réduction des coûts, des ruptures de stock et des délais de mise en œuvre. Gustin et *al.* (1995) abondent dans le même sens, en parlant d'une réduction importante au niveau de la gestion des stocks, d'une meilleure planification, d'une augmentation au niveau du service et d'un délai de mise en œuvre. L'ensemble de ces auteurs s'accorde avec Mollenkopf et *al.* (2000) pour dire que l'IML est un facteur de succès.

Conséquences de l'absence d'IML

En travaillant ensemble, les départements de marketing et de logistique portent l'emphase sur le fait de déployer toutes les ressources nécessaires dans un but conjoint afin de répondre aux besoins du marché, car ce sont les deux fonctions les plus proches des clients (Daugherty et *al.*, 2009). Des conflits peuvent prendre place au sein des entreprises ne laissant pas place à ce genre de pratiques, d'où la responsabilité de l'entreprise de sensibiliser ses employés à l'importance de travailler ensemble à l'atteinte de buts communs et non seulement pour le seul but d'un département (Daugherty et *al.*, 2009). Dans un grand nombre d'entreprises, les départements de marketing et de logistique travaillent chacun de leur côté, sans collaborer ou encore coordonner leurs activités (Flint and Mentser, 2000). Pourtant, il est difficile pour la logistique d'opérer seule, car ses activités doivent être coordonnées avec d'autres fonctions, et plus particulièrement le marketing (Stank et *al.*, 1999). Le marketing sert à stimuler la demande et la logistique à y répondre. C'est pourquoi une intégration au sein d'une firme entre logistique et marketing amène à une performance supérieure en réactivité,

une meilleure réponse aux besoins des clients, et facilite de beaucoup l'introduction de nouveaux produits (Daugherty et *al.*, 2009).

L'absence d'IML peut entraîner des pertes si les deux départements en viennent à se nuire, car lorsque les deux travaillent dans des directions différentes et non en symbiose, cela a un impact sur les coûts et les délais de disponibilité des produits. Murphy et *al.* (1996) illustrent ce propos en affirmant « qu'une non-intégration peut avoir des effets négatifs sur la performance de l'entreprise en augmentant les coûts de transport, les coûts d'emballage, les temps de transit, les pertes ainsi que le nombre de produits endommagés. »

L'opposition entre ces deux sphères d'activité s'explique, d'après l'étude de Ellinger (2006), par le fait que les logisticiens ont tendance à percevoir les responsables du marketing comme n'étant pas suffisamment soucieux des détails (particulièrement une fois que la vente est conclue), et à penser qu'ils ne privilégient que la vente, parfois même au détriment de la rentabilité de l'entreprise. De l'autre côté, les gens du marketing considèrent les responsables de la logistique comme des personnes priorisant les mesures internes au détriment des attentes des clients (Ellinger et *al.*, 2006). En bref, la logistique perçoit le marketing comme une fonction qui désire vendre peu importe les conséquences, alors que le marketing perçoit la logistique comme étant une fonction qui désire baisser les coûts sans considérer les effets sur le service offert au client.

Compte tenu de ces considérations, le fait d'encourager les employés des deux départements à travailler ensemble, en symbiose, en partageant l'information nécessaire, a pour effet d'augmenter le degré d'intégration. Trop de formalisation fait souvent en sorte que le travail devient plus complexe. Il

est donc nécessaire de laisser une certaine latitude aux employés, afin qu'ils puissent travailler de la façon qui leur convient le mieux. Autrement, ces derniers peuvent présenter une certaine résistance à travailler de façon collaborative (Mollenkopf et *al.*, 2000). La réduction des communications formelles libère un espace pour les communications informelles. L'ensemble de ces facteurs réduit, à terme, les risques de conflits entre les employés des deux fonctions.

2.2 La notion de satisfaction

La satisfaction est un critère important, qui affecte l'entreprise à plusieurs niveaux. Il s'agit, dans le sens général, d'une acceptation ou d'un mécontentement générés par la comparaison des attentes et des résultats obtenus (Kotler et Keller, 2006). Ainsi, la satisfaction du client est constituée de perceptions basées sur des expériences de service (Matthew et Christine, 2000). Cette satisfaction a un impact positif sur la valeur attribuée à une entreprise. Elle influence directement la performance de cette dernière, ce qui se traduit par une augmentation des ventes et des parts de marché (O'Sullivan et McCallig, 2010). Haverila et Naumann (2010) supportent aussi ces propos.

Dans le cadre de cette recherche, nous n'allons pas nous attarder sur la satisfaction en tant que concept général. Il est plus pertinent pour notre propos de souligner les divergences entre la satisfaction en tant que concept général et la satisfaction B2B. Dans la section suivante, nous allons mettre en lumière cette différence.

2.2.1 La satisfaction dans le B2B

Dans la littérature, le concept de satisfaction a fait l'objet de plusieurs recherches, de la conceptualisation de modèles à l'élaboration d'instruments de mesure (Lamb et *al.*, 2004). La satisfaction dans le B2B a aussi fait l'objet d'un certain nombre de recherches, mais pas aussi approfondies que celles portant sur la satisfaction en tant que concept général.

Ainsi, la satisfaction dans le B2B est un processus de mesure et de comparaison entre le résultat final et les attentes (Hunt, 1977). D'autres auteurs la définissent comme un processus de résultats, une perspective cumulative d'expérience (Gil-Saura et *al.*, 2009; Hunt, 1977). En comparaison, la satisfaction en tant que concept général est plus souvent reliée à une transaction spécifique, car la satisfaction est liée à des jugements subjectifs (Gil-Saura et *al.*, 2009) et non à des attentes spécifiques propres à une relation entre entreprises. Cela s'explique par le fait que certaines situations, perceptions ou personnes peuvent biaiser notre jugement.

Ganesan (1994) perçoit la satisfaction comme le résultat d'une évaluation de tous les aspects de relation entre des firmes travaillant conjointement. Cet aspect est aussi mis de l'avant par Chumpitaz et Papparoidamis (2004). Ces auteurs complètent la définition, en ajoutant qu'il s'agit d'une évaluation totale de l'expérience d'achat, de la relation et du service. Il est nécessaire d'ajouter que la satisfaction de la clientèle est une composante importante du marketing, car tel qu'exposé par Sterling et Lambert (1987), elle représente une grande opportunité de gagner un avantage concurrentiel sur le marché.

Tel qu'exposé par Leonidou (2004) la satisfaction mène à établir des relations à long terme, qui bénéficient aux deux partis. C'est un concept crucial des relations entre entreprises (Gil-Saura et *al.*, 2009), malgré le haut degré d'interdépendance qu'il pourrait y avoir entre deux entreprises. Pour que la satisfaction s'installe, la confiance et la crédibilité sont des éléments devant obligatoirement être pris en compte. La confiance est définie par Blois (1999) comme étant interorganisationnelle, c'est à dire établie entre deux entités d'individus faisant chacune confiance à l'entreprise dans laquelle l'autre travaille (Blois, 1999). La crédibilité, quant à elle, est perçue par Ganesan (1994) comme le fait qu'un parti pense que l'autre est compétent et en mesure de respecter ses obligations, tout en faisant preuve de bienveillance.

Il ne faut donc pas négliger l'impact de la satisfaction, car celle-ci apporte un grand nombre de bénéfices. Tout d'abord, comme déjà mis de l'avant par O'Sullivan et McCallig (2010), Liao (2012) soutient que les entreprises qui offrent une qualité de service supérieure en répondant aux attentes de leurs clients sont compétitives, réussissent à obtenir plus de parts de marchés et augmentent leur chiffre d'affaires. La satisfaction peut également influencer à la baisse le nombre de plaintes, ce qui entraîne une réduction de la gestion des activités à valeur non ajoutée de l'entreprise, tout en augmentant la loyauté de la clientèle (Haverila et Naumann, 2010).

Ainsi, de nombreux auteurs confirment que la satisfaction dans le B2B a un impact direct sur la loyauté des clients (Liao, 2012; Haverila et Naumann, 2010; Parsuraman et *al.*, 1996, Xiange et James, 2010; Reichheld, 1996; Scheuing, 1995). Cependant, Stauss et Neuhaus (1997), dans une étude empirique, soutiennent au contraire que la satisfaction n'est pas un bon indicateur à considérer pour évaluer la loyauté. Les auteurs ne s'entendent pas ce point, d'où la nécessité d'essayer de l'éclaircir lors des entrevues. La

présente étude permettra éventuellement de vérifier si la satisfaction a un impact sur la loyauté, bien que ce concept ne soit pas central à cette recherche.

2.3 Les liens entre intégration et satisfaction

2.3.1 Le rôle du processus d'intégration dans la satisfaction

Le fait d'intégrer les processus à tous les niveaux augmente la performance d'une firme (Pagell, 2004), mais aussi celle de son service à la clientèle et de sa gestion d'inventaire. Elle amène à faire de meilleures prévisions et génère de la satisfaction chez les employés. Cette amélioration est en partie due au fait qu'un lien interne réduit le travail en double en répondant aux attentes des clients, et ce, à des coûts bas (Stank, Keller and Closs, 2001). Toutefois, il n'a pas été prouvé que l'intégration amène le même résultat pour toutes les industries confondues. C'est ce qui nous amène à vouloir étudier en détail comment l'IML impacte la satisfaction dans l'industrie de la coiffure.

Une intégration réussie peut se mesurer par divers éléments: une disponibilité des stocks répondant de façon efficace à la demande des clients, des délais de livraison respectés, des produits qui arrivent chez les clients en bon état, évitant des ventes perdues, des retours ainsi que des plaintes (Stalk et *al.*, 1992). À l'inverse, une absence d'intégration peut mener à beaucoup de conflits et désaccords par rapport à l'inventaire, au processus de commandes, à l'emballage, au service client, à la gestion de stocks et au stock de sécurité (Lynagh, P.M et Poist, R.F, 1984; Voorhees, R.D et *al.*, 1988). Travailler ensemble de manière efficace permet de consolider l'avantage compétitif qu'est la satisfaction de la clientèle. En définitive, une

relation étroite entre départements aide à créer, développer et maintenir des capacités qui supportent le succès à long terme de l'entreprise (Gustin, Daugherty et Stank, 1995) en amenant des bénéfices tangibles, tels que des économies sur les stocks, un renforcement du service à la clientèle, une amélioration des prévisions et une meilleure planification.

Maintenant qu'on a donné un aperçu de l'impact de l'intégration sur la satisfaction, exposons les liens entre l'IML et la satisfaction B2B.

2.3.2 Les liens entre l'intégration marketing-logistique et la satisfaction B2B

L'IML a été sélectionnée aux fins de l'étude en raison du rôle clé qu'elle joue dans l'entreprise. Ces deux fonctions ont un impact direct sur les clients, ce qui est directement lié à la création de valeur et à la satisfaction (Ellinger et *al.*, 2000; Innis et La Londe 1994). La création de valeur peut-être définie comme la différence entre le coût pour se procurer le produit versus son coût réel (Sindhuja, 2009). Dans cette optique, si le marketing et la logistique travaillent ensemble, ils peuvent porter l'emphase sur les besoins du marché. Cet aspect de l'étude de Ellinger et *al.* (2000; 2006) s'apparente à celui de Innis et Lalonde (1994), à savoir que les deux fonctions sont les plus proches des clients et qu'elles peuvent prendre des décisions conjointes sur ce qui crée le plus de valeur pour ces derniers (Ellinger et *al.*, 2006).

Les travaux de Mentzer et *al.* (1989 et 1993) quant a eux s'inscrivent dans le même courant d'idées que Cooke (1990), Wittersdorf (1991) et Bowersox et *al.* (2008), qui exposent le fait que la logistique a un impact important sur la satisfaction du client, et qu'elle constitue donc une création de valeur.

Mollenkopf et *al.* (2000) reprennent les mêmes éléments, en ajoutant que l'IML mène à une fidélisation de la clientèle et à une augmentation des profits à long terme. Juttner et *al.* (2008) abondent dans le même sens, en soulignant l'impact sur la performance. Les travaux de Stank et *al.* (2000) s'inscrivent dans le même courant d'idées, puisque ces auteurs confirment selon leur étude qu'une IML permet une performance plus élevée au niveau de la logistique, entraînant une meilleure réponse aux besoins des clients.

Mollenkopf et *al.* (2000) soutiennent les mêmes propos que Coyle et *al.* (1988). Ces auteurs s'entendent pour dire que ces deux fonctions doivent travailler conjointement, car le marketing tend à se concentrer sur la création de la demande, le prix et la promotion, alors que la logistique porte pour sa part l'emphase sur la satisfaction de la demande, assurant la disponibilité du produit à la bonne place et au moment opportun. Giménez et Ventura (2005) soutiennent aussi ces propos. Pour ces raisons, nous pensons que logistique et marketing sont des fonctions qui se complètent l'une l'autre et que l'on doit en tenir compte pour servir la clientèle de manière efficace.

Selon Lia (2012), il est impératif d'intégrer la satisfaction dans le plan marketing et les stratégies de gestion, ce qui nous mène à croire qu'une intégration entre les deux est primordiale afin d'atteindre ce but. C'est pourquoi certains auteurs, comme Porter (1985), affirment que le marketing et la logistique sont des fonctions importantes, qui doivent être liées aux autres fonctions pour créer une valeur supérieure au service client. Cela vient supporter les propos de Lia (2012), car pour ces motifs il apparaît nécessaire que ces deux fonctions soient liées avant d'être intégrées de façon optimale aux autres fonctions et de créer de la satisfaction auprès de la clientèle. Day et Wensley (1988), exposent que l'IML est poussée par une recherche d'efficience et d'efficacité, visant à contrôler les coûts tout en atteignant un

service à la clientèle supérieur. Selon ces auteurs, cela crée un avantage compétitif et une certaine différenciation.

En outre, toute relation interne doit aider l'organisation et les employés à investir tous les efforts nécessaires pour coopérer entre eux, afin d'atteindre les objectifs stratégiques de la firme (Ruekert et Walker, 1987). Dans cette optique, le marketing est plus souvent en contact avec les clients qu'avec la logistique. Ils sont donc en mesure de leur venir en aide en les informant des attentes des clients et en les aidant à mieux comprendre et prévoir les besoins de ces derniers, ce qui permet de créer une valeur ajoutée (Ellinger et *al.*, 2006). Une information exacte quant aux attentes des clients et à leurs commandes fait en sorte que la logistique peut y répondre de façon optimale. Ainsi une intégration entre les deux fonctions a un impact positif sur la performance de la logistique. De plus, quand les divisions travaillent ensemble et partagent l'information, cela aide à optimiser cette dernière, en évitant une fragmentation des informations qui ne laisse pas place à l'amélioration (Daugherty et *al.*, 2009).

Aux fins de la présente étude, il est nécessaire de retenir que la satisfaction des clients comporte des dimensions des deux fonctions, marketing et logistique. À ce propos, Mentzer et *al.* (1996) identifient sept dimensions du service client: trois font partie de la logistique (la disponibilité, la qualité de livraison et la communication) et quatre font partie intégrante du marketing (la politique de prix, la qualité, le support de l'équipe de vente et le soutien de l'équipe du service à la clientèle). C'est pourquoi, si les deux ne travaillent pas ensemble et en se complétant pour répondre de manière adéquate aux besoins de la clientèle, cela risque de mener à des clients insatisfaits et, conséquemment, à des ventes perdues (Mentzer et *al.*, 1996). Le marketing et la logistique ne peuvent pas penser travailler séparément et atteindre un

succès à long terme basé notamment sur la satisfaction de la clientèle. Toute initiative au sein de la firme nécessite une participation active des différentes fonctions, afin d'arriver à un effort commun et réussir les lancements de produits (Daugherty et *al.*, 2009).

Plusieurs études ont fait l'objet de recherche sur l'IML et son impact sur la satisfaction en tant que concept général. Toutefois, dans le B2B, la littérature est moins généreuse, et aucune recherche spécifique n'a été faite afin de comprendre comment l'IML va influencer la satisfaction dans le B2B. Par ailleurs, cette affirmation selon laquelle l'IML n'a pas toujours un impact positif sur la performance, fait que la littérature rapporte des résultats contradictoires et suggère qu'il faut mieux comprendre le phénomène.

2.4 Propositions de recherche

Les chercheurs débutants pensent que le but de la recension des écrits est de trouver des réponses en ce qui concerne leur sujet de recherche; au contraire, les chercheurs expérimentés étudient les recherches antérieures pour développer des questions plus intelligentes et plus pénétrantes à propos de leur sujet. (YIN, 1994)

La présente recherche part d'un raisonnement déductif, ce qui signifie partir d'une loi générale qui établit des liens entre des concepts (Gingras, 2004). Le but ultime de cette démarche est de valider notre question de recherche. Ainsi, cette étude se situe au deuxième niveau de la recherche selon le modèle proposé par Fortin (1996), soit celui où on tente de comprendre tout en découvrant les liens et les interactions entre les variables (voir la figure 2.3).

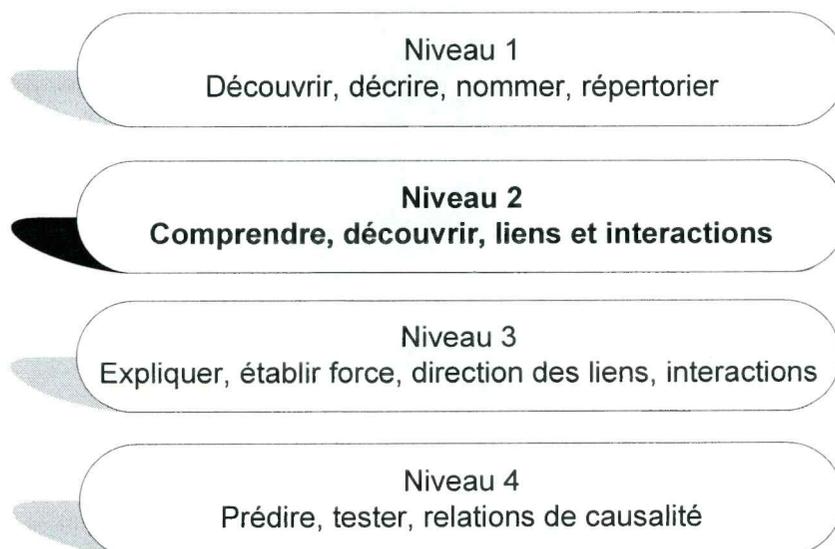


Figure 2.3 Les différents niveaux de la recherche (figure adaptée de Fortin, 1996)

En outre, en travaillant à partir d'une question de recherche, cette étude s'inscrit dans une approche positiviste. Allard-Poesi et Maréchal définissent la perspective positiviste comme « la mise à l'épreuve empirique d'hypothèses théoriques préalablement formulées. » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 41) Dans cette perspective de recherche, on émet une ou des questions de recherche à partir d'insuffisances précises présentes dans la théorie existante. Ces insuffisances nous amènent à aller sur le terrain pour collecter des données dont l'analyse et l'interprétation permettront de mieux comprendre la réalité du terrain. La figure 2.4 illustre ce propos.

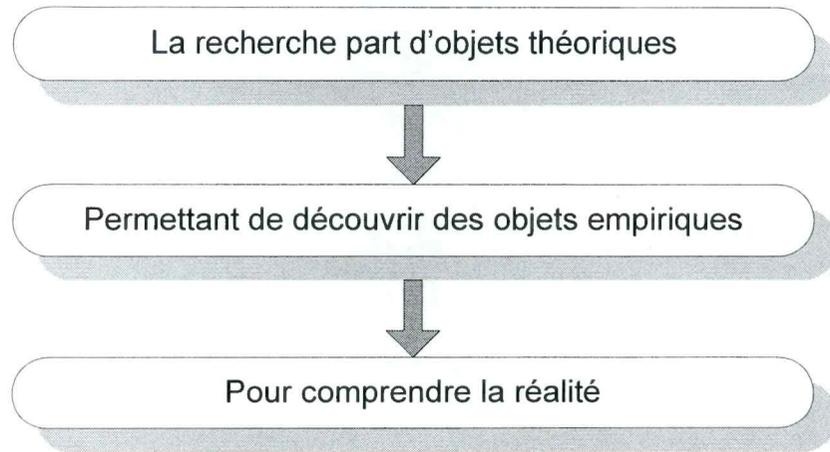


Figure 2.4 **Articulation de la recherche (figure adaptée de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 39)**

Ainsi, dans le cadre de ces pages, on veut connaître comment l'intégration entre les départements de marketing et de logistique influe sur la satisfaction B2B. La figure 2.4 expose l'élaboration de notre objet de recherche selon ce processus. Des contradictions ont été relevées dans la littérature, et l'impact de l'IML sur la satisfaction n'a pas été exploré en recherche, d'où l'utilité d'explorer ce sujet. De ce fait, nous sommes partie de nos connaissances préalables et de la littérature existante pour en arriver à formuler un objet de recherche qui suscite grandement notre intérêt.

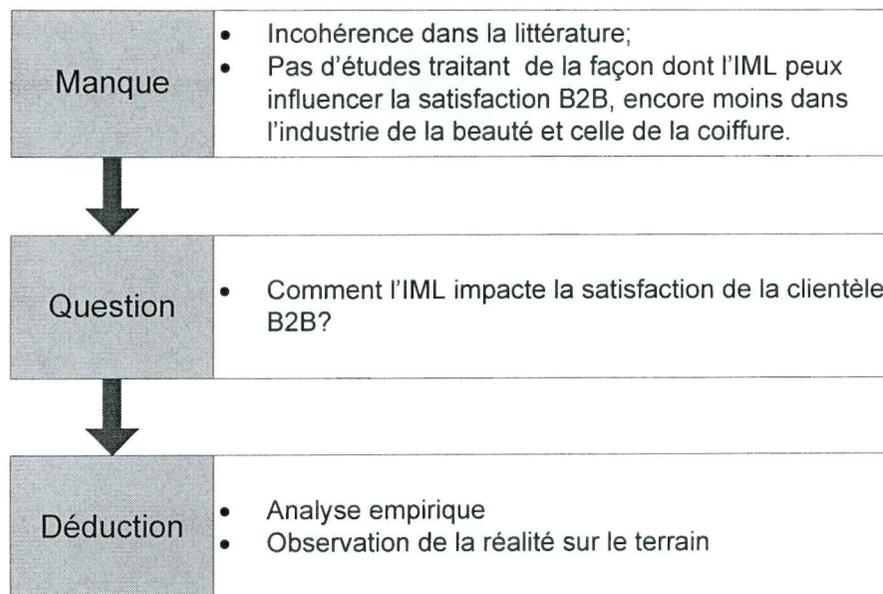


Figure 2.5 Construction de l'objet de recherche (figure adaptée de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 42)

Nous savons clairement, au regard des multiples recherches dont rend compte la littérature, que la non-intégration a un impact négatif sur la satisfaction. Nous avons voulu enquêter plus en profondeur à ce sujet. De ce fait, les conclusions de la littérature deviennent une question de recherche pour nous. C'est ainsi que nous arrivons, au regard de la littérature et de notre connaissance préalable du terrain, à la formulation de notre question de recherche: *Comment l'intégration marketing-logistique (IML) influence-t-elle la satisfaction de la clientèle corporative?*

Nos données seront recueillies à l'aide d'entrevues, à partir desquelles il nous sera possible de répondre à notre question de recherche, émise à partir de la théorie et de nos connaissances préalables sur l'industrie de la coiffure étudiée.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre expose nos choix concernant la méthodologie employée pour collecter les données qui nous ont permis de répondre à notre question de recherche, en nous assurant de la validité, de la fiabilité et de la qualité des résultats. Ainsi, dans le présent chapitre, nous traiterons du type de recherche, de la collecte de données, du déroulement des entrevues, du traitement des données et pour finir, de la validité et de la fiabilité de notre démarche.

3.1 Type de recherche

Cette étude qualitative est exploratoire et descriptive. En d'autres mots, elle a pour but de récolter de l'information et de la décrire de façon exhaustive, afin de documenter rigoureusement la situation en considérant tous les éléments pertinents reliés au sujet (Gauthier, 2004). Le choix du type de recherche a été guidé par le type d'information que nous avons voulu recueillir.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons exploré des dynamiques et des faits humains se prêtant mieux à l'utilisation d'une approche qualitative que statistique. Comme le propose Fortin (1996), nous voulions connaître la signification attribuée par les participants aux phénomènes vécus. L'expérience humaine a été étudiée et décrite, afin d'avoir une compréhension de la situation telle que vécue et exposée par les salons de coiffure. Poupart (1997) souligne à ce propos qu'il est essentiel de

considérer l'expérience des individus pour la compréhension d'un sujet à l'étude.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, Durand et Blais parlent de l'action de mesure, dans notre cas de l'observation, comme « se situant à la jonction des deux grandes étapes de la recherche, la formulation d'hypothèses, d'une part, et leur vérification de l'autre » (Durand et Blais, 2004 : 185). La question de recherche est au départ abstraite et appelée à être confrontée à l'information recueillie sur le terrain. Les explorations sont quant à elles concrètes, car elles sont tirées d'observations empiriques, d'entrevues dans le cas de notre étude. Ainsi, la confrontation de la question et des données réelles produit des résultats qui permettent de tirer des conclusions sur la réalité (Durand et Blais, 2004). La figure 3.1 explique ce processus.

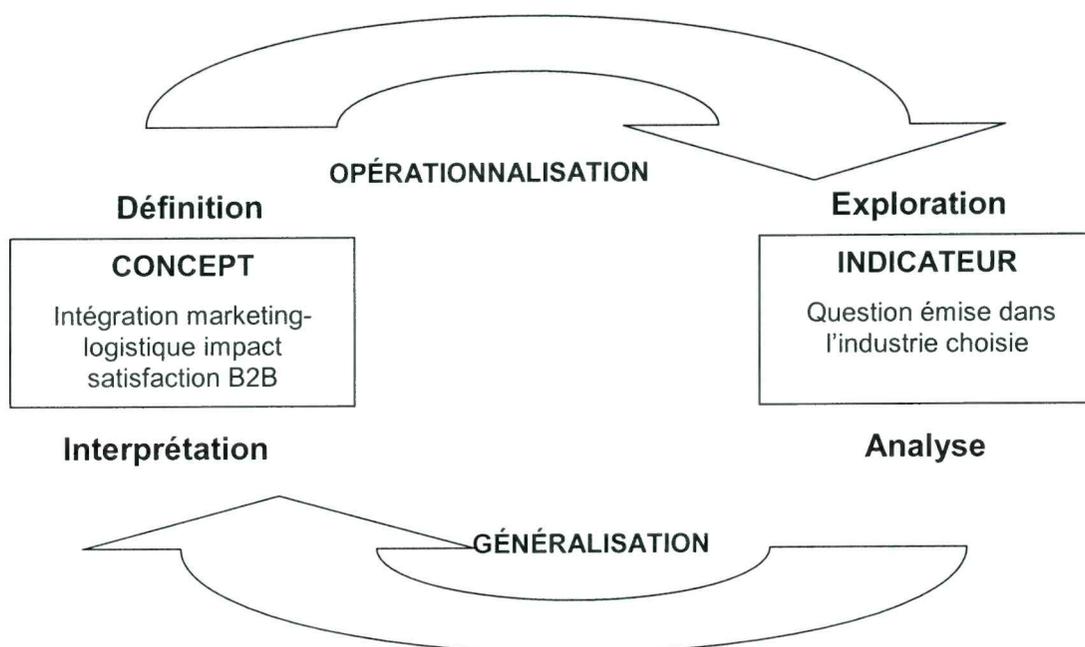


Figure 3.1 Dynamique d'opérationnalisation et de généralisation de la question de recherche (figure adaptée de Durand et Blais, 2004)

Ainsi, on part de données issues d'une observation, que l'on explore à l'aide d'entrevues. Ces données sont par la suite analysées pour en arriver à une interprétation qui pourra éventuellement être généralisée. C'est la méthode la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche, car nous voulons savoir comment l'IML peut impacter la satisfaction B2B. Nous tentons donc de répondre au *comment* et non de donner une réponse fermée (à laquelle on ne peut répondre que par un oui ou non). Pour répondre à la question de recherche, la meilleure façon est d'aller sur le terrain et de collecter des données pertinentes, ce que nous avons fait par le moyen d'entrevues semi-dirigées.

3.2 Collecte de données

3.2.1 Profil des participants

Les salons de coiffure sélectionnés sont des clients de L'Oréal Canada. L'Oréal est le leader mondial de l'industrie des cosmétiques. Cette entreprise œuvre dans plusieurs domaines d'expertise, tels que les soins de la peau et du cheveu, la coloration, le maquillage et la protection solaire. Son portefeuille compte 27 marques différentes. Ses activités comprennent quatre fonctions clés: le marketing, la vente, la production et la distribution. Le siège social de L'Oréal Canada, filiale du groupe L'Oréal, est basé à Montréal et compte à son actif plus de 1200 employés répartis en trois localisations, soit le siège social au centre-ville de Montréal, le centre de distribution à ville Saint-Laurent et l'usine de production à Hickmore. Le centre de distribution, inauguré en 2001, compte plus de 300 000 pieds carrés et est un des plus modernes du groupe. La spécialité de l'usine de Montréal est la fabrication de

coloration capillaire, dont seulement 8 % de la production est gardé au Canada; la balance, quant à elle, est expédiée aux autres filiales du groupe. Quatre divisions composent l'entreprise, soit les produits grands publics, les produits de luxe, les produits professionnels et la cosmétique active⁴. La présente étude s'attarde au département de la coiffure (produits professionnels), qui est composé de six marques: L'Oréal Professionnel, Pureology, Kérastase, Shu Uemura, Redken et Matrix. La Division des produits professionnels distribue ces produits dans les salons de coiffure.

Dans le but de sélectionner un échantillon, nous nous sommes attardée aux quatre premières marques, dont le mode de distribution est le même, à savoir de L'Oréal vers les clients, sans intermédiaire entre les deux, soit un canal de distribution direct. Toutefois, il faut noter que pour desservir les régions éloignées pour ces quatre marques, L'Oréal fait affaire avec des distributeurs qui lui servent d'intermédiaires avec les salons de coiffure, soit un canal de distribution indirect. Rappelons que bien que L'Oréal promet une vente exclusive en salon de ces produits, on les retrouve à d'autres endroits, que ce soit sur Internet ou encore dans des grandes surfaces. C'est ainsi qu'on est en présence d'un marché gris⁵. Dans la mesure où L'Oréal s'engage à offrir l'exclusivité aux coiffeurs, elle se trouve dans une situation complexe, compte tenu du fait qu'il est ardu de contrer ce fléau.

Nos entrevues sur le terrain nous ont permis d'éclairer une portion de la structure organisationnelle en ce qui concerne la Division des produits

⁴ Ces informations sont tirées du site web de L'Oréal Canada (L'Oréal Canada, 2014).

⁵ « Le marché gris est la part du marché d'un produit qui n'est pas contrôlée par le fabricant. On rencontre des marchés gris surtout dans le domaine des biens de luxe qui sont distribués selon une politique de distribution sélective et/ou qui ont des politiques de prix variant selon les zones géographiques » (Definitions Marketing, 2014)

professionnels. Les lignes L'Oréal Professionnel et Pureology, des produits haut de gamme, et Kérastase et Shu Uemura, des marques encore plus luxueuses, sont gérées par paires, sous la responsabilité d'équipes marketing et de ventes (représentants, directeurs) différentes. Néanmoins, il a été rapporté que d'un point de vue logistique et crédit, que les quatre marques sont gérées ensemble et relèvent de la même direction. Étant donnée cette situation, il nous semble essentiel de mettre en lumière que ces départements sont gérés par des entités différentes. La figure 3.2 illustre ce propos.

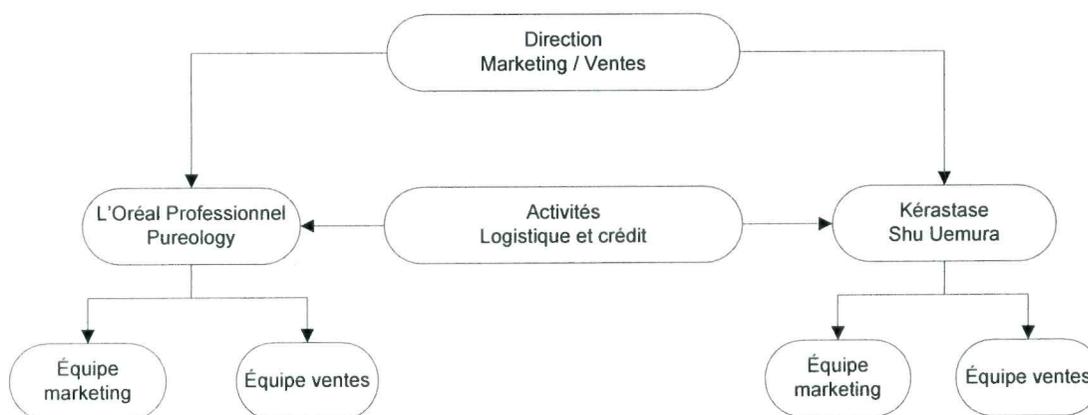


Figure 3.2 Organigramme de la structure organisationnelle de la division des produits professionnels ressortie des entretiens

Les salons ont des échanges avec les représentants de vente, pour les informer des nouveautés et de toute autre question relative à la vente ou à l'achat de produits. Ils sont également en relation avec le service logistique-client⁶, et aussi avec le service des commandes, pour la prise de commande

⁶ Le département de logistique client est responsable de gérer les comptes des salons de coiffure, les suivis de commandes et les pertes, et de servir de support à ces derniers.

par téléphone⁷ et dans certains cas aux personnes du marketing ou même dans le cas des salons très populaires, aux personnes plus haut placées dans la division, toujours au niveau des ventes et du marketing. Il est essentiel de rappeler que ce sont les départements de marketing et de logistique qui seront étudiés. Nous pouvons supposer que la fonction marketing est dominante par rapport à la logistique, car elle est identifiée comme une fonction clé dans la présentation de l'entreprise. Sa réputation appuie ce propos.

Dans le cas d'une étude générale, il faut, pour que l'échantillon soit représentatif, « que les caractéristiques de la population soient présentes dans l'échantillon » (Beaud, 2004). Si notre étude s'intéresse à une industrie en particulier, celle de la coiffure, elle n'a pas la prétention d'être générale et représentative. Pour assurer la représentativité de l'échantillon en ce qui concerne l'industrie de la coiffure, nous avons sélectionné des salons de tailles, localisations et statuts différents, mais offrant sensiblement les mêmes services.

Pour la prise de rendez-vous avec ces salons de coiffure, nous avons visité tous les salons intéressés et avons exposé de façon simple et intéressante le projet à l'étude afin de solliciter leur participation. Cette approche a été adoptée, car nous jugions qu'il était plus professionnel de se présenter sur place afin de faire la demande que de communiquer uniquement par téléphone. Les chances de refus nous semblaient plus grandes via le téléphone qu'en personne. Toutefois cela n'a pas été le cas selon notre

⁷ Les commandes peuvent également être passées par Internet ou via les représentants de vente.

expérience, puisque certaines difficultés se sont présentées lors de la prise de rendez-vous.

Quand cela était possible, nous avons été dirigée tout de suite vers la personne responsable du salon visité et un rendez-vous a été pris au plus tard une semaine plus tard. Dans certains cas, on nous a demandé d'appeler pour prendre rendez-vous, car la personne responsable n'était pas sur place au moment de notre visite. Sur dix salons visités, seulement deux ont accepté de participer par la suite. Lorsque des refus ont été exprimés, pour combler l'écart et atteindre nos objectifs, de nouveaux rendez-vous ont été pris par téléphone ou par courriel et huit autres salons ont ainsi été sélectionnés.

Dans le cas de notre étude, ce public cible⁸ est constitué de salons de coiffure⁹ populaires tenus par des clients de L'Oréal qui tiennent dans leur salon au moins deux marques sur les six proposées par la division coiffure. Ces salons, qui sont tous localisés sur l'île de Montréal, se classent en trois types: les salons très luxueux (offrant des services entre 80 et 280 \$), les salons luxueux (offrant des services entre 60 et 200 \$) et les salons offrant un service standard, moyennement luxueux (offrant des services entre 40 \$ et 150 \$). On peut tout aussi bien les classer en quatre en fonction de leur taille, à savoir les très grands salons (sur deux étages, avec une superficie d'environ 2000 pi²), les grands salons (sur un étage avec une superficie d'environ 1500 pi²), les salons de taille moyenne (sur un étage, avec une

⁸ Selon Fortin (1996), la population étudiée est la population cible, soit un groupe de personnes aux caractéristiques communes. En définissant de la manière la plus appropriée possible la population cible, on cerne mieux le sujet désiré, ce qui facilite la cueillette des données nécessaires à l'étude.

⁹ Un salon de coiffure peut être défini comme un établissement dont l'activité principale consiste à couper et coiffer les cheveux, en d'autres mots, qui fournit des services de soins capillaires (Statistiques Canada, 2014)

superficie d'environ 1000 pi²) et les petits salons (sur un étage avec une superficie d'environ 750 pi²). Le tableau 3.1 présente ces informations.

Tableau 3.1
Caractéristiques des salons de coiffure participants

Caractéristiques	Entrevues									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nbr d'années d'expérience	41	10	10	7	40	11	19	16	45	ND
Durée relation avec l'Oréal (année)	41	10	10	7	40	11	14	16	45	ND
Quartier	Centre ville	Ville Mont-Royal	Westmount	Sud-Ouest	Sud-ouest	Est	Outremont	Centre ville	Centre ville	Ville Mont-Royal
Statut	Luxeux	Luxeux	Très luxeux	Luxeux	Moyennement luxeux	Luxeux	Très luxeux	Moyennement luxeux	Très luxeux	Moyennement luxeux
Taille	Grand	Grand	Grand	Moyen	Moyen	Petit	Très grand	Moyen	Très grand	Grand

3.2.2 Entrevues

Il existe deux formes d'entrevues, entre lesquelles il nous a fallu choisir. Il y a d'abord l'entrevue dirigée, qui est très structurée et qui limite les réponses à un questionnaire précis (Savoie-Zajc, 2004). Il y a aussi l'entrevue semi-dirigée, qui quant à elle permet de connaître ce qui est significatif pour les individus en engageant un dialogue avec eux, tout en respectant les thèmes à l'étude (Poupart, 1997). Aux fins de notre étude, nous avons opté pour l'entrevue semi-structurée, car elle permet une interaction souple avec les répondants. Nous faisons affaire avec des coiffeurs, qui sont aussi des artistes, et cette méthode semble la meilleure façon de les laisser s'exprimer, de les mettre à l'aise dans l'échange et ainsi de récolter le plus d'informations possible. L'entrevue semi-dirigée a comme grand avantage de donner au

chercheur un accès direct à l'expérience des individus, ce qui permet de récolter des données variées et de produire des descriptions très intéressantes et détaillées (Savoie-Zajc, 2004). Une entrevue dirigée ne serait pas adaptée, car elle obligerait nos répondants à sortir d'une zone de confort basée sur l'improvisation et la spontanéité, ce qui pourrait biaiser les réponses reçues.

Par sa nature flexible, l'entrevue semi-dirigée permet d'ajuster l'ordre des questions et de les reformuler en fonction du discours de l'interviewé. Cette méthode présente toutefois certaines limites, car c'est l'expérience des individus qui prime. Cela peut remettre en question la crédibilité des données recueillies, puisque celles-ci sont entièrement subjectives. C'est pourquoi nous avons fait en sorte de mettre à l'aise nos interlocuteurs et de reposer certaines questions deux fois en les reformulant autrement, dans le but de confirmer notre compréhension des réponses reçues (Savoie-Zajc, 2004).

En tout, dix entrevues ont été menées avec des répondants propriétaires ou des employés des salons de coiffure sélectionnés. Parce que les patrons étaient parfois extrêmement occupés, nous avons souvent été dirigée vers la personne secondant les propriétaires des salons à l'étude. Lors des rencontres, le guide d'entrevue qui se retrouve en annexe A a été utilisé. Il n'a pas été communiqué à l'avance, mais les répondants ont été préalablement informés du type de questions qu'il contenait. La raison en est que les personnes rencontrées n'avaient pour la plupart pas le temps d'en prendre connaissance avant la rencontre, en raison de leur emploi du temps très chargé.

Le guide d'entrevue fait mention des thèmes à couvrir. Des détails ont été apportés pour s'assurer que l'interlocuteur répond directement aux questions

et ainsi éviter de perdre du temps sur les précieuses minutes accordées. Lors de la rencontre, pour mettre en contexte l'interviewé, un rappel des objectifs et du sujet de la recherche a été fait avant de débiter.

3.3 Déroulement des entrevues et traitement des données

Les entrevues se sont déroulées entre le 17 novembre 2014 et le 9 décembre 2014. Tel qu'exposé précédemment, lors des rencontres, le guide d'entrevue qui se retrouve en annexe A a été utilisé. Toutefois, les questions n'ont pas toujours été posées dans le même ordre; afin de mieux suivre le propos du répondant, le questionnaire a été adapté en fonction des thèmes abordés par l'interlocuteur. Chaque entrevue a duré en moyenne de 30 à 90 minutes. Parfois, il y avait des coupures dans les discussions, lorsque d'autres personnes venaient parler à la personne interviewée. Un accord préalable a été pris lors des entrevues pour confirmer que nous pourrions la contacter si d'autres éléments nous venaient à l'esprit ou encore si nous avons besoin de valider l'information. Lorsqu'un manque d'information a été remarqué, certaines entreprises ont été jointes par téléphone dans les jours suivants.

Les personnes qui ont participé à cette recherche ont été rencontrées au salon même, dans un coin plus tranquille ou un bureau, lorsqu'un tel espace était disponible. Neuf répondants sur dix ont accepté de se faire enregistrer; une seule personne a refusé en disant qu'elle n'était pas à l'aise avec cela et qu'elle serait moins spontanée si on l'enregistrait. Des notes manuscrites ont donc été prises tout au long de la conversation.

Après chacune des entrevues, les données ont été complétées et analysées, grâce à une transcription partielle visant à éviter les redondances et à

éliminer les parties qui n'ont pas de lien direct avec la recherche (Savoie-Zajc, 2004). Ce premier défrichage complété, les grands traits ressortant des données recueillies ont été relevés, pour être ensuite regroupés en fonctions de leurs caractéristiques (Savoie-Zajc, 2004). Nous avons par la suite étudié les diverses relations entre ces éléments importants. Le nombre d'entrevues permettant un travail de comparaison, il nous a été possible de répondre à la question de recherche qui nous permet d'interpréter la situation d'ensemble. À partir de cette analyse, nous avons pu définir des éléments et des situations spécifiques suffisamment importantes pour analyser et interpréter nos résultats.

Les éléments éthiques ont également été pris en compte. D'après l'ouvrage de Quinn (2002), il existe sept situations potentielles au niveau de l'éthique, qui ont toutes été respectées dans le cadre de cette recherche. Le tableau 3.2 explique comment elles l'ont été. Considérant que cette recherche a été menée auprès de sujets humains, les normes de notre institution en ce qui concerne l'éthique de la recherche ont été respectées à la lettre.

Tableau 3.2

Situations éthiques (adapté de Quinn, 2002 : 356-357)

Situations éthiques	Application à la recherche
Promesses et réciprocité	Aucune promesse n'a été communiquée. Les répondants ont participé de leur propre gré.
Évaluation des risques	Les répondants ne courent aucun risque en participant à l'étude.
Confidentialité	Le nom des salons participants et l'identité des répondants ne seront pas dévoilés.
Consentement éclairé	Seuls les participants qui ont accepté de se faire enregistrer l'ont été. Le contenu de l'entrevue et les objectifs de la recherche ont été communiqués.
Accès aux données	Les données seront publiées, mais l'identité non dévoilée.
Impact sur interviewé suite à l'entrevue	Aucun impact sur les répondants n'est à prévoir suite à l'entrevue.
Conseil	Approbation du CER reçue.

3.4 La validité de la recherche

Dans la littérature qui porte sur la validité du construit, on parle de menaces quant à la solidité des conclusions sous deux formes distinctes: la validité interne et externe (Gauthier, 2004).

Selon Gauthier (2004), la validité interne est « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables. » Pour nous assurer de la validité interne, nous avons mené une démarche rigoureuse tout en gardant en tête l'objet à l'étude, afin d'arriver à une réponse à notre question de recherche.

En ce qui concerne la sélection des répondants, nous avons choisi des salons réputés qui sont clients de L'Oréal depuis plusieurs années, un critère qui appuie la validité de leurs propos. Chacun des éléments à l'étude abordé lors des entrevues a fait l'objet de questions et de reformulations pour s'assurer d'obtenir toute l'information nécessaire aux fins de l'étude et confirmer notre compréhension de ce qui a été dit pour ainsi faire en sorte d'éviter des réponses biaisées. Aucun événement extérieur à l'étude n'a influencé les résultats, car une attention particulière a été portée à toutes les situations survenues durant la période des entrevues. De plus, les éléments analysés n'ont pas changé. La validité interne est aussi assurée par le fait que l'échantillon sélectionné présente des caractéristiques similaires.

Pour sa part, « [l]a validité externe est la caractéristique d'une structure de preuves qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés aux fins de l'étude. » (Gauthier, 2004) Pour confirmer la validité

externe, Yin (1994) suggère de réaliser plusieurs entrevues, ce qui est le cas de notre étude, menée auprès de salons de tailles, de localisation et de statuts (très luxueux, luxueux, moyennement luxueux) différents, afin de pouvoir généraliser nos résultats.

3.5 Fiabilité de la recherche

La fiabilité, telle que définie par Durand et Blais (2004), « a trait à la qualité de la mesure » et doit, entre autres, donner des résultats constants. Ainsi, bien documenter la démarche et élaborer une bonne méthodologie de recherche est essentiel afin d'assurer la fiabilité des résultats. Pour assurer cette fiabilité, Durand et Blais (2004) proposent six critères, qui ont tous été respectés dans le cadre de cette étude: la stabilité, l'équivalence, la précision, la non-contamination, la pertinence et la neutralité.

Premièrement par stabilité, on réfère à des réponses non affectées par les facteurs ambiants. En ce sens, les rendez-vous ont été pris aux moments qui arrangeaient le mieux les répondants. Ceux-ci ont préféré le matin ou le début d'après-midi, des moments où ils ne sont pas fatigués ou pressés. Le second critère est l'équivalence, qui selon l'auteur réfère à des réponses qui ne sont pas affectées par l'endroit où se déroule l'entrevue. Pour respecter ce critère, les entrevues ont toujours été menées dans un endroit calme et approprié. Le troisième critère est la précision, soit l'utilisation d'un langage adapté aux répondants. Ainsi, les questions qui ont été posées sont claires et précises, et ne sont pas sujettes à interprétation. Le quatrième critère, la non-contamination, est liée au fait que les répondants ne se sentent pas observés, ce qui pourrait modifier ou altérer leurs réponses. Ils doivent se sentir confortables. L'utilisation de l'entrevue pour collecter les données est

une façon de recueillir de l'information qui est moins susceptible de contamination que la simple observation. Aussi les entrevues ont été menées dans la zone de confort des participants. La pertinence est le cinquième critère de fiabilité, qui serait de poser simplement les questions, et dans le champ d'expertise de l'interviewé. Ainsi, la grille d'entrevue est constituée de questions simples à comprendre, qui réfèrent au quotidien des personnes interviewées. Ainsi, pour ces dernières, les réponses venaient naturellement. Le dernier critère est la neutralité, qui est le fait de ne pas laisser croire qu'un point de vue est plus approprié qu'un autre. Le but de la recherche étant de collecter des informations, nous avons fait preuve de neutralité par rapport aux réponses reçues. Notre priorité a été de concentrer notre attention vers le participant et nos questions, afin de récolter de l'information de qualité. Tel que stipulé par Quinn (2002 : 354), « la personne qui fait passer l'entrevue n'est ni un juge, ni un thérapeute », d'où le respect de ces règles. Par conséquent, nous nous sommes gardée d'influencer les réponses ou d'émettre des jugements par rapport à celles-ci.

Il serait important de noter à ce propos que notre question de recherche était neutre et que les réponses reçues lors des entrevues pouvaient avoir une influence positive ou encore négative sur la satisfaction. Or, lors des entrevues, ne sont ressortis que des éléments négatifs, d'où la teneur des résultats qui seront présentés dans la prochaine section.

Maintenant que la méthodologie employée pour mener notre étude a été présentée, le chapitre suivant se penche sur l'analyse de nos données et l'interprétation de nos résultats.

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le but de cette étude étant d'explorer l'impact de l'IML sur la satisfaction de la clientèle B2B, l'objectif de ce chapitre est de présenter les données recueillies à l'aide des entrevues et d'en faire l'analyse au regard de la revue de littérature effectuée au chapitre 2. Ainsi nous sera-t-il possible de déterminer comment l'IML influence le niveau de satisfaction de la clientèle corporative.

Au départ dix entrevues ont été menées. Toutefois, nous en avons éliminé une en raison du manque d'informations obtenues. L'ensemble de nos entrevues a été analysé. Le contenu a été résumé sous forme d'idées, les grands traits communs ont été relevés puis regroupés en fonction de leurs caractéristiques et diverses relations avec la question de recherche émise, établies.

Comme point de départ, lors des entrevues, nous avons jugé utile de demander aux coiffeurs de définir la satisfaction, tant de leur point de vue que de celui de leurs clients. Qu'est ce qu'un client satisfait selon eux? Mais aussi: qu'est-ce qui fait d'eux des clients satisfaits? Le but était d'éclairer l'importance accordée à la satisfaction dans le cadre de leur relation avec leur clientèle et leurs fournisseurs. Ainsi, pour les coiffeurs, un client satisfait est un client bien accueilli, qui reçoit un traitement de faveur, de valeur, qui sort du salon avec un sourire et qui y revient. Ainsi, pour eux ce qui rend satisfait leur clientèle, c'est de répondre à leurs demandes de façon adéquate, bien les épauler, les guider en leur donnant des conseils. Dans

cette industrie, selon leurs propos, c'est le bouche-à-oreille qui prime, d'où l'importance d'offrir un bon service:

« Un client satisfait est un client qui revient, un client de satisfait c'est dix de satisfaits, c'est le bouche-à-oreille qui prime, nous les femmes on parle beaucoup, ces choses-là pour nous c'est important, alors un client satisfait en vaut 10, surtout chez la femme... » (E5)

Lorsqu'ils se placent dans la position du client, la satisfaction, pour les coiffeurs, revient plus ou moins à la même chose bien qu'ils soient plus exigeants envers eux-mêmes qu'envers leurs fournisseurs. Ils la définissent tous de la même façon. D'une part, bien que les salons s'entendent pour dire que la réputation et l'efficacité des produits sont primordiales, ils ajoutent que pour être satisfaits envers leurs fournisseurs, ils s'attendent à ce qu'ils répondent à leurs attentes de façon rapide et efficace, car ils ne disposent pas de temps pour expliquer en détail leurs besoins. Leur fournisseur doit être à l'écoute. En plus de cela, les répondants insistent sur le fait qu'ils s'attendent à pouvoir compter sur une information claire et à jour, sur une disponibilité des produits et sur des délais et une qualité de livraison convenables.

Plusieurs éléments faisant consensus sont ressortis des entrevues, que nous avons classifiés sous trois catégories: la disponibilité des produits, la qualité de la commande ainsi que la communication et le partage d'information. Comme déjà mentionné, malgré la neutralité de notre posture et de notre question de recherche, ce sont essentiellement des éléments négatifs qui sont ressortis des entrevues, d'où la teneur des résultats présentés.

4.1 La disponibilité des produits

Tout au long des entrevues, les répondants ont abordé des situations problématiques telles que les ruptures de stock, les lancements ainsi que les discontinuations. Ces éléments sont reliés à la disponibilité des produits. Aussi, il est pertinent d'explorer ces thématiques afin de répondre à notre question de recherche et mieux identifier les impacts d'un manque d'IML sur la disponibilité des produits, ce qui, globalement, influe sur la satisfaction des salons de coiffure.

4.1.1 Les ruptures de stock

Il est difficile pour les salons de gérer les ruptures de stock, qu'il s'agisse de produits réguliers, de lancements ou encore d'échantillons. Lorsqu'une commande est passée via le représentant¹⁰, ce dernier a la possibilité de fournir l'information par rapport aux ruptures de stock, ce qui permet au salon de s'organiser en conséquence et de prévoir les éventuelles ruptures de coloration, de traitement pour cheveux, et de produits de reventes. Si cette information n'est pas toujours exacte, elle permet au moins d'anticiper les pénuries. Pour toute commande placée via les deux autres options (en ligne ou au téléphone via le service des commandes), l'information quant aux ruptures n'est pas disponible avant d'avoir reçu les produits au salon.

Plusieurs observations ont été faites lors des entrevues quant aux ruptures de stock. En premier lieu, les échantillons, bien qu'il s'agisse de produits

¹⁰ Sept salons sur les dix de notre échantillon se font visiter par les représentants une fois par mois, deux sur une base bimensuelle et le dernier seulement lorsque des lancements sont à présenter, c'est à dire plus ou moins cinq fois par année.

gratuits offerts au salon, semblent avoir un impact très important au niveau des ventes. La tendance confirme qu'une pénurie d'échantillons est plus fréquente sur les produits réguliers que sur les lancements. Pour promouvoir les produits et inciter les clients essayer des produits dispendieux, il est nécessaire de leur offrir des échantillons. Les salons s'entendent pour dire que ce véhicule de vente est très important et qu'il facilite l'achat par la suite. D'après eux essayer un produit c'est l'adopter. Sans échantillons, les clients peuvent avoir l'impression qu'on leur force la main puisqu'ils n'ont pas préalablement essayé les produits. La tendance confirme donc que les salons font plus de vente avec les échantillons. Deux salons parmi les neuf affirment que la publicité à elle seule suffit à faire en sorte que les clients achètent les produits sans les essayer, alors que la majorité affirme que sans l'essayer au salon ou à la maison, il est difficile d'effectuer une vente.

Ces données confirment le fait que lorsque le marketing ne porte pas l'emphase sur ce point avec les approvisionneurs, cela fait en sorte que les salons perdent des ventes. Ainsi, tel qu'exposé par Lynagh et Poist (1984), une non-intégration à ce niveau peut mener à beaucoup de conflits par rapport à l'inventaire et à la gestion de stocks. Du point de vue de l'approvisionnement, les échantillons n'ont aucune valeur alors qu'il en va tout autrement du point de vue du marketing. Ainsi, une intégration entre les deux départements doit porter l'emphase sur ce qui est important de part et d'autre, car autrement, l'impact sur la clientèle sera négatif.

Deuxièmement, lors d'un changement de ligne, c'est-à-dire lors de la discontinuation d'une gamme et le lancement d'une autre, il a été observé que les problèmes de stock sont plus récurrents en raison d'une plus forte demande. Ajoutons en troisième lieu que les produits vedettes sont souvent en rupture de stock en raison de la forte demande, en raison d'une sous-

estimation des ventes ou encore d'un niveau de production qui n'est pas en mesure de répondre à la demande. D'ailleurs, la personne interviewée lors de la première entrevue a clairement mentionné:

« Ils ont souvent des backorders, ça, ça fait suer, c'est tout le temps les couleurs les plus en demande, tu sais, comme les "toner", c'est comme toutes les blondes qui ont besoin de "toner" ou presque [...] on fait des mèches on a besoin de toner, et ça, L'Oréal devrait le savoir, que les couleurs de "toner" c'est les plus demandées... » E1

Comme le souligne Pagell (2004), le fait d'intégrer les processus à tous les niveaux augmente la satisfaction du service offert, la gestion des inventaires et mène à faire de meilleures prévisions. Ainsi, en ce qui concerne les deux éléments soulevés plus haut, une meilleure planification entre départements pourrait faire en sorte de mieux évaluer la demande en travaillant conjointement et en faisant des analyses plus poussées permettant de planifier de façon la plus adéquate. L'approvisionnement doit remettre en question les prévisions de vente et non uniquement s'approvisionner en prenant seulement en compte les prévisions du marketing, sinon l'effet sur la satisfaction de ces derniers est négatif.

Plusieurs coiffeurs ont mentionné que les produits en rupture de stock ne se renvoient pas automatiquement une fois que ceux-ci sont à nouveau disponibles. Il faut donc les recommander lors de la prise de commande suivante. Dans ce cas de figure, deux éléments ne sont pas appréciés par nos répondants. Le premier est le fait qu'ils paient des frais de livraison et le second est qu'ils doivent penser à recommander le produit et à faire le suivi toutes les fois pour savoir s'il est à nouveau disponible. Mentionnons toutefois que deux salons sur neuf préfèrent ne pas recevoir les produits automatiquement une fois revenus en stock, et ceci pour avoir un meilleur contrôle sur leur inventaire.

Quatrièmement, les ruptures de stock concernant la coloration sont particulièrement problématiques, car les clients se présentent au salon pour faire leur couleur, mais les coiffeurs ne disposent pas de la nuance en question. D'un côté, nos répondants s'entendent sur le fait qu'ils ne peuvent pas appeler la cliente pour annuler le rendez-vous, car c'est leur crédibilité professionnelle qui est en jeu. C'est pourquoi, tant bien que mal, ils tentent de faire un mélange de couleur en informant la cliente, dans le but d'arriver à la couleur la plus proche de celle qui manquante, et ce, pour ne pas perdre la cliente. Dès la première entrevue, la personne interviewée à ce propos nous dit:

« On tricote. Ça fait 18 ans que je travaille avec L'Oréal, je suis capable de me débrouiller, je crée des affaires, des choses que les techniciennes¹¹ disent de ne pas faire, là, mais ça fonctionne, mais on n'a pas le choix. » (E1)

D'autres salons utilisent, par moments, des marques concurrentes pour combler leurs besoins en couleurs. Il a été remarqué qu'en plus des ruptures de stock, il arrive qu'une couleur particulière n'existe pas dans une marque de L'Oréal. Les coiffeurs comblerent alors le besoin en utilisant une autre marque. En revanche, un seul des coiffeurs interviewés ne voit aucun inconvénient à faire des mélanges, sous prétexte que dans le passé, plusieurs couleurs n'existaient pas et qu'ils devaient dans tous les cas faire des mélanges pour arriver aux résultats attendus.

Quoi qu'il en soit, nos données confirment que le fait de ne pas recevoir les stocks crée de la frustration en plus d'une tâche de gestion supplémentaire pour les coiffeurs. Ainsi, dans ce cas, la dimension logistique doit être prise en considération comme un outil de stratégie marketing en soi (Bowersox et

¹¹ En parlant de techniciennes, le répondant réfère aux spécialistes en coloration à l'interne chez L'Oréal.

al., 2008), car elle permet de prendre en charge les commandes incomplètes et les pénuries. En retour, en travaillant avec la logistique, le marketing prendra en considération les variables logistiques afin d'établir une stratégie réaliste et de trouver des solutions optimales pour la mise à disponibilité des produits au moment opportun (Murphy et *al.*, 1996).

Cinquièmement, dans le cas des ruptures de produits vendeurs, les salons tentent de vendre un produit plus ou moins similaire, chose qu'ils ne prennent pas plaisir à faire. Néanmoins, il arrive que les clients soient eux-mêmes ouverts à essayer autre chose. À ce titre, nos informations divergent: la moitié des salons affirme qu'ils réussissent à combler les besoins du client en vendant un produit similaire, quand l'autre dit perdre des ventes. Ces derniers ajoutent même qu'ils sont parfois amenés à rediriger les clients vers d'autres salons pour acheter les produits. Cependant, il est important de mentionner que les salons qui disent ne pas perdre de ventes considèrent que le fait d'essayer de faire une vente connexe consomme du temps et de l'énergie. Encore là, il est certain que le fait que les départements ne travaillent pas en symbiose pour répondre efficacement à la demande va déteindre sur la satisfaction des salons

En dernier lieu, lors des entrevues, deux salons ont particulièrement insisté sur les périodes les plus achalandées en coiffure, à savoir la Saint-Valentin, le printemps et Noël. La demande est alors forte et un des interviewés insiste sur le fait que ces périodes doivent être prévues:

« ... À Noël c'est sur et certain qu'ils vont être backorders, et pourtant Noël ça arrive chaque année à la même date, mais c'est hallucinant! Comment ils font pour pas prévoir Noël? [...] toujours les produits les plus populaires qui sont BO [...] Noël arrive chaque année, un approvisionneur a fait un cours en approvisionnement, il est capable de savoir qu'à Noël, il va y avoir plus de demande parce qu'il y a des partys de Noël, c'est juste logique, c'est juste normal, les représentants ne sont pas supposés le dire, mais il faut le dire, car l'erreur est

humaine, mais à ces périodes de l'année, il faut faire augmenter leur inventaire, après ça ils vont pas le perdre... » (E1)

La coiffeuse s'étonne d'être davantage capable de prévoir que les fournisseurs, alors que ceux-ci sont censés être des spécialistes en approvisionnement et en gestion de stocks. En d'autres mots, elle insiste sur le fait que le service d'approvisionnement doit s'organiser pour augmenter l'inventaire et répondre aux besoins saisonniers de la clientèle de façon adéquate. C'est une partie intégrante de son travail c'est l'essence même de la planification de la demande. Une telle lacune au fil des années est difficilement pardonnable.

Toutes ces informations et expressions de mécontentement sont communiquées par les salons aux représentants. S'il est vrai qu'il n'est pas du travail des représentants de s'occuper des ruptures, l'information doit être reportée au marketing afin de discuter de la situation avec la logistique, car il ne suffit pas de pousser les ventes; il faut aussi pouvoir répondre à la demande au moment opportun. Mentzer et *al.* (1996) identifient le support de l'équipe de vente comme une dimension du service faisant partie du marketing, et la disponibilité des produits comme une partie intégrante de la logistique. Comme le soutiennent Gustin, Daugherty et Stank (1995), une relation étroite entre départements va permettre une amélioration du service, une amélioration des prévisions et une meilleure planification. Dans le cas qui nous concerne, une meilleure IML permettrait de mieux gérer la situation, évaluer la demande et éviter les ruptures de stock.

4.1.2 Les lancements

Les lancements sont fréquents afin d'offrir du changement à la clientèle et de répondre à ses attentes en étant à l'afflux des nouvelles technologies en matière capillaire, le tout dans le but de rester compétitif et de se démarquer des concurrents. Les salons sont mis au courant quelques semaines à quelques mois à l'avance en ce qui a trait à tout lancement à venir. Dans la majorité des cas, le lancement d'une gamme ou d'un produit mène à la discontinuation d'un produit équivalent. Ainsi, entre le temps où l'information est reçue et le temps où le produit ou la gamme de produits se trouve sur les tablettes, il s'avère difficile pour les salons d'évaluer la demande sur les produits qui seront discontinués et ils continuent ainsi de les commander. Ils se retrouvent ainsi souvent pris avec des produits obsolètes sur leurs tablettes alors qu'une nouvelle gamme ou un nouveau produit est disponible. À l'heure actuelle, aucune possibilité de retour n'est offerte pour les anciens produits, mais des échanges éventuels pour quelques produits sont de mise pour accommoder les salons. Cette situation ne semble pas satisfaire les coiffeurs, car ils perdent à l'échange, les échanges étant rares pour des produits du même type. Par exemple, un shampoing discontinué n'est pas spécifiquement échangé contre un nouveau shampoing, mais peut l'être contre un autre produit de coiffage.

Les coiffeurs interviewés font remarquer que les lancements sont parfois similaires dans les différentes marques, ce qui est étourdissant pour la clientèle, pour qui la seule différence visible est le prix. Une autre observation faite est que les tendances sont de courte durée: l'emphase sur les nouveaux produits et très importante, mais ne dure pas longtemps. Quelques mois plus tard, au plus une année, un nouveau produit fait son apparition, mettant de

côté l'ancien produit en vedette. Il est ressorti de 70 % des entrevues que les clients des salons sont perdus devant tous ces changements, ajouts de nouvelles gammes, retrait de gammes fétiches ou encore moyennement populaire, changement d'emballage, etc. Un des interviewés affirme à ce propos:

« Je dois avouer que pour les lancements, d'une compagnie à l'autre, les lancements peuvent être très similaires, que ce soit des huiles ou autres, l'année 2014, c'était l'année des huiles pour cheveux, comme on a plusieurs huiles en même temps, de différentes marques, certaines compagnies venaient de sortir trois sortes d'huiles, c'était beaucoup. On est un salon L'Oréal Professionnelle, mais également, Kérastase et Shu Uemura, je trouvais ça un peu trop similaire à mon gout [...] La clientèle des salons est prise en otage à travers toutes ces gammes [...] et maintenant la nouvelle chose: c'est fini les huiles... » (E7)

Les clients coiffeurs mentionnent aussi qu'ils ne disposent pas d'espace sur les étagères pour autant de produits et que pour faire de la place, ils n'ont d'autre option que d'éliminer certains produits, gammes, ou marques. Ils soutiennent qu'un frein sur les lancements serait nécessaire en vue de miser sur la qualité des produits disponibles, ce qui serait préférable que de faire perdre le fil à la clientèle. D'après leur expérience, ils affirment que des lancements laborieux, trop de nouveaux produits sur le marché et le fait de vouloir pousser les ventes, sont trois stratégies qui ne mènent à rien dans l'industrie de la coiffure.

Cela dit, 30 % des salons de notre échantillon disent beaucoup apprécier les changements, car toujours plus peaufinés, ils répondent aux demandes des clients et sont motivants. Il est important de noter que les salons exprimant cette position se trouvent dans des centres commerciaux et ont beaucoup de clientèle passante, un afflux constant de nouveaux clients avec des besoins très différents, en perpétuel changement. Ce sont des clients qui ne sont fidèles ni au salon de coiffure, ni au produit, et donc toujours à la recherche

de nouveautés à essayer. Pour ces salons, les lancements créent de la diversité.

Un autre élément à ajouter est que lors de lancements très attendus, les coiffeurs ont hâte d'essayer les nouveaux produits et les reçoivent quelques semaines avant le lancement pour être en mesure de les tester et de les promouvoir auprès de leur clientèle. Souvent, les clients attendent les produits avec impatience pour les acheter, en raison des éloges faits à leurs égards par les coiffeurs. Toutefois, la popularité des produits va souvent dépasser les prévisions, et les coiffeurs ne sont pas toujours en mesure de combler les demandes de leurs clients, car les produits sont en rupture, ce qui leur fait perdre des ventes et de la crédibilité. Ces clients ne sont pas prêts à acheter autre chose, car ils veulent le produit lancé sur le marché et que leur coiffeur leur a fait essayer ou vanté.

En somme, six salons jugent que les lancements sont trop fréquents en soulignant qu'il y a des lancements très attendus, tandis que les trois autres apprécient beaucoup les changements continuels. Cela dit, tous s'entendent pour dire que le manque de stock des nouveaux produits est l'élément qui influe le plus négativement sur leurs attentes.

Dans un tel contexte, une entente quant à la gestion des lancements et des stocks obsolètes doit être établie entre les départements de marketing et de logistique afin de satisfaire la clientèle. Stank et *al.* (1999) soutiennent à ce propos que l'IML est nécessaire, car le marketing sert à stimuler la demande et la logistique à y répondre, ce qui entraîne une performance supérieure et une meilleure réponse aux besoins des clients, en plus de faciliter énormément l'introduction de nouveaux produits. D'ailleurs tel qu'exposé par Daugherty et *al.* (2009), toute initiative au sein de la firme nécessite une

participation active des différentes fonctions pour arriver à un effort commun et réussir les lancements.

L'aspect lancement ne fait pas de lien direct entre l'IML et la satisfaction de la clientèle corporative, mais cet aspect a été mentionné dans toutes les entrevues, comme ayant un impact positif ou négatif sur la satisfaction. Toutefois l'aspect rupture des stocks dans le contexte des lancements rejoint la catégorie *rupture de stock*, qui elle fait le lien entre l'IML et la satisfaction.

4.1.3 Les discontinuations

Tel que soulevé précédemment, lors de discontinuations, écouler le vieux stock est problématique, à plus forte raison lorsque le fournisseur de produits fait en sorte que celui-ci est publicisé par différents médias. Il devient dans ce contexte difficile de vendre les anciennes bouteilles lors de changements d'emballages et les anciennes formulations lors de changements de gamme. Les médias devancent souvent les salons, surtout lorsque les nouvelles gammes sont très attendues par la clientèle, plus particulièrement celles qui sont à la fine pointe de la technologie capillaire. Des discontinuations fréquentes de gammes sont agaçantes pour les coiffeurs, car ils jugent que souvent, les gammes de remplacement sont plus ou moins similaires. Toutefois, la tendance confirme que les salons s'accommodent bien d'un produit discontinué, contrairement à la discontinuation d'une gamme complète.

Les coiffeurs ont aussi mentionné qu'il se produit souvent des discontinuations pour des produits très populaires au Québec, mais beaucoup moins populaires dans le reste du Canada ou encore aux États-

Unis. Malgré cette particularité du marché québécois, le fournisseur ne semble pas adapter son approvisionnement pour répondre à ce besoin, et discontinue les produits dès qu'ils ne gagnent pas de popularité dans le reste de l'Amérique du Nord.

Ici est mis en lumière le lien entre l'IML et la satisfaction, à savoir que l'intégration entre les deux fonctions permet une analyse des ventes plus approfondie, qui assure que des décisions éclairées et adaptées sont prises en ce qui concerne les discontinuations. La décision doit se prendre aux deux niveaux, et non seulement au niveau marketing. Car comme le soutiennent Daugherty et *al.* (2009), toute initiative au sein de la firme nécessite une participation active des différentes fonctions.

4.2 La qualité de la commande et de la livraison

Les retards, les pertes et les erreurs et l'emballage au niveau des commandes sont des éléments fréquemment mentionnés dans les entrevues qui sont directement reliés à la qualité. Ces éléments donnent un bon aperçu de l'impact de l'IML sur la qualité de la commande, ce qui influence la satisfaction des salons de coiffure.

4.2.1 Les retards

L'aspect retard a fait l'objet de plusieurs commentaires lors des entrevues. Tous les coiffeurs s'entendent pour dire qu'une commande placée en matinée avant 11 h doit être reçue le lendemain entre 9 h et 17 h. La tendance confirme que le fournisseur déroge souvent de cette règle et que la

commande arrive plutôt 48 h plus tard, parfois 72 h. Il y a donc un écart important entre la réalité et l'information communiquée. Comme le soutient un des répondants, c'est la crédibilité de l'information fournie par l'entreprise qui est en jeu :

« ... On me dis si tu commandes avant 11h la commande est livrée demain. Ça c'est pas vrai, c'est pas le lendemain, c'est 48 h, mais je m'arrange en conséquence, car je le sais, l'information quant à la livraison des commandes n'est jamais crédible... ». (E6)

Les retards de commandes sont vécus par les salons comme des situations stressantes. Les commandes sont souvent très attendues, surtout lors des périodes achalandées, où les salons peuvent tenir un inventaire restreint en raison des pics de ventes. Pour illustrer davantage ce propos, nous pouvons témoigner de cette situation, puisque lors d'une de nos entrevues, une commande placée le dimanche soir et officiellement attendue le mardi a été livrée au salon le mercredi à 11h. Il s'agit donc d'une situation réelle vécue telle que décrite par la majorité des salons.

Un autre élément remarqué est que des délais au niveau de l'expédition retardent la livraison des commandes, en particulier en raison d'informations biaisées au niveau des comptes des clients, qui ne sont pas à jour. Ceci est dû au fait que de nouvelles façons de faire n'ont pas été communiquées aux clients, par exemple des changements au niveau des méthodes de paiement acceptées. Cela engendre par conséquent un retard au niveau de l'expédition. Les clients ajoutent à ce propos que les commandes ne sont livrées qu'une fois qu'ils appellent pour faire le suivi de la commande, ce qui nuit grandement à la satisfaction.

Il est important d'ajouter à ce propos qu'il y a trois façons pour les salons de passer leurs commandes chez L'Oréal: par Internet, par téléphone ou encore à travers leurs représentants de vente. Il a été mentionné par de nombreux coiffeurs que les commandes sur Internet ne fonctionnent pas toujours, d'où leur choix de passer les commandes via le service téléphonique ou le représentant. Lorsque les commandes sont passées via le service des commandes, un numéro de confirmation est fourni.

Toutefois, deux salons sur quatre qui passent leur commande le plus souvent via ce système disent que ce numéro n'est pas vraiment utile, car il ne permet pas de retracer la commande facilement s'ils communiquent avec le service logistique client et que cette situation est déplorable. Le reste des salons constituant notre échantillon passe ses commandes via Internet et via leur représentant. Les trois salons plaçant les commandes via les représentants confirment que par les deux autres moyens, la commande n'arrive pas le lendemain, parce que ces derniers ne font pas le suivi si la commande n'est pas placée par un représentant.

Peu importe le moyen utilisé pour commander les produits, il ne devrait pas y avoir de différence au niveau du service offert et de la livraison. Cette situation montre toute la pertinence d'une intégration entre les différents services, à savoir le marketing, qui supporte l'équipe de vente considérant qu'elle fait partie intégrante de ses fonctions pour offrir un bon service (Mentzer et *al.*, 1996), le service logistique client, l'expédition et le transport. L'intégration de ces fonctions ne peut qu'impacter de façon positive la satisfaction B2B.

4.2.2 Les pertes

Un salon en particulier a partagé qu'il a déjà vécu un manque considérable en coloration en raison d'une commande perdue et livrée 48 heures après le moment attendu, et qu'il n'a pu servir sa clientèle en coloration pendant une journée. Aucune improvisation n'a pu se faire en ce qui a trait au mélange de couleurs, vu l'ampleur du manque de stocks considérable. Cette situation a eu pour effet de lui faire perdre la confiance de certaines clientes, mais aussi des occasions d'affaires, tant au niveau des services que de la vente de produits. D'ailleurs, pour ne pas davantage ternir leur image, des compensations ont été versées à la clientèle concernée. Par contre, aucune compensation n'a été fournie de la part du fournisseur, ce que les salons trouvent décevant. Suite à ce type d'expérience, les coiffeurs vivent la crainte de recevoir une commande en retard et commandent plus longtemps à l'avance que ce qui est mentionné comme délai régulier, pour éviter des situations contraignantes. Évoquant les divers problèmes de livraisons vécus par le salon, un interviewé a exprimé :

« L'Oréal a choisi de distribuer lui même, ok, si j'appelle chez un autre fournisseur avant midi, j'ai la commande le lendemain. L'Oréal c'est toujours deux jours plus tard, ça c'est quand ils la perdent pas... » (E1)

Dans ces propos, l'interviewé voulait dire que quand la livraison n'arrive pas 24 heures plus tard, c'est qu'elle est perdue. Murphy et *al.* (1996), d'après leur étude, confirment qu'une non-intégration peut avoir des effets négatifs sur les temps de transit, et les pertes, alors qu'une meilleure intégration entre les deux départements aura un impact positif sur l'aspect qualité de la commande qui influe positivement sur la satisfaction de la clientèle des salons de coiffure.

4.2.3 Les erreurs

Les interviewés ont mentionné parfois recevoir au salon des commandes dans des boîtes destinées à un autre salon. Cette situation crée des frustrations, car en plus de ne pas avoir les produits dont ils ont besoin, ils doivent appeler au service logistique client pour régler la situation, et ce service n'est pas toujours évident à joindre. Une autre observation communiquée par les salons se trouvant dans les centres commerciaux uniquement (donc trois sur 9) est qu'il arrive que les commandes soient livrées dans un autre salon dans le même centre commercial, ou encore à un salon de la même chaîne, localisé ailleurs. En ce qui a trait aux deux éléments présentés, le manque d'IML est évident, ce qui cause des erreurs sur les commandes, car l'attention nécessaire n'est pas portée au nom ou encore à l'adresse. Le service de livraison doit être sensibilisé au fait qu'il existe des chaînes de salon avec le même nom à des endroits différents. D'ailleurs, Coyle et *al.* (1988) exposent que la logistique fait partie de la composante « place », mais qu'elle a aussi un impact direct sur le service au client, qui est une variable très importante du marketing, d'où la nécessité d'une intégration pour éviter ce type de situation.

En bref, la tendance confirme qu'une répétition de situations telles que les retards, les erreurs et les pertes au niveau des commandes peut faire en sorte d'annuler toute relation avec l'entreprise, car les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes des clients. On remarque ici un lien avec la loyauté qui confirme que la satisfaction a un impact sur cette dernière, malgré tout lien d'interdépendance qui peut exister. Un des interviewés expose son point ci-dessous en lien avec la conclusion ci-dessus :

« ... On va toujours aller avec les entreprises qui offrent un bon service, c'est pas suffisant d'avoir des bons produits. Toujours attendre après les produits, d'avoir un mauvais service, des erreurs aussi, dans les commandes, fait en sorte que je peux arrêter à 100 % de faire affaire si ça répond pas à mes attentes ». (E6)

4.2.4 L'emballage

Plusieurs personnes interviewées se sont montrées préoccupées par l'environnement et ont partagé des insatisfactions au niveau de l'emballage des produits. Il a été mentionné que les produits ne semblent pas être placés ensemble selon la référence, d'où la nécessité d'une meilleure organisation au niveau de la préparation des commandes. Il a aussi été constaté que les boîtes reçues sont trop grandes alors que les contenants sont petits. Les coiffeurs laissent entendre qu'il n'y a pas assez de produits dans les boîtes et que celles-ci pourraient être gérées de façon plus efficace. Murphy et *al.* (1996) affirment à cet effet qu'une absence d'IML peut avoir des effets négatifs en augmentant les coûts de transport et les coûts d'emballage. Dans ce cas précis, il apparaît que l'emballage n'est pas adéquat, et qu'il pourrait être optimisé de façon à mieux contenir les produits. En réduisant le nombre de boîtes, on réduit aussi le nombre de déchets, car les gens sont de plus en plus sensibles à leur impact sur l'environnement et la majorité des salons font beaucoup de recyclage.

4.3 La communication et le partage d'information

La communication ainsi que le partage d'information sont des éléments qui sont revenus tout au long des entrevues et qui sont reconnus par les coiffeurs comme étant la base à considérer pour répondre à leurs attentes. À ce titre, plusieurs constatations ont été faites, qui nous permettent de concevoir comment l'IML peut influencer positivement assurer la communication et le partage d'informations afin d'assurer la satisfaction des salons de coiffure. Certains éléments ici présentés vont rejoindre d'autres éléments présentés dans les deux parties précédentes, mais selon une optique plus basée sur la communication et le partage d'information. Ainsi, nous les avons partagés en trois points. Soit, le manque d'informations, les conflits, et les différences de services selon les marques.

4.3.1 Le manque d'informations

Tout d'abord, nous avons remarqué qu'il est important pour les clients interviewés que les nouveautés et les promotions¹² soient bien expliquées, à eux ainsi qu'aux différents intervenants chez L'Oréal. Nous avons pu constater que l'information est à jour de leur côté, car un magazine est reçu une fois par mois avec toutes les nouveautés et promotions en cours. De plus, pour la majorité des salons, le représentant vient sur place pour les présenter et des formations sont alors données. Il est essentiel d'ajouter que ces formations sont très appréciées, car elles assurent la vente des produits. La tendance confirme que l'information est claire et très bien expliquée quant

¹² Les promotions sont des offres visant à mieux faire connaître les produits et à pousser les ventes. La valeur offerte est alors plus grande que la valeur déboursée. Par exemple, un shampoing et un revitalisant qui coûtent 50 \$ individuellement coûteraient 40 \$ à l'achat du coffret.

aux spécificités des produits, que ce soit pour les nouveautés ou les promotions.

Il faut toutefois signaler que le service logistique client et le service des commandes ne sont pas au courant des nouveautés ni des promotions. Nous avons observé que cela cause une réticence à commander via Internet et par téléphone (relevant du service des commandes), car les promotions et les nouveaux produits ne sont pas accessibles puisque les bons de commande ne sont pas mis à jour de façon automatique et que l'information n'est pas partagée à l'interne. Ainsi, si la commande est passée à travers ces deux moyens, le produit, ou la promotion ne sont pas envoyés au client puisqu'ils ne font pas partie du bon de commande. Un interviewé nous dit:

« J'appelle le service logistique client et ils ne connaissent même pas le produit alors qu'il existe depuis deux mois, mais le représentant lui, est capable de me le commander. Les nouveaux produits ne sont pas dans leur liste [...] Je trouve ça spécial qu'à l'interne, ils ne disposent pas de l'information concernant les nouveaux produits » (E6)

De toute évidence le client est mécontent, car comme mentionné précédemment, il doit replacer une commande et payer des frais de livraison en double. Il est intéressant de noter que le fait que le marketing ne transmet pas l'information au département logistique client quant aux nouveautés et aux promotions fait en sorte qu'il n'est pas capable de répondre aux demandes des salons de coiffure, ce qui, sans contredit, influe négativement sur leur satisfaction. Ainsi, tel qu'exposé par Pagell (2004), une bonne communication est porteuse d'un partage d'information, d'une réduction des conflits et permet aux départements de mieux travailler ensemble. Pour ces auteurs, elle est à la base de toute intégration et absolument nécessaire à la satisfaction.

Une autre situation qui cause préjudice aux salons est lorsque les prix quant aux nouveautés non plus ne sont pas communiqués à temps. Les salons reçoivent parfois les produits sans prix, et ne sont donc pas en mesure de les vendre. Comme le mentionne un coiffeur:

« Un exemple, ils ont changé une gamme de produits, on les a reçus, mais pas de liste de prix, et là on a appelé au service à la clientèle, et eux disent qu'ils ne les ont pas reçus encore. Il me semble que si un lancement, la base c'est de savoir combien on les vend, ça, c'est récurrent ». (E1)

Même le service logistique client ne dispose pas des prix et n'est donc pas en mesure de les fournir au salon. Sans aucun doute, ce manque de partage d'information et d'IML influe négativement sur la satisfaction.

Ensuite, il a été relevé que les discontinuations de produits ne sont pas partagées à l'avance aux clients. Or, le marketing doit communiquer l'information pour que les salons puissent s'organiser, pour que le département logistique client ajuste les bons de commande, pour que le service des commandes soit en mesure d'informer la clientèle et pour finir, que l'approvisionnement puisse mettre à jour ces données. Il apparaît déjà évident qu'un manque de communication dû à un manque d'intégration influe sur la satisfaction, d'autres éléments viennent valider cette proposition.

Aussi il est utile d'ajouter que les changements au niveau des représentants ont été relevés comme problématiques au cours de 80 % des entrevues. Il a été noté que la durée moyenne en poste des représentants dans certaines marques est de six mois, ce que les coiffeurs n'apprécient pas, car ils ne peuvent disposer alors de toute l'information nécessaire en dehors des lancements et promotions. En outre, ils mentionnent qu'ils ne disposent pas d'informations précises concernant le transport, le moment ou les produits

seront de retour en stock, les délais de livraison durant les périodes fériées, etc. Un coiffeur nous dit à ce propos:

« Il arrive que l'information que j'ai des représentants et du service client ne coordonne pas du tout le principe, c'est le principe, on me dit il faut appeler avant 11h, j'ai passé la commande à 10h50, et on me dit le système l'a reçu après 11h, et là on me dit ça prend 30 minutes entre le moment où vous la passez et que nous, elle rentre dans le système, alors faut me dire 10h30 pas 11h dans ce cas-là, ce que j'aime pas c'est qu'il y a toujours cette réponse pour justifier le retard, ce sentiment de toujours se faire donner la mauvaise information » (E9)

Il a aussi été mentionné qu'en raison de leur manque d'expérience, les nouveaux représentants sont trop structurés. Les coiffeurs ont parfois l'impression qu'ils récitent du texte. Les coiffeurs sont spontanés et eux confirment qu'il n'y a aucune spontanéité de la part des représentants, que ceux-ci ne sont pas capables de sortir de leur cadre. Ils doivent s'adapter, parler le langage des coiffeurs, être plus authentiques, sinon on sent de l'agressivité. Cette remarque a été rapportée par 40 % des salons. Au regard de ces éléments, il apparaît évident qu'un manque de partage d'information entre les départements cause une baisse de la satisfaction quant au service offert.

Un autre point important qui a été soulevé concerne la réglementation des produits. Pour être conformes à la réglementation de Santé Canada, sur toute la liste d'ingrédients des produits, les mots doivent paraître en français et en anglais. Dans le cas contraire, tout mot inscrit en anglais doit être barré ou caché au crayon. Pour les produits de coiffure, dans 95 % des cas, c'est le mot *water* qui est barré et remplacé pour son équivalent latin *aqua*, le mot « eau » ne faisant pas partie de la liste des ingrédients. Cependant, il a été noté que deux salons sur dix n'étaient pas au courant de cette information et perdaient des ventes, car leurs clients craignaient que l'ingrédient barré ne soit nocif, et eux n'étaient pas capables d'expliquer la raison de ce

changement. On note clairement un manque de partage d'information due à un manque d'IML. Le retravaillage de produits est une fonction qui relève des opérations logistiques, qui elles doivent s'assurer que le marketing communique comme il faut à l'équipe des ventes ce type d'information. Dans ce cas, les deux salons concernés ont perdu des ventes et de la crédibilité auprès de leurs clients en raison d'un manque d'information, ce qui les frustre profondément et impacte leur satisfaction.

4.3.2 Les conflits

Un élément constaté est que les produits de coiffure des quatre marques à l'étude sont destinés à une vente exclusive en salon, car ce sont des produits professionnels. Pourtant il a été confirmé par tous les salons que l'on retrouve ces produits en pharmacie et même dans des grandes surfaces, telles que Costco, Walmart ou encore Target. Les coiffeurs estiment à ce propos que le fournisseur ne doit pas juste essayer de vendre plus, car il s'agit de produits complexes, qui nécessitent que les clients reçoivent des conseils avant d'effectuer leur achat. Ces produits représentent des différences subtiles qui ne sont pas faciles à déterminer par un non professionnel. Ainsi, une personne interviewée nous dit à ce propos :

« La gamme nutritive de Kérastase, on en trouve beaucoup. Il faut toucher les cheveux, pour savoir ce qu'il faut. Un cheveu sec peut avoir besoin d'un traitement différent en fonction de l'épaisseur du cheveu, de si coloré ou pas. Les gammes sont élaborées et il est difficile de déterminer lequel il faut sans le conseil d'un professionnel » (E5)

Nous comprenons mieux d'après ces propos que le fait de ne pas acheter le bon produit peut faire en sorte de ternir l'image de la marque auprès des clients.

L'autre point amené lors des entrevues est que la stratégie des marques n'est pas respectée dans la distribution des produits professionnels. Il a été vu que certains distributeurs de la coiffure achètent en plus grande quantité et vendent donc moins cher à des grandes surfaces. Considérant que d'autres commerces disposent de ces produits, les salons perdent des ventes, non seulement car ils vendent plus cher, mais que les autres surfaces ferment plus tard, ce qui leur donne un avantage autre que le prix par rapport au salon.

Il est essentiel d'ajouter que le prix de vente suggéré par le fournisseur est de 40 à 50 % plus élevé que le prix payé par le salon et que les grandes surfaces vendent moins cher que le prix suggéré. Le fait que le département logistique ne contrôle pas ce que font ses distributeurs de produits professionnels pour les régions éloignées non desservies par les représentants fait en sorte que la stratégie marketing de vente exclusive au salon de coiffure n'est pas respectée. D'ailleurs été mentionné en entrevue que:

« .. C'est des gammes vraiment *high tech*, c'est des gammes de luxe de L'Oréal, elle doit rester dans les salons, on a sorti des produits du salon parce qu'ils sont apparus sur le marché, à des bons prix, des rabais, même moins, j'avais acheté à la pharmacie pour montrer à mes collègues, car j'étais étonné du prix et je voulais leur montrer, et on a eu peur à cause que, ça, ça nous plait pas du tout... ». (E4)

À ce titre, il est incontestable que le manque de communication entre le marketing et la logistique influe négativement sur la satisfaction, du fait que les clients se voient retirer des parts de marché. C'est ainsi que Daugherty et *al.* (2009) affirment qu'un partage efficace et clair de l'information évite sa fragmentation, une situation qui ne laisse pas place à l'amélioration.

En outre, le site web d'une des marques, Kérastase, propose de la vente en ligne avec des conseils interactifs, des produits au même prix qu'en salon et même une livraison gratuite. Ainsi, les coiffeurs se trouvent placés en concurrence avec le site de vente en ligne. Il est certain que les clients des salons de coiffure habiles à faire des achats en ligne ne se déplaceront plus en salon pour effectuer leurs achats. Dans ce cas de figure, L'Oréal fait carrément concurrence à ses propres clients. Il a été préalablement communiqué que le site d'achat en ligne serait créé, mais cette offre devait inclure des frais de livraison pour ne pas enlever aux clients tout incitatif à acheter dans les salons. Or, la réalité est tout autre. Il ne faut pas douter ici du fait que l'information qui a été communiquée est biaisée en raison d'un manque de communication entre les départements, ce qui a un impact négatif sur la satisfaction.

Il a aussi été souligné par trois salons que le fait que les commandes soient gérées sous le même compte peu importe la marque tend à porter à confusion les clients. Par rapport à cet argument, au niveau du marketing, les marques sont gérées séparément et par des personnes différentes. Ainsi, le fait que ce ne soit pas le cas du côté du crédit porte à confusion. Il faut préciser que la portion crédit est gérée par le service-logistique client, tel qu'exposé durant les entrevues.

4.2.3 Différences de services selon les marques

Lors de la présente recherche, une différence a été notée quant aux marques à l'étude, qui d'ailleurs, tel qu'exposé précédemment, sont gérées par des équipes différentes, ont été classées par les salons en deux catégories, pour faire ressortir les différences apportées : les très luxueuses et les luxueuses.

Les deux marques très luxueuses, Kérastase et Shu Uemura, sont perçues comme très prestigieuses, avec des prix qui varient entre 40 \$ et 160 \$. Les marques luxueuses, L'Oréal Professionnel et Pureology ont des prix qui varient entre 22 \$ et 80 \$. Selon les salons, les services offerts pour Kérastase et Shu Uemura sont plus haut de gamme, à savoir que les représentants sont plus présents, font plus de cadeaux et distribuent davantage d'échantillons¹³ et de sacs pour la revente. Selon la tendance, plus d'échantillons sont reçus pour ces lignes de produits que pour les autres. Il ressort de notre étude que la stratégie mise en place pour ces deux marques très luxueuses est meilleure que pour les deux autres, ce qui impacte la satisfaction des clients envers une des catégories plus que l'autre. Par exemple, les coiffeurs avancent que les sacs Kérastase sont bien plus beaux et de meilleure qualité que ceux de L'Oréal Professionnel, en plus d'être offerts gratuitement alors que les autres sont payants. Un sac élégant a un impact sur la satisfaction de la cliente du salon de coiffure, qui fait qu'elle est fière d'acheter pour elle ou encore offrir quelque chose dans un sac élégant à l'image de la marque, d'où l'impact sur la vente. Aussi anodin que ça puisse paraître, c'est un bel incitatif d'achat. Mentionnons néanmoins qu'un des salons rapporte que certains clients ne veulent pas de sacs de revente du tout, car ils ne sont pas recyclables et que de nos jours, comme nous l'avons fait constater précédemment, une grande importance est accordée à l'environnement.

En revanche, bien que les marques L'Oréal Professionnel et Pureology se diversifient moins souvent que celles de Kérastase et Shu Uemura, néanmoins depuis la dernière année, elles commencent à innover et à

¹³ Les représentants disposent eux-mêmes d'une certaine quantité d'échantillons dans leur *car stock* et les distribuent aux salons qui en ont besoin.

occuper une place considérable sur le marché. Par le passé, les salons avaient besoin de combler certains manques en technologies en allant vers d'autres marques. Les clients, d'ailleurs, ne voyaient pas la valeur ajoutée d'acheter des produits de L'Oréal Professionnel en comparaison à des produits pour cheveux disponibles en pharmacie, car la marque ne se démarquait pas de façon importante à ce niveau:

Il semble y avoir une nouvelle énergie dans la compagnie. Pendant des années ils se sont assis sur leur nom. C'est toutes les autres compagnies qui sortaient de bons produits. L'Oréal Professionnel, il y avait pas de produit technologiquement équivalent à des marques concurrentes. Ils n'ont pas embarqué dans le train, la c'est la première année qu'ils ont embarqué dans le train et qu'ils ne font pas du rattrapage. Techniquement ça date de Mathusalem¹⁴. (E1)

En revanche, on a pu observer qu'il y a une stabilité en ce qui a trait aux contacts principaux pour L'Oréal Professionnel et Pureology, alors que pour Kérastase et Shu Uemura, les changements de représentants sont très fréquents et c'est le client qui en subit les conséquences. Les nouveaux contacts sont en apprentissage et ne sont donc pas en mesure de donner de l'information à jour, puisque ne connaissant pas suffisamment les produits.

Pour conclure, il a été observé que bien que non étudiés à la base, les services offerts via les différentes marques n'est pas le même. Le tableau 4.2 récapitule ce qui est énoncé ci-dessus.

¹⁴ Expression plus commune en anglais; *old as Methuselah* veut dire très vieux.

Tableau 4.2

Comparaisons entre les deux catégories de marques à l'étude

Caractéristiques	Kérastase	L'Oréal Professionnel
	Shu Uemura	Pureology
Représentant plus présent	X	
Plus de cadeaux reçus	X	
Diversification des produits plus importante	X	
Sacs de revente de meilleure qualité	X	
Sacs offerts gratuitement	X	
Stabilité des contacts		X
Stratégie la plus appréciée	X	

Rappelons brièvement que le département de produits professionnels compte six marques à son actif. Les marques Redken et Matrix n'ont pas fait partie de l'étude, car le canal de distribution de ces produits est indirect. Cependant, un phénomène intéressant a été remarqué: les représentants de ces deux marques ne visitent que très rarement les salons. Un de nos répondants a mentionné qu'il y a plus d'un an que son salon ne dispose pas de représentant pour ces deux marques.

4.4 Autres éléments importants

Au-delà de notre question de recherche, certains éléments sont ressortis des entrevues qu'il vaut la peine de présenter ici. Ces éléments ont un impact sur la satisfaction; ils ne concernant pas directement l'IML, mais plutôt le concept d'intégration de façon générale.

D'abord, il a été constaté sur le terrain qu'il n'existe pas de documentation disponible pour les clients des salons de coiffure visant à les aider quant à leur choix des produits idéals. Un tel document aiderait le coiffeur à effectuer ses ventes en prenant moins de temps. Par exemple, une brochure explicative par gamme pourrait servir de preuve à l'appui aux clients, étant donné que les produits sont très spécifiques par rapport à ce qu'ils apportent au cheveu. Dans la même catégorie d'observation, les méchiers (qui sont des échantillons de cheveux collés sur un catalogue de coiffure visant à présenter les différentes nuances de couleurs) sont souvent décollables pour permettre au coiffeur de les placer sur les cheveux de la clientèle pour lui montrer la couleur. Or, il s'avère qu'une fois détaché, on n'est plus en mesure de le placer comme il faut, car le numéro de la couleur figure uniquement sur la partie détachable et non sur le catalogue. Certains coiffeurs proposent d'inscrire le numéro sur les deux afin de faciliter la disposition des couleurs sur ces catalogues, qui sont aussi présentés aux clients pour faire leur choix de couleur.

Une minorité mentionne que lors de communications avec le service logistique client, ils estiment qu'on ne leur parle pas avec respect et que cette attitude est extrêmement déplaisante.

Pour finir, un autre élément important qui a été relevé par les participants à cette recherche est que les produits les moins populaires et les moins appréciés sont parfois offerts gratuitement avec d'autres produits plus vendeurs dans des coffrets, pour amener la clientèle à les essayer. Il semble que cette stratégie ne fonctionne pas, et qu'une boîte encombrante agit comme un frein à l'achat pour une clientèle qui, aujourd'hui, est de plus en

plus sensible à la question environnementale et préfère acheter exactement ce dont elle a besoin. Une telle stratégie n'est pas un bon incitatif d'achat.

4.5 Bilan

Comment l'intégration marketing-logistique (IML) influence-t-elle la satisfaction de la clientèle corporative?

Suite à toutes les conclusions apportées précédemment, cette recherche a permis d'identifier trois catégories d'information spécifiques, qui mettent en lumière qu'un manque d'IML a un impact sur la disponibilité des produits, la qualité de la commande ainsi que sur les communications et la qualité de l'information. Dès lors, si ces éléments ne répondent pas aux attentes des salons de coiffure, leur effet sur la satisfaction B2B est négatif. En outre, il faut ajouter que certains éléments sont ressortis de l'étude qu'il nous ont paru pertinents bien qu'ils ne fassent pas de lien entre les concepts à l'étude. Nous avons choisi de les présenter.

C'est ainsi que selon l'étude, chacune des catégories d'information se divise en sous-catégories. La disponibilité des produits a été fragmentée en trois parties, à savoir les ruptures de stock, les lancements ainsi que les discontinuations. La qualité de la commande et de la livraison a pour sa part été partagée en quatre parties: les retards, les pertes, les erreurs, et l'emballage. En dernier lieu, la catégorie communication et partage d'information a été divisée en trois sections, soit le manque de communication, les conflits et les différences de services selon les marques. Un résumé des nos résultats est exposé au tableau 4.1

Tableau 4.1
Récapitulatif des résultats

Catégories	Sous-catégories	Impact satisfaction
La disponibilité des produits	<ul style="list-style-type: none"> • Rupture de stocks • Lancements • Discontinuations 	Négatif
La qualité de la commande et de la livraison	<ul style="list-style-type: none"> • Retards • Pertes • Erreurs • Emballage 	Négatif
La communication et le partage d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'informations • Conflits • Différences de services selon les marques 	Négatif
Autres éléments ressortis	Non relié directement aux concepts à l'étude	Négatif

Dans toutes ces situations, le manque d'IML influence négativement la satisfaction des salons de coiffure, ce qui vient valider notre question de recherche. Ces résultats nous font formuler des conclusions qui ont des

implications directes pour le milieu à l'étude. Ces conclusions sont partagées au chapitre suivant.

Pour expliquer davantage, la figure 4.1 expose les liens d'articulation entre l'IML et la satisfaction B2B.

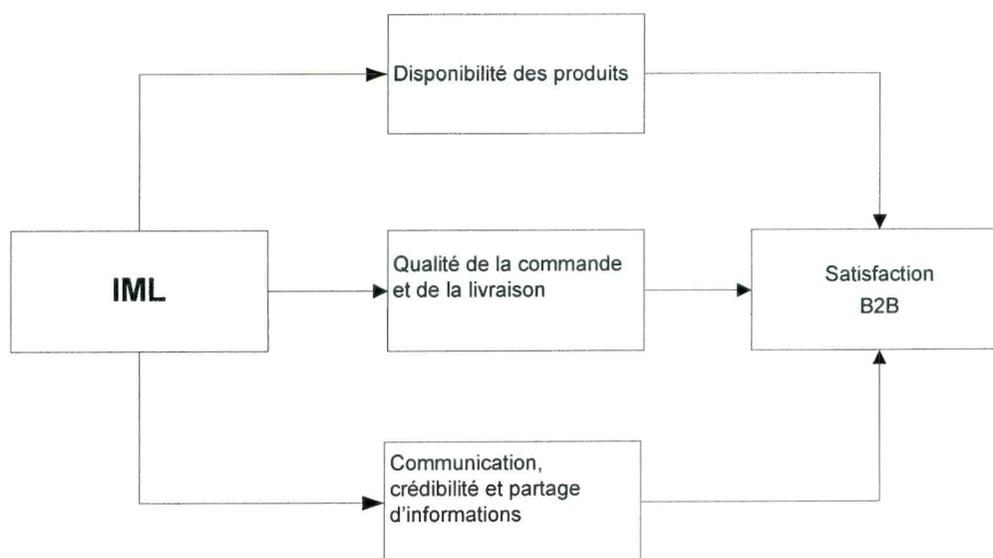


Figure 4.1 Catégories ressorties de l'étude

4.6 Réflexion personnelle

Ainsi, avec l'avènement d'Internet, les salons de coiffure ne deviennent plus qu'un canal de distribution supplémentaire pour L'Oréal. Il est fort possible qu'à l'avenir, ils perdent leur privilège d'exclusivité. C'est pourquoi L'Oréal devrait, au minimum, assurer les aspects de base que sont la disponibilité des stocks, la qualité et la livraison de la commande ainsi que la communication et le partage d'information, de sorte à éviter l'échec dans ce canal de distribution. C'est ainsi qu'en leur retirant le seul avantage dont ils

disposaient, à savoir l'exclusivité, ils sont placés dans une position où ils sont plus exigeants quant à la qualité du service, du fait qu'eux-mêmes ne se sentent plus exclusifs pour leur fournisseur. À supposer que l'étude aurait été faite y a 5 ans, les résultats auraient probablement été différents, en raison du fait que l'avantage d'exclusivité n'était pas encore remis en question. Ainsi, les salons auraient été moins exigeants envers leur fournisseur, car ce dernier avait quelque chose d'unique à leur offrir. Alors qu'une transition est en train de se faire au niveau de la stratégie, les variables identifiées deviennent de plus en plus importantes, dans un contexte où les salons perdent leur exclusivité au profit de l'accessibilité aux consommateurs.

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

5.1 Synthèse de la recherche

L'objectif principal de notre étude était d'analyser l'impact de l'IML sur la satisfaction des clients B2B. Si la littérature existante rend compte de plusieurs études à ce sujet, aucune n'a abordé comment cette intégration impacte la satisfaction B2B. Dans ces pages, nous avons étudié l'industrie de la cosmétique en nous concentrant sur les clients de l'industrie de la coiffure de L'Oréal Canada, leader national de la cosmétique.

Le premier chapitre a présenté l'impact d'une IML dans le contexte actuel, en situant la problématique à l'étude. Au chapitre deux, la recension des écrits nous a donné un aperçu des études effectuées sur le sujet. Tous les aspects de la recherche ont été exposés, tels que les concepts d'intégration et de satisfaction en tant que notions générales, l'intégration marketing-logistique ainsi que la satisfaction B2B. La revue de littérature ainsi que nos connaissances préalables du terrain ont permis d'orienter la question de recherche de façon précise. Pour répondre à cette question, une méthodologie de type exploratoire descriptive a été sélectionnée et dix entrevues ont été menées sur le terrain. Le troisième chapitre rend compte de cette étape. Ensuite, au chapitre 4, nous avons présenté et analysé les résultats des entrevues. Ce dernier chapitre présente, en guise de conclusion, les contributions de notre recherche, ses limites, les recommandations aux gestionnaires, ainsi que les avenues de recherche futures ouvertes par nos résultats.

5.2 Contributions de la recherche

Cette étude contribue à la recherche dans le domaine de plusieurs façons. Premièrement, ce qui a été rapporté d'intéressant durant la recherche, c'est qu'une absence d'IML a un impact négatif sur la disponibilité des produits, la qualité de la commande, ainsi que sur la communication et le partage d'informations. Cette recherche confirme qu'il s'agit là des éléments principaux qui vont impacter la satisfaction B2B dans l'industrie étudiée.

Ces trois composantes nous ont donné les moyens de répondre à la question de recherche. Rappelons brièvement que la question de départ était neutre, c'est-à-dire que les réponses reçues pouvaient avoir une influence positive ou encore négative sur la satisfaction B2B. Néanmoins, ne sont ressortis des entrevues que des éléments négatifs. Ceci est dû au fait qu'un client va plus garder en mémoire les situations négatives vécues, que les positives.

Deuxièmement, cette étude empirique est basée sur des analyses d'entrevues menées avec de clients d'une entreprise leader dans son champ d'expertise, analyses qui démontrent comment l'IML peut influencer la satisfaction B2B. Tout d'abord, une absence de satisfaction mène à des conflits, que ce soit au niveau de l'inventaire, des prévisions ou de la gestion de stocks. Ces conflits vont nuire à la qualité du service offert et exercer une influence négative sur la satisfaction. Ainsi, une IML pourrait quant à elle permettre de répondre adéquatement à la demande, de réussir les lancements et de mieux organiser les discontinuations en prenant des initiatives issues de la participation des deux départements, soit le marketing et la logistique.

Ensuite, cette recherche a démontré comment une mauvaise qualité de la commande et de la livraison, qui s'exprime par des retards, des pertes, des erreurs ainsi que des emballages inadéquats ont une influence négative sur la satisfaction des clients B2B, d'où l'importance pour ces départements de travailler en symbiose.

En dernier lieu, il est ressorti de cette étude que la communication et le partage d'informations, étroitement liés à la disponibilité des produits à la qualité de la commande et de la livraison, ont un impact de taille sur la satisfaction B2B. Une IML permettrait en ce sens de réduire les conflits et le manque d'information, et d'avoir un impact au niveau des ventes, en plus de donner accès à l'information de base nécessaire au bon déroulement des activités.

5.3 Les limites de la recherche

Les résultats de cette recherche devraient être interprétés en gardant à l'esprit que certaines limitations mènent à de futures avenues de recherche. En premier lieu, nous sommes conscients que le fait d'avoir effectué une étude auprès d'une industrie, d'une catégorie de client et d'une région géographique particulières est une des limites de la recherche.

En deuxième lieu, les limites générales d'une étude qualitative font partie de la recherche, puisqu'une telle étude ne garantit pas la représentativité et ne permet pas de généraliser les résultats à d'autres industries. Toutefois, pour assurer la représentativité de l'échantillon en ce qui concerne l'industrie de la coiffure, où industrie similaire, nous avons sélectionné des salons de tailles,

localisations et statuts différents, mais offrant sensiblement les mêmes services.

En troisième lieu, les biais du chercheur sont à considérer, par rapport à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des résultats, puisqu'on ne peut se défaire de ses valeurs et idées préconçues. Néanmoins, pour réduire ce biais, les entretiens ont été écoutés à trois reprises pour nous assurer que l'information n'a pas été interprétée de la mauvaise façon, en plus de s'assurer de la compréhension lors des entretiens.

En dernier lieu, il ne faut pas ignorer l'impact de la désirabilité sociale, qui est un des aspects cognitifs du répondant pouvant faire en sorte que ce dernier réponde aux questions d'une certaine façon, afin qu'on le perçoive de la manière qu'il désire être perçu. Pour éliminer au maximum ce biais, les questions d'entretien ont été reformulées de différentes façons afin de nous assurer que les réponses reçues concordent.

5.4 Recommandations aux gestionnaires

La présente étude présente un certain nombre d'implications pour les gestionnaires du marketing et de la logistique, mais aussi des ventes. Il est essentiel de rappeler que ces gestionnaires ont un rôle clé à jouer dans le développement des relations de travail, car une IML nécessite leur implication.

Tout d'abord, il est important de montrer que L'IML permet d'améliorer la disponibilité des produits, soit les prévisions, de mieux gérer les lancements en ce qui concerne les stocks et de mieux organiser les discontinuations, en

prenant des initiatives conjointes. Le marketing doit clarifier en profondeur les stratégies établies avec la logistique afin d'arriver aux stratégies les plus réalistes. Ainsi, une meilleure planification entre départements peut permettre une meilleure évaluation de la demande, en travaillant conjointement et en faisant des analyses poussées afin de planifier de façon plus adéquate. Nous croyons d'ailleurs que l'approvisionnement doit remettre en question les prévisions de vente, et non pas uniquement se baser sur des plans partiellement établis par le marketing.

Il faut ajouter que bien qu'il ne soit pas de la responsabilité des ventes de s'occuper des ruptures, l'information doit être reportée au marketing en cas de situation avec les partenaires d'affaires, car ils sont les contacts principaux pour discuter de la situation avec la logistique et ainsi être en mesure de répondre à la demande des clients au moment opportun.

Ensuite, nous suggérons aux gestionnaires logistiques de porter l'emphase sur la qualité de la commande et de la livraison, en s'assurant que la stratégie est comprise par les intervenants concernés, et de travailler étroitement avec le transport, la préparation de commande et l'expédition. Ainsi, un partage de buts communs, de projets conjoints, de standards et de délais à respecter fera en sorte que les priorités seront alignées au niveau des deux départements et des différentes fonctions qui les composent. C'est ainsi que les retards, les pertes, les erreurs et les emballages non optimaux ne trouveront plus leur place dans la structure de l'entreprise.

Pour finir, nous recommandons au marketing et à la logistique de porter une emphase particulière sur la communication et le partage d'information. Il faut les valoriser pour travailler dans un même but, celui de l'entreprise et non du département. Pour cela, des rencontres fréquentes pourraient avoir lieu, qui

assureraient une transparence de l'information au niveau des deux fonctions. Le marketing doit transmettre toute nouvelle information au département logistique et vice-versa, mais aussi partager à l'interne toute documentation envoyée aux clients, pour ne pas perdre de la crédibilité auprès d'eux.

5.5 Avenues de recherche futures

En identifiant les limites de cette recherche, des pistes peuvent être établies pour des recherches futures. Dans un premier temps, la même question de recherche pourrait être testée, en agrandissant la variété des répondants et en allant vers d'autres industries.

Dans un second temps, on considère des recherches futures pourraient inclure d'autres interfaces d'intégration, que ce soit le marketing-production ou encore la production-logistique, et se pencher sur leur impact sur la satisfaction de la clientèle B2B.

Pour terminer, le marketing, dans l'entreprise qui a fait l'objet de cette étude, est une fonction clé. Ainsi, d'enquêter avec notre question de recherche au sein d'entreprises où cette fonction est équivalente à la logistique pourrait être une autre avenue de recherche.

RÉFÉRENCES

- ALLARD-POESI, F. et Maréchal, C. G. (1999). « Chapitre 2: Construction de l'objet de la recherche », dans Thietard. R.-A. et *al.* (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod. pp. 35-56
- BALLE, L. (s. d.) « Business to Business Vs. Business to Consumer ». Article en ligne. Récupéré de :
http://www.ehow.com/info_7769133_business-business-vs-business-consumer.html
- BALLOU, R. H. (1992), *Business logitics management* (3e ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- BEAUD, J.P. (2004), « Chapitre 9 : L'échantillonnage », dans Gauthier, B. [dir.] (2004), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal, pp. 212-242.
- BLOIS, K.J. (1999), « Trust in business to business relationships: an evaluation of its status», *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 2, pp. 197-215.
- BOWERSOX, D. J., Mentzer, J. T. et Speh, T. W. (2008), « Logistics Leverage », *Journal of Business Strategies*, Vol. 25, No. 2, pp. 85-100.
- BRKLJAČ, M. N., Stanković, J. M. et Gajić, S. B. (2013) « Gaining a competitive advantage by integration of marketing and logistics », *Logistics International Conference*, Belgrade, Serbia, November 2013, pp. 28 - 30. Récupéré de:
<http://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Papers/ID-23.pdf>
- CASANOVAS, A. et Cuatrecasas, L. I. (2001), *Logistica Empresarial*, Barcelone: Gestion 2000.
- CHUMPITAZ, R. et Paparoidamis, N.G. (2004), « Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction», *Managing Service Quality*, Vol. 14, Nos 2/3, pp. 235-48.

- COLM, H. et Murphy, H. (2012), « A proposed cooperation framework for organisations and their leaders », *Management Decision*, Vol. 50, No. 6, pp. 993-1000.
- COOKE, P. N. (1990), « Value-added strategies in Marketing », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 20-24.
- CÔTÉ, N., Simard E., Lemay H. et St-Amand, C. (2009), *Guide pratique d'initiation à l'analyse d'entrevues semi-dirigées à l'intention des étudiants/tes de 2e cycle; Techniques de recherche qualitatives à l'aide de programmes de gestion de données (NVIVO 8® et Weft QDA)*, Cahiers de l'ORÉGAND, Série Outils No.3. Récupéré de : <http://www.oregand.ca/files/iinitiation-a-lanalyse-dentrevues-semi-dirigees.pdf>
- COYLE, J.J., Bardi, E.J. et Langley, C.J. (1988), *The Management of Business Logistics* (4 th ed.), St. Paul, MN: West Publishing.
- DAUGHERTY, P.-J., Chen, H., Mattioda. D. et Grawe, J. (2009), « Marketing/Logistics relationships: influence on capabilities and performance », *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-18.
- DAVIS, E. R. (2006), *The role of logistics service quality in creating customer loyalty*, Doctoral thesis, University of Tennessee.
- DAY, G.S. et WENSLEY, R. (1988), « Assessing advantage of framework for diagnosing competitive superiority », *Journal of Marketing*, No. 52 [avril], pp. 1-20.
- Definitions Marketing (2014) « Marché gris », Site web. Récupéré de : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marche-gris>
- DEMETER, K. et Kolos, K. (2009), « Marketing, manufacturing and logistics: an empirical examination of their joint effect on company performance », *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 215-233.
- Dictionnaire Larousse en ligne (2014), *Interface*. Récupéré de : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interface/43685>

- DURAND, C. et Blais, A. (2004), « Chapitre 8: La mesure », dans Gauthier, B. [dir.] (2004), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal, pp. 185-209.
- ELIASHBERG, J. et Steinberg, R. (1987), « Marketing-Production Decisions in an Industrial Channel of Distribution », *Management Science*, Vol. 33, No. 8. pp. 981
- ELLINGER, A. E., Daugherty, P. J. et Keller, S. B. (2000). « The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study », *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, p.1-22.
- ELLINGER, A. E., Keller, S. B., Hansen, J. D. (2006). « Bridging the divide between logistics and marketing: Facilitating collaborative behavior », *Journal of Business Logistics*. Vol. 27, No. 2, pp. 1-28.
- EMERSON, C. J. et Grimm, C. M. (1998), « The relative importance of logistics and marketing customer service: A strategic perspective », *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, pp. 17-32.
- EMERSON, C. J. et Grimm, C. M. (1996), « Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 8, p.29.
- FORTIN, M.-F. (1996), *Le processus de la recherche; de la conception à la réalisation*, Québec : Décarie Éditeur.
- GANESAN, S. (1994), « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.
- GAUTHIER, B. [dir.] (2004), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- GIL-SAURA, I., Frasquet-Deltoro, M. et Cervera-Taulet, A. (2009), « The value of B2B relationships », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 5, pp. 593-609.

- GIMENEZ, C. et Ventura, E. (2005), « Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 1, pp.20-38.
- GINGRAS, F.-P. (2004), « Chap. 2 La sociologie de la connaissance », dans Gauthier, B. [dir.] (2004), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal. pp. 19-48
- GUSTIN, C., Daugherty, P. J. et Stank, T. P. (1995) « The effects of information availability on logistics integration », *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, pp.1-22.
- FLINT, D. J. et Mentzer, J. T. (2000). « Logisticians as marketers: their role when customers desired value changes», *Journal of Business Logistics*, 21(2). pp. 19-45.
- FOX, A. (2010), « Don't Let Silos Stand in the Way », *HR Magazine*, Vol. 55, no. 5, pp.50-51.
- HAMMER, M. (2004), « Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company », *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 9, pp. 84-95.
- HAVERILA, M. et Naumann, E. (2010), « Customer complaint behavior and satisfaction in a B2B context: a longitudinal analysis», *Journal of service research*, Vol. 10, No. 2, pp. 45-62.
- HUNT, H.K. (1977), « CS/D overview and future research directions », in Hunt, H.K. (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 455-88.
- MOHARANA, H. S., Murty, J. S., Senapati, S. K. et huntia, K. (2012). « Coordination, collaboration and integration for supply chain management», *International Journal of Interscience Management Review (IMR)*, Vol. 2, pp. 46-50.
- INNIS, D. E. et LA LONDE, B. J. (1994), « Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share », *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 1, pp.1-27.

- KOTLER, P. et Keller, K. (2006), *Marketing management: Customer value, customer satisfaction et customer loyalty*, New Jersey : Upper Saddle River.
- JÜTTNER, U., Christopher, M. et Godsell, J. (2010), « A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, No. 1, pp.104-126.
- KAHN, K. B. et Mentzer, T. (1996) « Logistics and interdepartmental integration », *International Journal of Physician Distribution and Logistic Management*, Vol. 26, No. 8, pp.6-14.
- KELLER, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J. et Calantone, R. (2006). « The impact of internal marketing efforts in distribution service operations », *Journal of Business Logistics*. Vol. 27, No. 1, pp. 109-137.
- KUMAR, G. et Banerjee, R. N. (2014), « Supply chain collaboration index: an instrument to measure the depth of collaboration », *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21, No. 2, pp.184-204.
- KUWAITI, M. E. (2004), « Performance measurement process: definition and ownership », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 1, pp.55-78.
- LAMB, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. et Murthy, B. (2004), « Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: an illustration from a business-to-business service context » , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, pp. 293-311.
- LAMBERT, D. M. et Cook, R. L. (1990), « Integrating Marketing and Logistics for Increased Profit », *Business*, Vol. 40 [Jul-Sep], No. 3, pp.22-29.
- LEONIDOU, L. (2004), « Industrial manufacturer-customer relationships: the discriminant role of the buying situation», *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 731-42.
- LIM, S. H., Juster, N., De Pennington, A. (1997), « Enterprise modeling and integration: A taxonomy of seven key aspects », *Computers in Industry*, Vol. 34, No. 3, pp. 339-359.
- L'Oréal Canada (2014), Site web, onglets Groupe/Qui nous sommes/L'Oréal Canada en Bref. Récupéré de :

<http://www.loreal.ca/fr/groupe/qui-nous-sommes/loreal-canada-en-bref.aspx>

- MEAD, M. (1937). *Cooperation and competition among primitive peoples*, New York, NY : McGraw-Hill.
- MENTZER, J. T. (2004), *Fundamentals of supply chain management: twelve drivers of competitive advantage*, Thousand Oaks, CA : Sage Publishing Inc.
- MENTZER, J. T. (1993), « Managing channel relations in the 21st century », *Journal of Business Logistics*, Vol. 14, No. 1, pp.27-42.
- MENTZER, J. T., Bienstock, C. C. et Kahn, K. (1993), « Customer satisfaction/service quality research : The Defense Logistics Agency », *Journal of customer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 6, pp.43-49.
- MOATI, P. et Corcos, A. (2005) *Des marchés transactionnels aux marchés relationnels. Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle*. Cahier de recherche No.220, CRÉDOC. Récupéré de <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C220.pdf>
- MOLLENKOPF, D., Gibson, A. et Ozanne, L. (2000), The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms », *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, pp.89-112.
- MURPHY, P. R. et Poist, R. F (1996). « Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 8. pp. 15-28.
- MURPHY, P. R. et Poist, R. F. (1994), « The logistics-marketing interface: Marketer views on improving cooperation », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 2, No. 2, pp.1-14.
- MURPHY, P. R. et Poist, R. F. (1992), « The logistics-marketing interface: Techniques for enhancing cooperation », *Transportation Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 14-23.

- NYAGA, G. N. (2006), « An investigation of the simultaneous impact of launch and logistics strategies on new product performance », Michigan State University, 156 pages; AAT 3236386
- ORSINI, J. L., Karagozoglu, N. (1998), « Marketing, Production Interfaces In Services Industries », *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 53, No. 3 [Summer 1988], 34.
- O'SULLIVAN, D. et McCallig, J. (2012). « Customer satisfaction, earnings and firm value », *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 6, pp. 827-843.
- PACHÉ, G. et Spalanzani, A. (s. d.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Hors collection Gestion. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. Récupéré de : <http://www.pug.fr/extract/show/504%20article%20PDF>
- PAGELL, M. (2004), « Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics », *Journal of Operation Management*, Vol. 22, No. 5, pp.459-487.
- PAYTON, T. H. (1986), « Towards Compatible Objectives The Production Marketing Interface », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4, No. 4, pp. 14-25.
- PORTER, E. M. (1981) « The contribution of industrial organisation to strategic management », *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620.
- POUPART, J. & Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. (1997), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : G. Morin.
- QUINN, M. P. (2002), « Chapitre 7: qualitative interviewing » *Qualitative research & Evaluation methods*, Sage Publications, pp. 339-428.
- REICHHELD, F. F. et Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Cambridge : Harvard Business Press.
- RUEKERT, R. W. et WALKER, O. C. Jr. (1987), « Marketing's interaction with Other Functional units: a conceptual framework and empirical evidences », *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp.1-19.

- RUTSINDINTWARANE, E. (2009), *Les facteurs d'intégration de Twanda à la communauté de l'Afrique de l'Est*, Mémoire de maîtrise, Institut d'études politiques de Toulouse. Récupéré de : http://www.memoireonline.com/11/09/2881/m_Les-facteurs-dintegration-du-Rwanda--la-communaute-de-lAfrique-de-lest-13.html
- SAVOIE-ZAJC, L. (2004), « Chap.12: L'entrevue semi-dirigée », dans Gauthier, B. [dir.] (2004), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal, pp. 293-316.
- SCHALK, P. et Curseu, L. (2010), « Cooperation in organizations », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No.5, pp. 453-459.
- SCHEUING, E. E. (1995), *Creating customers for life*. N.Y. : Productivity Press.
- SINDHUJA, P. N. (2009), « Performance and Value Creation: Family Managed Business Versus Non-Family Managed Business », *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. VI, Nos. 3 & 4, pp.XX-XX.
- STALK, G., Evans, P. et Shulman L. E. (1992) « Competiting on capabilities: The new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 70 (March, April), pp. 57-69.
- STANK, T. P., Daugherty, P. J. et Ellinger, A. E. (1999), « Marketing/logistics integration and firm performance », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, No. 1, pp.11-1.
- STANK, T. P., Keller, S. B. et Closs, D. J. (2001), « Performances benefits of supply chain logistical integration », *Transportation Journal*, Vol. 41, No. 2/3, pp.32-46.
- STANK, T. P., Daugherty, P.J., et Ellinger, A. (2000), « Integration marketing/logisica y performance de la empresa », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, No. 1, pp.13-27.

- Statistiques Canada (2014), Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2012 - Définition des classes. Récupéré de:
http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464&CVD=118468&CPV=81211&CST=01012012&CLV=4&MLV=5&D=1)
- STAUSS, B. et Neuhaus, P. (1997), « The qualitative satisfaction model », *International Journal of Service Industry Management*, 8.3, pp.236-249.
- STERLING, J. U. et Lambert, D. M. (1987). « Establishing customer service strategies within the marketing mix », *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, No. 1, pp.1-29.
- THIETART, R.-A. et al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- VOORHEES, R.D., Teas, R.K., Allen, B.J. et Dinkle, E.T. (1988), « Changes in the marketing-logistics relationship », *Journal of Business Logistics*, Vol. 9, No. 1, pp. 34-50.
- WITTERSDORF, R. G. (1991) « Adding value through logistics management », *International Journal of Physical Distribution and Logistics management*, Vol. 21, No. 4, pp. 6-8.
- WHIPPLE, J. M., Lynch, D. F. et Nyaga, G.N. (2010), « A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships », *Industrial Marketing Management*, Vol 39, No. 3, pp. 507-518.
- YANACEK, F. (1987), « One more just-in-time », *Handling and shipping Management*, Vol. 28 [may], p.47.
- YIN, R. K. (1994) Case study research: design and methods, *Applied social research methods*, Vol. 5.
- LIAO, K.H. (2012), « Service quality, and Customer Satisfaction : Direct and Indirect Effects in a B2B Customer Loyalty Framework », *The Journal of Global Business Management*, Vol. 8, No. 1, pp.86-93.
- XIANG, L. et James F. P. (2010) « Towards an Integrative Model of Loyalty Formation: The Role of Quality and Value », *Leisure Sciences: an interdisciplinary Journal*. Vol. 32, No. 3, pp.201-221.

XU, L. et Beamon, B. M. (2006), « Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42. No. 1, pp. 4-12.

ANNEXE A

Guide d'entrevue

- 1- Depuis combien de temps êtes-vous dans le domaine de la coiffure?
- 2- Quelle position détenez-vous au sein du salon?
- 3- Que signifie pour vous un client satisfait?
- 4- Depuis combien de temps faites-vous affaire avec L'Oréal?
- 5- Quelle relation entretenez-vous avec l'entreprise?
- 6- Quels sont vos contacts principaux. Plus exactement quels départements?
- 7- Quels types d'information vous sont communiqués par les représentants?
Par vos autres contacts?
- 8- Avez-vous l'impression d'obtenir une information plus complète de la part de certains de vos contacts? Si oui, lesquels?
- 9- Avez-vous déjà fait face à des situations déplaisantes qui ont fait de vous un client insatisfait?
- 10- Qu'est-ce qu'on aurait pu faire pour éviter la situation?
- 11- Comment la situation a-t-elle été corrigée?
- 12- Comment auriez-vous aimé qu'elle le soit?
- 13- Quelles sont vos recommandations?
- 14- Qu'est-ce qui aurait favorisé la satisfaction pour vous?