Centre de recherche
pour l'étude
et l'observation
des conditions
de vie

Sou1999-1212

142, rue du Chevaleret
75013 PARIS
Tél. 01 40 77 85 04
Fax 01 40 77 85 09

CREDOC – DIRECTION
IMPORTANT

Ce rapport est actuellement soumis à embargo ou à diffusion restreinte par le commanditaire de l'étude dont il traite. Il vous est adressé au titre de vos responsabilités à l'égard du centre.

NOUS VOUS DEMANDONS DE NE PAS LE DIFFUSER

CRÉDOC
L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

Crédoc - Cep commerce de détail non-alimentaire. Septembre 1999.

R8 0399
0000097965/ ex 01
CRÉDOC Bibliothèque Alexandrie™

Collège coopératif
Provence Alpes Méditerranée

Centre de Recherche pour l'Étude et
l'Observation des Conditions de Vie

CEP
COMMERCE DE DÉTAIL
NON-ALIMENTAIRE

Réalisé pour le compte du FORCO

Pour le CREDOC :

- *le département Dynamique des Marchés : Philippe Moati, Laurent Pouquet, Stéphane Loire ;*
- *le département Évaluation des Politiques Sociales : Pierre Le Quéau.*

Pour le Collège Coopératif :

- *Raymond Capello, Sophie Brochier, Amandine Ferté.*

Septembre 1999

Remerciement :

L'équipe d'étude adresse ses remerciements à R. Biéganski, du CEREQ, et F. DUGAS, de l'Observatoire de l'Emploi, des métiers et des Qualifications dans le Commerce (FORCO) pour l'aide qu'ils ont apportée dans la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

Introduction *9*

PREMIERE PARTIE : ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR

INTRODUCTION À L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR **17**

1. Rappel du champ du CEP *17*

2. Poids économique du secteur *17*

3. L'activité et l'emploi *20*

3.1. Les déterminants de l'activité du commerce de détail non-alimentaire 20

LA MUTATION DES STRUCTURES COMMERCIALES **29**

1. La démographie des entreprises *29*

1.1. L'hétérogénéité de l'appareil commercial 29

1.2. L'évolution du nombre d'intervenants 41

1.3. Les flux d'entrées-sorties 43

2. La réduction du nombre de centres de décision *46*

2.1. La dynamique de concentration 46

2.2. La progression de la part de marché des hypermarchés sur les ventes de produits non-alimentaires 66

LES PERFORMANCES **74**

1. Le taux de valeur ajoutée *75*

1.1. Le taux de VA par secteur 75

1.2. L'évolution du taux de VA 76

2. La productivité *86*

2.1. La productivité apparente du travail 86

3. La rentabilité des entreprises *90*

3.1. Le poids des frais de personnel dans la VA 90

3.2. La rentabilité économique 92

3.3. Les performances sectorielles 93

3.4. L'endettement et l'équilibre financier 97

VERS UN NOUVEAU RÉGIME DE CROISSANCE 111

1. Analyse des facteurs à l'origine de la "crise" de la grande distribution 112

1.1. Les facteurs endogènes : la saturation progressive du potentiel de croissance 112

1.2. Les facteurs exogènes : le passage à une économie post-fordienne 113

2. Les positionnements stratégiques et leurs évolutions 116

2.1. L'axe " prix / différenciation " 116

2.2. L'axe " généraliste / spécialiste " 124

2.3. L'axe " produit / univers " 131

2.4. L'axe " achat plaisir / achat pratique " 137

LES CONSÉQUENCES DE LA DIFFUSION DES NOUVELLES STRATÉGIES 144

1. L'agrandissement de la taille des magasins 144

2. La déclinaison des formats et la gestion de portefeuilles d'enseignes 146

3. De nouvelles exigences organisationnelles 148

3.1. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de techniques de vente 149

3.2. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de marketing 149

3.3. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de logistique 150

3.4. La révision des structures organisationnelles 154

4. Le renforcement des barrières à l'entrée et l'accélération du mouvement de concentration 155

5. Le handicap des indépendants 158

5.1. La constitution de moyens financiers 159

5.2. L'engagement dans la politique de concentration 160

5.3. La centralisation de la gestion 161

6. Modification des relations avec les fournisseurs 163

6.1. Le partenariat est nécessaire pour mener à bien la révolution logistique 164

6.2. Le partenariat est nécessaire pour mener à bien la révolution marketing 165

7. Modification de la fonction du commerce 170

8. Vers un nouvel équilibre entre les différentes localisations commerciales ? 176

9. Et la dématérialisation dans tout cela ? 179

9.1. Un état des lieux (très provisoire !) 179

9.2. La spécificité du commerce électronique 181

9.3. L'entrée dans la croissance intensive et l'émergence du commerce électronique : une stimulation mutuelle 185

9.4. Le commerce dématérialisé : une opportunité pour le petit commerce ? 187

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES EMPLOIS

LES ORGANISATIONS **191**

1. L'appareil commercial *191*

1.1. Les effets de la concentration 191

1.2. Les effets de la diversification 192

1.3. Les types de configuration commerciale 195

2. La force de vente *198*

2.1. Critères de différenciation des emplois 198

2.2. Typologie des organisations de la force de vente 200

3. Les différents types de vente observés sur le terrain *205*

LES EMPLOIS DU SECTEUR DU CDNA **210**

1. Le cadre méthodologique *210*

1.1. La méthode ETED 210

1.2. La notion de figure d'emploi 211

1.3. L'architecture de notre analyse des emplois 212

1.4. La mise en œuvre de l'analyse des emplois 213

1.5 Emplois repérés 213

2. L'ETED manager de la vente *214*

2.1. Eléments de variabilité 214

2.2. Activités, compétences et savoir-faire du manager de la vente 218

2.3. La figure de " Responsable d'unité " 223

2.4. La figure de " Gestionnaire d'Espace de Vente " 233

2.5. La figure du " Commerçant " 246

3. Délimitation des emplois de vendeur *254*

3.1. Les variables discriminantes de délimitation des deux ETED vendeur et de leurs figures d'emploi ..254

3.2. Le positionnement des différentes figures d'emploi de vendeur 256

4. L'ETED du "vendeur" *261*

4.1. Activités, compétences et savoir-faire du " Vendeur " 261

4.2. La figure d'emploi de " Vendeur magasin " 266

4.3. La figure d'emploi de " Vendeur rayon " 275

4.4. La figure d'emploi du " Vendeur conseil " 281

5. L'ETED du " vendeur confirmé " *287*

5.1. Activités, compétences et savoir-faire du " Vendeur confirmé " 287

5.2. La figure de l'emploi de vendeur qui découle des processus de vente reposant surtout sur la relation au client 291

5.3. La figure de l'emploi de vendeur qui découle des processus de vente reposant surtout la médiation par le produit 301

5.4. La figure d'emploi du " Technicien vendeur " 309

6. Deux figures d'emploi connexes et en relation avec les vendeurs *316*

6.1. L'employé de Libre Service 317

6.2. Le caissier 318

7. Éléments de dynamique *319*

DONNÉES DE CADRAGE GÉNÉRAL **322**

1. Les évolutions de l'activité et de l'emploi dans le secteur du commerce de détail non-alimentaire *322*

2. L'enquête " Emploi " de l'INSEE *325*

2.1. Une dynamique de professionnalisation 326

2. 2. Des facteurs d'inertie 335

3.L'enquête ad hoc *343*

3. 1. Les vendeurs - employés libre service 344

3. 2. Les caissiers 359

3. 3. Les cadres et professions intermédiaires 363

TROISIEME PARTIE : PROSPECTIVE : LES NOUVELLES COMPETENCES

RAPPEL DES ROUAGES ET DES LEVIERS DE LA DYNAMIQUE SECTORIELLE **378**

1. Les orientations stratégiques *378*

2. Les facteurs qui structurent le développement du secteur *381*

2.1. La recherche d'efficacité 381

2.2. L'utilisation des nouvelles technologies 382

2.3. La recherche de nouveaux gisements de plus-value 386

3. Les marges de manœuvre et les incertitudes *388*

LES FIGURES PROFESSIONNELLES EN ÉMERGENCE : QUI SERONT LES VENDEURS DE DEMAIN ? **391**

1. La figure du gestionnaire d'espace de vente *393*

2. Les figures du vendeur confirmé *395*

3. La figure du vendeur conseil *397*

LES NOUVELLES COMPÉTENCES **399**

1. Les compétences professionnelles liées aux nouveaux modes organisationnels *400*

2. Les compétences liées aux nouvelles techniques de vente *401*

3. L'intégration de ces nouvelles compétences dans les figures en émergence *404*

LA FORMATION, OUTIL DE DÉVELOPPEMENT **410**

1 La formation dans les petits magasins. *411*

2. La formation dans les grandes enseignes *413*

2.1. Typologie des pratiques de formation dans les grandes enseignes 414

2.2. Les nouvelles tendances 415

3. Points de repères prospectifs pour la formation dans le CDNA *418*

4. Commentaires et interrogations *422*

CRÉDOC
Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie

SYNTHESE DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

Contrat d'Etude Prospective commerce de détail non alimentaire

L'appareil commercial français se transforme rapidement. Parmi les évolutions les plus significatives enregistrées récemment, on peut mentionner la concentration croissante, la modernisation et la transformation de la logistique, l'industrialisation des formes et techniques de vente. Il est clair que la détérioration de la conjoncture économique des années 90 a largement contribué à remettre en question les principes d'organisation du secteur. Mais au-delà de cet aspect conjoncturel, ce que certains appellent désormais une « crise » de la distribution, malgré les résultats que continue d'enregistrer le secteur, renvoie bien à une évolution profonde de son organisation structurelle.

Ce changement du régime de croissance du commerce de détail s'accompagne de nombreuses et diverses expérimentations stratégiques qui ne vont pas sans modifier les modes d'organisation du travail au sein même des entreprises. Le contrat d'étude prospective, piloté conjointement par le FORCO et la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Ministère de l'emploi et de la solidarité, avait pour objectif de déterminer l'impact de ces évolutions sur les modes de gestion de la ressource humaine, et sur les compétences dont vont devoir faire preuve les personnels de vente, le plus au contact de la clientèle, dans ce nouveau contexte économique et organisationnel.

1. *Les facteurs d'évolution des emplois et des compétences*

L'évolution récente de la physionomie de l'appareil commercial est provoquée par ce qu'il a été convenu d'appeler une « crise » de la grande distribution. Le terme de « crise » peut cependant sembler excessif, ou à tout le moins paradoxal, compte tenu des résultats que continue d'enregistrer ce secteur. Il permet néanmoins de mettre l'accent sur le changement progressif de régime de croissance auquel sont confrontés, depuis quelques années, les acteurs de la grande distribution. Au régime de croissance extensive qui a caractérisé les trente premières années de la grande distribution, est en train de succéder un régime de croissance intensive qui s'accompagne de l'expérimentation de nouvelles stratégies.

- *De nouveaux positionnements stratégiques*

Trois principaux facteurs militent en faveur d'une redéfinition des orientations stratégiques des entreprises du secteur. **La saturation progressive, et « naturelle », en quelque sorte, du potentiel de croissance** consécutive du fait que les entreprises ne peuvent désormais plus gagner des parts de marché en augmentant le nombre de leurs points de vente, rencontre **un certain nombre de changements qui se sont opérés dans les pratiques des consommateurs**.

L'accès de la plus grande partie de la population à la « consommation de masse » a progressivement permis d'atteindre la satisfaction des besoins primaires. Désormais, l'acte de consommation apparaît davantage lié à des valeurs immatérielles et à la satisfaction de besoins symboliques. Cette évolution, associée à une augmentation du niveau des connaissances et de la culture du public, se traduit par une diversification des logiques de consommation qui a été signalée, pendant un temps, comme une plus grande « versatilité » du consommateur.

Cette incertitude liée aux comportements de consommation, par ailleurs, est encore accrue du fait de **l'impact de la mondialisation** qui se mesure à la fois par l'extension du champ géographique de la concurrence, et par l'apparition sur les marchés locaux de nouveaux intervenants disposant d'avantages compétitifs différenciés. Face à ces enjeux, la réponse de certaines enseignes du secteur du commerce de détail non alimentaire consiste donc à négocier un virage plus qualitatif de leur activité qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Une analyse approfondie du changement du positionnement des enseignes du secteur (leur « dynamique stratégique ») a été réalisée selon quatre axes [1], et permet de mettre à jour quelques grandes tendances qui émergent très différemment parmi les différents sous-secteurs :

➢ *La recherche d'une plus grande différenciation*

Pour se défaire du poids de la contrainte que fait peser la concurrence, certaines entreprises jouent la carte de la différenciation. Cela peut supposer, notamment, de mettre en place une politique de communication permettant d'asseoir une notoriété et une légitimité sur un concept original (le magasin à vivre, le choix, le service...). Le renforcement des stratégies de différenciation fait jouer un rôle croissant aux personnels de vente.

➢ *Une démarche de spécialiste*

La stratégie de la spécialisation consiste, pour une enseigne donnée, à mieux répondre aux attentes d'une partie plus réduite de la population ou à un nombre plus limité de besoins. Cette logique est également mise en œuvre par certains généralistes traditionnels, comme les hypers, en mettant en place des « univers de consommation » ou bien des « espaces boutiques » à l'intérieur de leurs magasins, ou à l'extérieur, dans les galeries marchandes.

[1] Les quatre axes d'analyse du positionnement des enseignes sont les suivants : prix / différenciation, généraliste / spécialiste, produit / univers, achat-pratique / achat-plaisir.

➢ *Evoquer un « univers »*

Le positionnement « univers » revient à offrir aux consommateurs un assortiment de produits plus ou moins hétérogènes reliés entre eux par l'usage qu'on peut en avoir, ou les représentations que peuvent en avoir les consommateurs. Il s'agit donc d'établir une cohérence fonctionnelle ou symbolique entre les objets hétéroclites en vue de satisfaire une fonction de consommation.

➢ *Accroître le plaisir d'acheter*

Le positionnement achat-plaisir consiste à rechercher les moyens de maximiser le plaisir que le consommateur peut retirer de l'acte d'achat. Le distributeur, pour cela, dispose de nombreux leviers : originalité et qualité de l'assortiment, rotation rapide des collections, mise en scène des produits, etc. Cela suppose parfois de lourds investissements dans l'aménagement des magasins et l'assistance d'un personnel de vente et de service nombreux.

Ces dynamiques peuvent se croiser entre elles mais rien n'indique pour autant qu'elles doivent nécessairement se cumuler. D'autre part, nous n'indiquons ici que les idées-forces les plus significatives des changements en cours. Or ces changements ne se réalisent pas tous de la même façon parmi les différents sous-secteurs du commerce de détail non alimentaire, et n'excluent pas la possibilité, pour d'autres enseignes, de tirer leur épingle du jeu en restant positionnées sur des créneaux plus traditionnels (prix, généraliste, produit, utilité).

La mise en œuvre de ces nouvelles stratégies, en tout cas, ne s'en traduit pas moins par une complexification et une fragmentation de l'appareil commercial dans la mesure où l'espace stratégique apparaît de plus en plus équilibré. Cet éclatement des concepts commerciaux est de plus appelé à s'intensifier à mesure que la nécessité d'exploiter « intensivement » les marchés apparaîtra avec plus d'évidence.

- *L'informatique et les nouvelles techniques de télécommunication*

Cette évolution du positionnement stratégique de certaines enseignes (davantage orientées vers la recherche de différenciation), s'accompagne du changement d'une certain nombre d'autres éléments structurels, et qui ne sont pas sans impact sur l'organisation du travail dans les entreprises, et sur l'emploi dans le secteur. Ces facteurs d'évolution recouvrent aussi bien la révolution logistique et le regroupement des enseignes, que l'intensification d'une recherche marketing toujours plus pointue.

Or ces évolutions ont largement été rendues possible grâce au développement des nouvelles technologies, mais celui-ci concerne aussi beaucoup plus directement la gestion des emplois et des personnels. Si l'informatique permet en effet d'assurer un meilleur suivi des flux financier, marchandise et clientèle, elle participe à l'adéquation de la main d'œuvre aux besoins et, donc, à l'application d'un principe de flexibilité. Les nouvelles technologies peuvent également avoir profondément modifié l'environnement de travail des personnels au contact de la clientèle.

Grâce à l'ordinateur, ces personnels peuvent désormais, non exhaustivement : suivre leurs résultats et stocks disponibles, mieux informer le client sur les produits et leurs caractéristiques, encaisser, commander, planifier et prévoir, etc. Bien sûr tous ces outils et applications sont encore loin d'être généralisés, mais ils se répandent assez rapidement. Il est clair, enfin, que les nouvelles technologies changent les produits eux-mêmes, et les attentes que les consommateurs nourrissent à leur endroit (cf. le secteur de la photographie avec le passage de l' « argentique » au numérique).

- *Le rôle du vendeur*

D'autres facteurs peuvent encore intervenir à l'avenir pour modifier la donne dans les modalités de la gestion des ressources humaines : les conditions du développement local dans certaines régions, l'application des trente-cinq heures, l'ouverture des magasins sept jours sur sept, la réglementation encadrant l'implantation de grandes surfaces, le commerce électronique, et l'évolution du comportement des consommateurs. Les évolutions que pourrait entraîner un changement introduit dans ces différents domaines paraissent cependant peu perceptibles, aujourd'hui, ou sont encore trop incertaines.

En tout cas, parmi toutes les évolutions entraînées par ce mouvement de transformation du secteur, la plus claire est sans conteste **une certaine revalorisation de la fonction et du rôle joués par les vendeurs**. Au cours de l'examen des modes d'organisation, il a ainsi été montré de quelle manière l'Unité Commerciale Intégrée (UCI) [1] répondait à l'engagement de l'enseigne dans un complexe stratégique associant différenciation, immatériel, achat-plaisir, etc. visant à se rapprocher du consommateur et à accroître la qualité du service rendu. Ce type d'organisation illustre parfaitement la redécouverte d'une certaine manière de vendre médiatisée par des personnels dont les compétences se distinguent sensiblement de celles des vendeurs traditionnels.

*
* *

[1] L'UCI peut aussi bien être un "univers" au sein d'une grande surface, qu'un indépendant membre d'un réseau, voire la succursale d'une grande entreprise. La mise en place de système d'organisation du type UCI est par ailleurs indissociable de l'introduction des nouvelles technologies de l'information.

2. *Les nouvelles compétences des personnels de vente*

L'identification de l'unité commerciale intégrée qui cristallise les principales évolutions enregistrées, permet de dégager quatre nouvelles figures d'emploi spécifiques [2] caractérisant une nouvelle manière de travailler dans le commerce, que ce soit au niveau du responsable, ou bien à celui des vendeurs.

- *Le gestionnaire d'espace de vente*

  Cette première figure montre tout d'abord un certain resserrement des activités confiées à ceux qui ont la charge non plus seulement de la gestion d'une unité commerciale (rayon, secteur, etc.), mais de son développement. Même s'il participe assez activement à la remontée de l'information concernant le suivi de la clientèle et de ses attentes, la centralisation de la fonction d'achat, notamment, limite considérablement sa marge de manœuvre en la matière. Son activité s'oriente bien davantage vers ce qui relève de l'animation commerciale de son unité : mise en œuvre des conditions de la vente, et animation de son équipe de vendeurs. Il apparaît donc, par certains côtés, moins polyvalent, mais il est par ailleurs davantage responsabilisé et autonome sur son champ de compétence recentré sur la vente.

- *Les vendeurs confirmés*

  Dans ce nouveau contexte organisationnel, les vendeurs se voient également soulagés d'un certain nombre de tâches périphériques à la vente elle-même. C'est finalement sur eux que repose désormais le développement commercial de l'enseigne. Le fait le plus marquant, en la matière, outre tout ce qui touche à leur environnement immédiat (l'articulation de leur activité avec celle d'autres personnels plus spécialisés : ELS, vendeur conseil, technicien après-vente...), est l'impact qu'ont **les nouveaux processus de vente**. A cet égard, on a pu montrer l'intensification de la mise en œuvre de techniques de vente surtout orientées vers la relation au client, d'une part, ou bien surtout médiatisée par le produit, d'autre part.

  Dans le premier cas, le vendeur devient un véritable spécialiste des nouvelles techniques de vente qui tiennent compte à la fois des acquis liés à la connaissance des motivations du public dans le contexte actuel, mais aussi des outils de communication et de marketing, notamment, mis à sa disposition par l'enseigne, et qui traduisent ses choix en matière de différenciation, d'image, et de valeur.

  Dans le second cas, la relation avec le client s'établit sur une base beaucoup plus technique. L'expertise de ce vendeur tient dans sa capacité à établir un niveau de dialogue adéquat avec le client, compte tenu de ses propres connaissances, de son information, voire de sa pratique (comme dans le cas du sport, ou d'autres produits culturels : musique, photographie...) dans le domaine.

  Même si cette distinction paraît souvent ténue, il a été nécessaire de l'objectiver dans la mesure où elle traduit bien deux processus de vente assez différents mettant en évidence, d'une part, le clair engagement d'une enseigne dans le complexe stratégique différenciation / immatériel / achat-plaisir ou, d'autre part, le maintient d'une mise en avant du produit avec ses qualités intrinsèques. La difficulté de lecture tient souvent au fait que rien n'exclut *a priori* et définitivement ces deux approches, même si elles se présentent parfois sous la forme d'une alternative : un bon vendeur est-il d'abord un spécialiste du produit ?

  Chaque enseigne répond à sa manière à cette recherche d'équilibre, mais il n'est en tout cas pas rare de voir travailler ensemble des vendeurs confirmés pouvant mettre en œuvre, de façon distincte, ces deux approches de la vente. L'attitude du consommateur et sa propre expertise dans certains domaines, mais aussi la technicité des produits, c'est particulièrement net dans certaines familles de produits (bricolage, produits de l'image et du son ...), dictent une partie de la réponse à trouver dans cette association de compétences.

  La technicité des produits, en l'occurrence, désigne bien moins le niveau d'investissement technologique nécessaire à leur production, que le choix stratégique qui a été fait par les enseignes de mettre ou non en valeur cette qualité intrinsèque pour les vendre. Autrement dit, pour un même produit hautement technologique, certaines enseignes choisiront un positionnement "technique", ou d'expertise, tandis que d'autres, s'appuyant sur la banalisation du produit, appuieront leur démarche commerciale d'autres qualités : facilité d'utilisation, ergonomie, esthétique... Le marché de la micro-informatique, déjà, illustre parfaitement cette alternative, en particulier depuis l'introduction du "I-Mac".

- *Le vendeur conseil*

  Une figure émergente dans certaines enseignes tient enfin dans la formalisation du besoin de faciliter le parcours du consommateur dans les grandes surfaces. Certains vendeurs participent donc de manière indirecte à la vente, c'est à dire moins en la réalisant eux-mêmes, qu'en informant, guidant et conseillant le client à travers le magasin. Ce type de personnel contribue à renforcer ce qu'il est désormais convenu d'appeler l'esprit de service, assure une cohérence entre les différents univers proposés par une grande surface, et renforce l'image que souhaite véhiculer l'enseigne.

En résumé, **les nouvelles compétences** que ces figures d'emploi font apparaître, relèvent de deux grands domaines complémentaires :

[2] Rappel de la notion de figure d'emploi : déclinaison d'un emploi liée à sa situation particulière dans une configuration organisationnelle précise.

- *Celles qui sont liées aux nouveaux modes d'organisation*

Ces compétences contiennent une dimension collective et une dimension individuelle, et portent principalement sur le travail en équipe, d'une part, et sur l'organisation et la coordination des activités entre des intervenants plus spécialisés (la vente est un acte global et final auquel peuvent concourir plusieurs types de personnel), d'autre part.

- *Celles qui sont liées à la mise en œuvre de techniques de vente plus pointues*

Le recentrage non seulement de l'organisation mais aussi de la démarche commerciale vers le client nécessite de mettre l'accent sur l'écoute et le diagnostic, mais aussi la mobilisation des services connexes. Les nouvelles techniques de vente qui associent directement l'analyse marketing, et les supports de communication, s'articulent enfin avec la démarche globale de positionnement de l'enseigne.

Les compétences liées à la maîtrise des nouvelles technologies apparaissent ici transversales dans la mesure où elles portent aussi bien sur la dimension organisationnelle, que sur la vente elle-même (information du client, commande, suivi, service après-vente, etc.).

*
* *

3. *La formation continue comme outil de développement*

Parce que l'image est devenue capitale pour le repérage du consommateur et la réalisation de la stratégie de différenciation de l'enseigne ; parce que cette affirmation d'une image suppose l'action cohérente de l'ensemble de ses personnels ; et parce que la performance commerciale recherchée suppose une attention toujours plus grande de l'ensemble des personnels, et particulièrement les "commerciaux", la formation continue et permanente devient un levier du développement des entreprises.

Une analyse du contenu des formations proposées par les principales enseignes engagées dans le mouvement de réforme (celles qui ont mis en place un institut ou une école, par exemple), est très révélateur de ces nouvelles compétences recherchées.

L'examen des plans et des pratiques de formation confirme que si la connaissance des produits reste importante, c'est bien sur les techniques de vente, l'image de l'enseigne, et sur l'organisation que mettent l'accent actuellement les enseignes.

Les pratiques de formation induisent un certain nombre d'autres réflexions d'un point de vue prospectif qui portent sur trois points principaux :

- *L'internalisation*

L'internalisation des outils de perfectionnement est le signe le plus évident du caractère stratégique de la formation continue des personnels. On assiste au développement de deux formes de cette internalisation de la formation. Elle passe d'une part par la création d'université école ou institut interne, mais il ne s'agit pas toujours d'un lieu propre. Au contraire, une tendance est aussi à la délocalisation et à la formation continue sur le lieu de travail, ou disons pour le moins, assez proche du lieu de travail.

- *La démultiplication des savoirs*

La diffusion de la formation prend de multiples formes, outre celle de l'école interne. Une ambition est affirmée par certaines enseignes, qui ont relativement peu souvent recours à des formateurs extérieurs, de former en permanence des formateurs internes. Outre celle qui est dispensée à des occasions bien repérées, la formation pourrait par ailleurs être relayée en permanence, et sur le lieu de travail, par un certain nombre d'outils informatiques. Certaines enseignes proposent déjà des sessions de formation par satellite ou par internet, permettant de réactualiser ses connaissances, suivre l'évolution des produits, des actions de promotions, etc.

- *Les cursus de formation*

Pour délocalisée qu'elle soit, la formation n'en est pas moins formelle : elle constitue déjà un passage obligatoire après l'embauche dans certaines enseignes. Mais il est remarquable que d'autres mettent déjà en forme des "cycles", "cursus" et autres "filières", parfois personnalisés, qui permettent, dans une logique de qualification interne, d'accéder à des "métiers". L'idéal affiché par certaines entreprises est bien d'avoir, à terme, la totalité de ses personnels en cours de formation (inscrit dans un cycle).

La conjonction de ces éléments qui ne se rencontrent certes pas encore tous développés à ce point au sein des enseignes, désigne pourtant les contours d'une nouvelle organisation "apprenante" où se met en place une autre "culture", dans tous les sens du terme, de la ressource humaine.

Ces pratiques de formation, jointes à d'autres éléments constatés qui relèvent des pratiques de recrutement et d'évaluation de la compétence, ne laissent cependant pas de poser des questions concernant au premier chef les modalités de reconnaissance des compétences acquises ou perfectionnées dans ce cadre. Et on ne peut manquer de souligner, à cet égard, que cette nouvelle culture de la formation se réalise essentiellement sous l'impulsion des entreprises. Les tentatives des branches de cadrer ces expérimentations restent, en effet, à quelques exceptions près, embryonnaires.

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, au moins, le commerce de détail est à nouveau engagé dans un certain nombre de bouleversements structurels. Après l'introduction puis la diffusion sur le marché français de la grande distribution, en effet, l'évolution la plus significative enregistrée récemment tient dans une dynamique de concentration et d'organisation du secteur. Une étude de la démographie du secteur montre ainsi un fléchissement du nombre des entreprises et des établissements employeurs, encore que sur ce point il faille être plus nuancé dans la mesure où les années quatre-vingt ont aussi vu émerger, ou se développer considérablement, certains sous-secteurs (le bricolage, l'optique, la parapharmacie...). Le succès que connaît en particulier le commerce organisé sous ses diverses formes (chaîne volontaire, groupement de détaillants, concession, franchise...), n'est pas sans modifier profondément le circuit de la distribution dans le sens d'un raccourcissement de la chaîne d'approvisionnement et d'une réduction du nombre des centres de décision. La part de marché, enfin, du « grand commerce » progresse rapidement sur le segment des produits non alimentaires. Cette progression est particulièrement sensible, au sein du « grand commerce », dans le commerce en magasin spécialisé.

Cette dynamique de concentration et d'organisation peut apparaître comme une réponse des entreprises à l'évolution des pratiques de consommation, étant entendu que l'activité dans le commerce de détail dépend essentiellement de l'évolution de la consommation des ménages. Ce changement, qui remonte à la fin des années quatre-vingt, est particulièrement repérable sur la consommation des biens durables qui a enregistré un net recul en 1993 imputable, en grande partie, à une détérioration de la conjoncture économique générale. Toutefois, au-delà de cet aspect conjoncturel et quantitatif, cette période inaugure une série de changements plus qualitatifs et durables dans les comportements de consommation qui impliquent une modification substantielle du rôle de la composante immatérielle de l'acte de consommer. Si le consommateur est moins inquiet aujourd'hui qu'au début de la décennie, il n'en est pas moins devenu plus versatile du point de vue des volumes consommés, et moins prévisible quant au contenu de son panier d'achats.

Comme l'ensemble des entreprises françaises, les entreprises du secteur du commerce de détail non-alimentaire ont donc connu un certain fléchissement de leur rentabilité au cours des années quatre-vingt-dix. Ce mouvement est également la traduction de leur entrée dans une ère marquée par une certaine saturation de leur potentiel de croissance que ne remettra pas fondamentalement en question la reprise de l'activité économique et de la consommation

enregistrée depuis 1997. Pour dépasser cet ensemble de contraintes, et poursuivre la réalisation de performances économiques satisfaisantes, nombre des entreprises du commerce de détail non-alimentaires s'engagent alors dans de nouvelles expérimentations stratégiques.

Ces nouvelles stratégies sont orientées vers la satisfaction des besoins nouveaux exprimés par les consommateurs. Autour d'une dynamique de différenciation, les grandes entreprises commerciales tentent donc de mettre en place les moyens de prendre en compte la dimension immatérielle de l'acte de consommation, valorisent l'achat-plaisir, et offrent davantage de services autour de la vente du produit lui-même. Pour cela, elles mettent en place de nouvelles organisations de l'espace de vente visant surtout à se rapprocher du client, mais reconsidèrent également la place qu'occupent, dans l'organigramme, les fonctions marketing et logistique. Finalement, ces nouvelles stratégies commerciales produisent une certaine revalorisation de la fonction et du rôle joués par les personnels commerciaux, c'est-à-dire les plus immédiatement au contact de la clientèle. Pourtant, l'impact qu'ont ces stratégies et ces nouveaux modes d'organisation sur les compétences dont ils doivent faire preuve dans ce nouveau contexte, reste peu analysé sur l'ensemble du secteur du commerce de détail non alimentaire.

D'un point de vue quantitatif, on peut déjà mesurer la faible incidence de ces différents mouvements de réorganisation du secteur sur les effectifs globaux. La modeste progression de l'activité des entreprises a fait que l'emploi total dans le secteur du commerce non alimentaire n'a que peu progressé au cours de la période 1985-1996, enregistrant un même un recul assez significatif entre 1985 et 1993. Les évolutions, là encore, apparaissent donc plus qualitatives. Parmi ces changements remarquables, on peut tout d'abord évoquer un transfert notable de la main d'œuvre vers les plus grandes entreprises du secteur, et une diminution de la part des non salariés. L'Observatoire de l'Emploi, des Métiers et des Qualifications et dans le commerce fait également apparaître un recours plus important au travail à temps partiel, en particulier chez les femmes, et tout spécialement dans certains sous-secteurs, et une augmentation sensible de la part des jeunes diplômés parmi les salariés. Ces deux indices apparaissent, après analyse, comme révélateurs d'une stratégie de recherche d'une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation des personnels aux aléas de la demande, d'une part, et de l'engagement du secteur dans une dynamique de professionnalisation des personnels de vente, d'autre part. Ces grands indicateurs, cependant, ne peuvent rendre compte fidèlement des nouvelles formes d'organisations de la force de vente, et des nouvelles manières de vendre.

C'est précisément l'objet de ce Contrat d'Etude Prospective, commandé par la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et le FORCO (FORmation COmmerce, OPCA du secteur commerce et distribution) que de déterminer dans quelle mesure précise les stratégies mises en place par les entreprises du commerce de détail non alimentaire ont un impact sur les organisations du travail, sur la gestion des ressources humaines et, *in fine*, sur les compétences

attendues des personnels commerciaux. Le programme d'étude qui a été mis en place vise non seulement à apporter une réponse sur l'état des lieux actuel, mais suppose aussi de faire apparaître les dynamiques porteuses de changement à l'avenir. Il embrasse donc une ressource documentaire assez vaste, et des données recueillies sur le terrain, auprès des responsables d'entreprises et de salariés, assez nombreuses afin de faire le lien entre les grandes contraintes macro-économiques du secteur, les réponses stratégiques des entreprises, les modes d'organisation du travail, et les compétences mises en œuvre par les salariés dans ce nouveau contexte organisationnel.

Outre, la consultation des bases de données disponibles, l'étude s'appuie donc tout d'abord sur l'analyse de quelques 80 entretiens menés auprès des responsables d'entreprises du secteur. Celles-ci étaient sélectionnées en fonction de leur sous-secteur, et en fonction de leur appartenance, ou non, à une forme organisée du commerce. Quatre « pôles » ont été constitués comme modèles pour l'échantillonnage de ces rencontres : les commerces indépendants, les commerces affiliés à un réseau, les entreprises « têtes de réseau », et les grandes entreprises du commerce de détail non spécialisé. Il s'agissait donc de réaliser une monographie de chacune de ces entreprises pour permettre d'articuler la réflexion sur les grandes données sectorielles avec les orientations stratégiques et leur implication en termes d'organisation et de gestion des ressources humaines.

Cette approche a par la suite été complétée par la réalisation d'entretiens conduits directement auprès des salariés. Dans ce cadre, 239 employés de commerce ont été interrogés sur leur parcours professionnel, et 50 autres ont fait l'objet d'un entretien plus approfondi sur leur travail actuel : les tâches qui leur incombaient, la manière dont ils remplissent leur mission, etc. C'est cette enquête, plus spécifiquement, qui devait permettre de faire émerger les nouvelles compétences mises en jeu par les nouvelles orientations stratégiques des entreprises du secteur.

Il faut noter que cette enquête auprès des salariés s'est limitée au champ prescrit par le CEP, c'est à dire qu'elle n'a porté que sur les personnels commerciaux, les plus au contact de la clientèle. Sont donc compris dans cette approche : les vendeurs, les cadres et agents de maîtrise en magasin, ainsi que les personnels de caisse. Cette définition du champ de l'enquête constitue à peine une restriction dans la mesure où, dans le commerce de détail non alimentaire, la fonction commerciale représente pratiquement les deux tiers des effectifs. C'est là une situation tout à fait particulière en ce sens que, par comparaison, la fonction commerciale n'occupe que le tiers des actifs dans le commerce de gros. D'autre part, alors que la croissance des effectifs sur l'ensemble du secteur n'évoluait que modestement au cours des années 80, elle a été plus significative en ce qui concerne les actifs de la fonction commerciale, en particulier chez les cadres et agents de maîtrise. Les vendeurs, toutefois, continuent de représenter l'essentiel de ces effectifs commerciaux puisqu'ils représentent les trois quarts des effectifs de la fonction commerciale, soit

près de 500 000 actifs. La fonction commerciale apparaît donc la plus directement concernée par les évolutions en cours dans le secteur, et la plus porteuse des changements à venir.

Le rapport qui suit présente les résultats de l'analyse réalisée sur ces différents matériaux, et s'articule autour de deux grandes parties :

- La première présente les résultats de la réflexion menée sur les grandes données macro et micro économiques du secteur. Après une analyse des grands indicateurs descriptifs de l'activité des entreprises, cette partie propose une lecture dynamique des nouvelles orientations stratégies.
- La seconde partie porte plus spécifiquement sur l'étude de l'emploi dans le secteur et détaille deux analyses successives. La première porte sur les nouvelles organisations (configurations commerciales) mises en place par les entreprises pour se rapprocher du client et accroître la qualité du service offert. La seconde met en évidence l'impact qu'ont ces nouvelles configurations commerciales sur les compétences que doivent mettre en œuvre les personnels commerciaux dans la réalisation de leur activité.

L'ensemble du rapport propose bien une lecture des observations faites sur le terrain en statique et en dynamique. Toutefois, une troisième partie du rapport propose une synthèse de l'ensemble des indications utiles pour une analyse prospective de l'évolution des emplois et des compétences dans la fonction commerciale du secteur. Cette dernière partie ouvre également une réflexion sur les modalités d'intégration de la formation professionnelle dans la stratégie des entreprises du commerce de détail non alimentaire.

Le travail a été réalisé par une équipe pluridisciplinaire formée à partir de l'association des chercheurs du Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, et du Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée :

Pour le CREDOC :

- Le département « Dynamique des marchés », avec Laurent Pouquet, directeur de recherche et responsable du département ; Philippe Moati, directeur de recherche, professeur d'économie à l'université Paris 7 ; et Stéphane Loire, chargé d'étude et de recherche.
- Le département « Évaluation des politiques sociales », avec Pierre Le Quéau, directeur de recherche et responsable du département ; Marie-Odile Simon & Emmanuelle Labeyrie, chargées d'étude et de recherche.
- Les entretiens auprès des salariés ont été réalisés par le service des enquêtes du CREDOC, dirigé par Sonia Eugène.

Pour le Collège coopératif :

- Raymond Capello, directeur adjoint ; Sophie Brochier, responsable d'études et formations ; Amandine Ferté, assistante chargé d'étude.

Nous adressons par ailleurs nos remerciements aux membres du comité de pilotage et plus particulièrement à Richard Biéganski, du Centre d'Étude et de Recherche sur l'Emploi et les Qualifications, et Franck Dugas, de l'Observatoire des qualifications et de l'emploi dans le commerce au FORCO, pour l'aide précieuse qu'ils nous ont apporté dans le déroulement de ce programme. Nous remercions enfin Christophe Baret, économiste, maître de conférence à l'Université Jean Moulin-Lyon 3, pour les conseils qu'il nous a apportés.

PREMIERE PARTIE :
ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR

INTRODUCTION À L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR

1. Rappel du champ du CEP

Le champ du Contrat d'Étude Prospective consacré au Commerce de détail non-alimentaire est constitué des entreprises qui interviennent de façon significative dans la commercialisation des biens non-alimentaires. L'adoption d'une telle approche conduit à considérer une trentaine de secteurs de la nomenclature d'activités (Cf. tableau de correspondance des codes NAF).

Si certains secteurs de la nomenclature retenus dans le champ de l'étude ne correspondent pas au sens strict au commerce de détail non-alimentaire, comme les hypermarchés ou les magasins populaires, leur importance dans la distribution des produits non-alimentaires justifie néanmoins leur appartenance au champ de l'analyse du secteur.

La notion de secteur d'activité correspond à une classification des entreprises reposant sur l'activité exercée à titre principal. Dans un secteur d'activité sont donc incluses toutes les fractions d'une entreprise - au sein du même établissement ou non - dont l'activité principale relève du secteur en question. Les activités de prestations de services réalisées par des firmes du commerce de détail non-alimentaire appartiennent ainsi au champ du CEP.

2. Poids économique du secteur

Les entreprises du commerce de détail produisent des services de sélection d'assortiments, d'achats de biens, de stockage, d'exposition, de production d'informations ou encore de service après-vente. L'ensemble des services produits par les entreprises commerciales constitue une valeur ajoutée importante qui a tendance à s'accroître avec le développement du secteur.

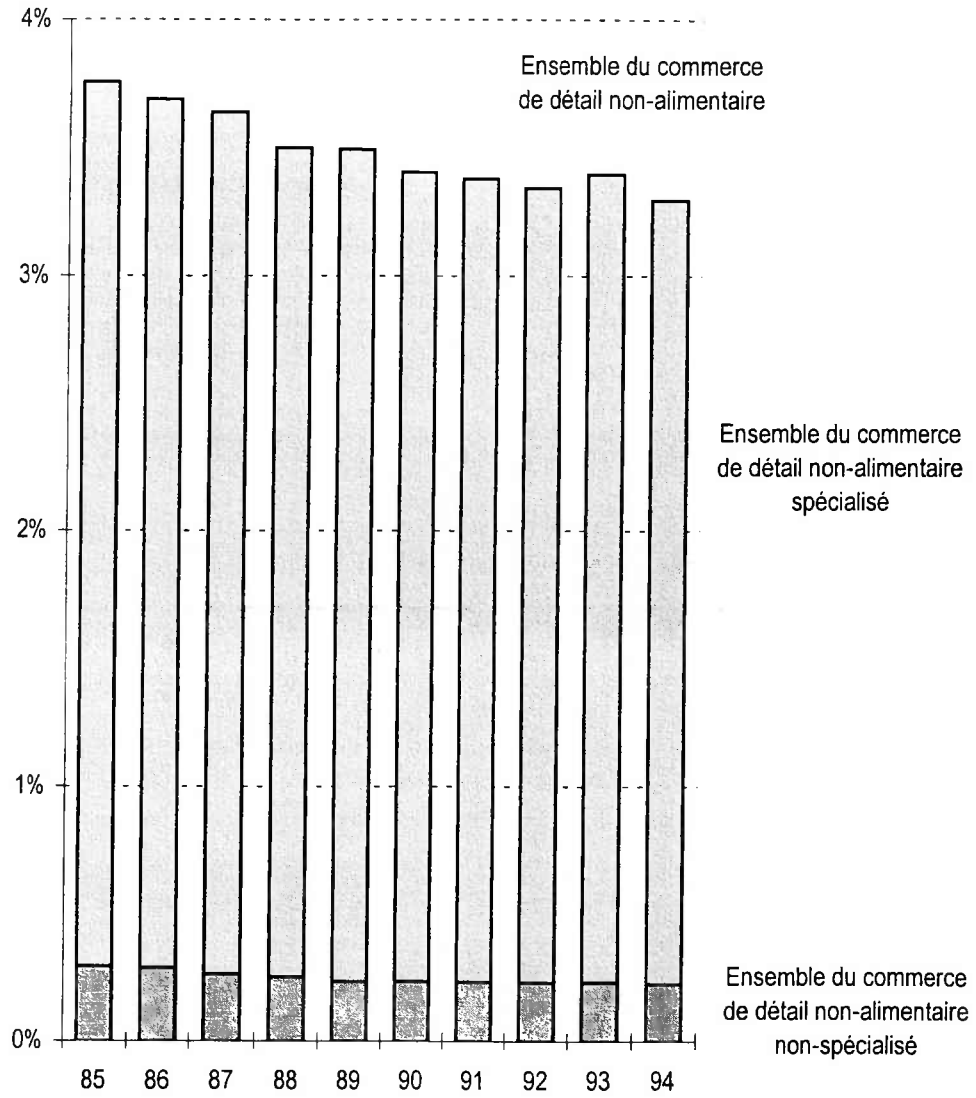
Une mesure du poids économique du secteur peut être donnée à partir de la valeur ajoutée créée dans le commerce de détail non-alimentaire rapportée à la production intérieure brute de l'ensemble des secteurs marchands de l'économie.

Champ des secteurs couvert par le CEP

Correspondance des nomenclatures NAP et NAF

NAP		*NAF*	
	CDNA non-spécialisé		**CDNA non-spécialisé**
6301	Grands magasins	521H	Grands magasins
6102	Magasins populaires	521E	Magasins populaires
6103	Hypermarchés	521F	Hypermarchés
6302	Autres grandes surfaces non spécialisées		
6303	Grandes surfaces semi-spécialisées		
6305	Autres commerces non-spécialisés	521J	Autres commerces non-spécialisés
	Habillement, textile, cuir		**Habillement, textile, cuir**
6411	Habillement	524C	Habillement
6412	Chaussure	524E	Chaussure
6413	Maroquinerie, articles de voyage	524F	Maroquinerie, articles de voyage
6414	Textile pour la maison	524A	Textile pour la maison
	Equipement du foyer		**Equipement du foyer**
6421	Meubles	524H	Meubles
6422	Quincaillerie, appareils ménagers	524N	Quincaillerie
6423	Droguerie, produits d'entretien		
6424	Matériel électrique, électroménager, radio, TV	524L	Appareils électroménagers, radio télévision
6425	Autres commerces d'équipement du foyer	524J	Equipement du foyer
		524P	Bricolage
		524U	Revêtements de sols et murs
	Pharmacies		**Pharmacies**
6430	Pharmacies	523A	Pharmacies
	Hygiène, culture et loisirs		**Hygiène, culture et loisirs**
6440	Articles médicaux, produits de beauté	523C	Articles médicaux et orthopédiques
6441	Motocycles, cycles, véhicules divers	503B	Equipements automobiles
6443	Livres, papeterie, fournitures de bureau	524R	Livres, journaux et papeterie
6444	Optique, photographie	524T	Optique, photographie
6447	Articles de sport et de campement	524W	Articles de sport et de loisir
		523E	Parfumerie et produits de beauté
	Divers		**Divers**
6442	Charbon et combustibles	524Y	Charbon et combustibles
6445	Horlogerie, bijouterie	524V	Horlogerie, bijouterie
6446	Fleurs, graines, animaux, agrément	524X	Fleurs
6448	Tabac	522L	Tabac
6449	Autres commerces spécialisés divers	524Z	Autres commerces spécialisés divers
		525Z	Biens d'occasion en magasin
		526A	VPC sur catalogue général
		526B	VPC spécialisée
		526E	CDNA sur éventaires et marchés
		526G	Vente à domicile
		526H	Vente par automate

Contributions au PIB marchand



Rapport de la valeur ajoutée du secteur du commerce au PIB marchand

(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

Selon la Comptabilité Nationale, cette valeur ajoutée représentait 3,3% de la valeur ajoutée totale du secteur marchand en 1995 contre 3,8% en 1985. La contribution du commerce de détail non-alimentaire à la formation du PIB marchand a tendance à diminuer très légèrement sous l'effet de la progression de la part des services dans l'activité économique et de la progression des formes concurrentes de distribution des biens non-alimentaires.

3. L'activité et l'emploi

3.1. Les déterminants de l'activité du commerce de détail non-alimentaire

L'activité dans le commerce de détail non-alimentaire dépend essentiellement de l'évolution de la consommation des ménages. Néanmoins, seule une partie de l'agrégat transite par le secteur du commerce. L'activité du secteur est ainsi déterminée à la fois par la situation macro-économique conjoncturelle et par l'évolution de la part "commercialisable" de la consommation.

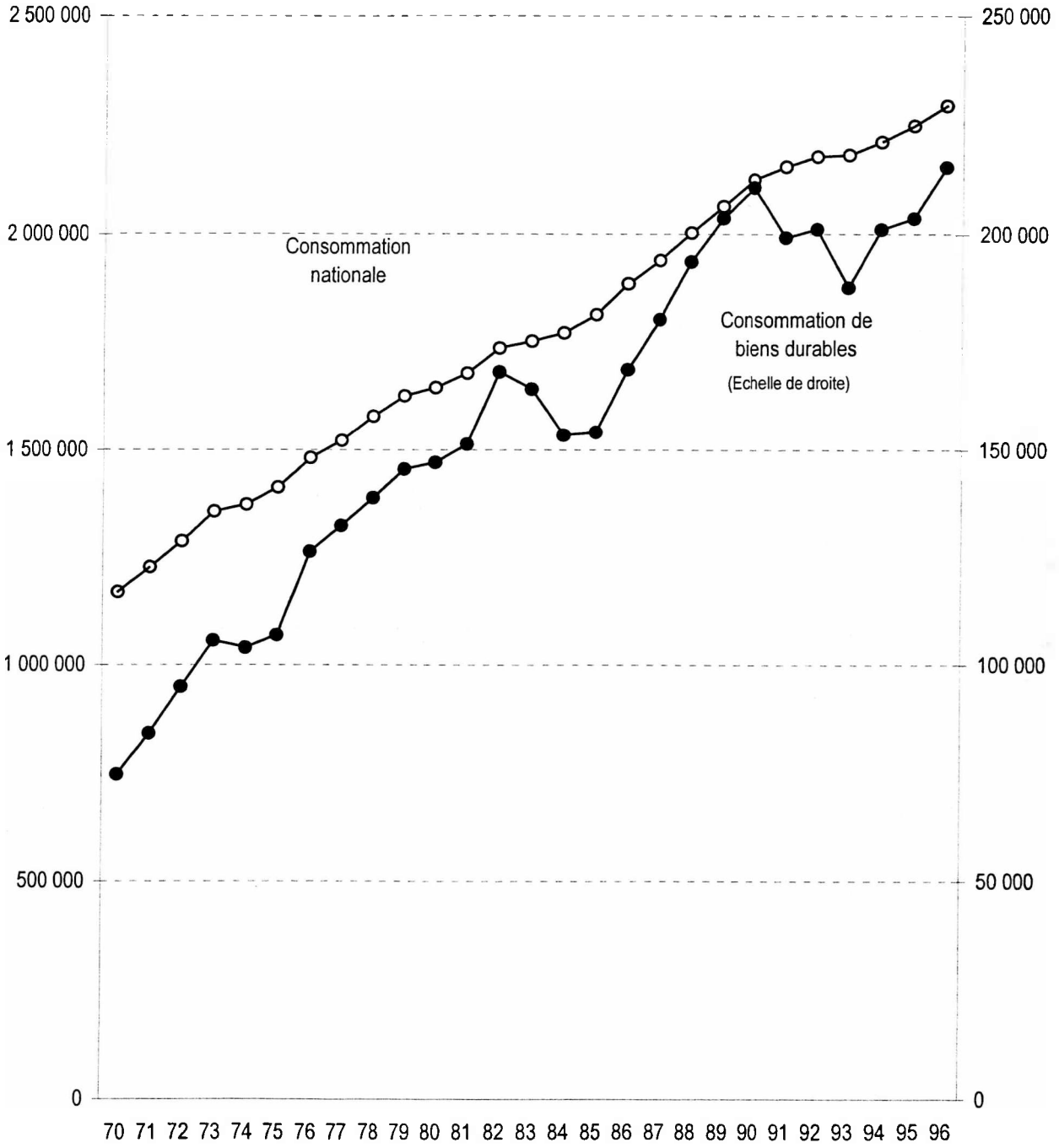
3.1.1. La rupture récente dans l'évolution de la consommation

La consommation des ménages constitue un agrégat macro-économique qui présente une assez forte inertie. En dépit des fluctuations conjoncturelles de la situation économique, la consommation finale des ménages, qui a progressé en moyenne de 2,1% en volume au cours de la période 1980-1996, n'a enregistré aucune baisse au cours des vingt dernières années. Cette relative stabilité de l'agrégat ne signifie pas pour autant que les activités qui dépendent directement de l'évolution de l'ensemble de la consommation bénéficient d'un déterminant exogène à la fois stable et dynamique.

En premier lieu, une inflexion qui peut apparaître modeste sur l'agrégat peut avoir des conséquences bien plus importantes sur les secteurs qui en dépendent, en particulier sur certains secteurs du commerce.

En effet, les évolutions de la structure de la consommation affectent de façon hétérogène les différents types de biens et services consommés. Un examen des évolutions récentes de la consommation montre ainsi que la rupture de la consommation a particulièrement affecté la demande de biens durables. L'inflexion dans la progression de la consommation de biens durables a été fortement marquée dès le début des années 1990, l'agrégat ne retrouvant son niveau du début de la décennie qu'en 1996.

Consommation de biens durables



(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1996)

De plus, la demande de biens durables est nettement plus sensible aux fluctuations conjoncturelles de l'activité. L'amplification des évolutions conjoncturelles a ainsi conduit la consommation de biens durables à enregistrer un recul de 6,7% en 1993 alors que l'ensemble de la consommation restait quasiment stable (+0,2%).

3.1.2. Cette rupture se traduit par d'importants changements qualitatifs

Si la rupture dans l'évolution de la consommation peut être constatée de façon chiffrée sur certains segments de produits, elle est néanmoins davantage d'ordre qualitatif. Les enquêtes et les travaux récents du CRÉDOC ont en effet pu montrer que les changements de comportements de consommation traduisaient une crise plus profonde qui ne se limitait pas aux conséquences de la saturation des besoins primaires, mais qui correspondait également à une modification du rôle de la composante immatérielle de la consommation dont l'origine se trouvait dans la montée des sentiments d'inquiétude des particuliers.

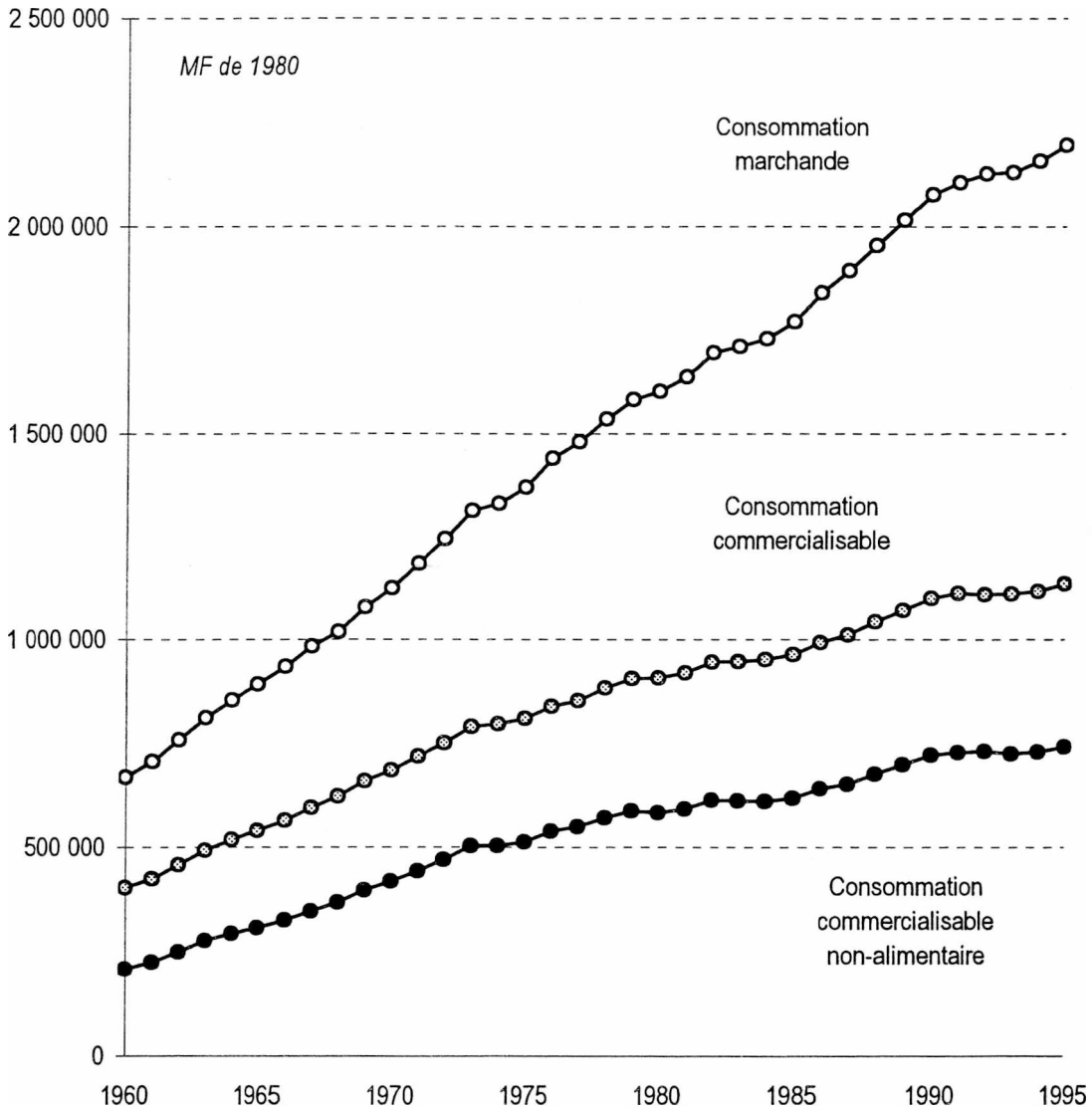
Conséquence de ces évolutions, les consommateurs sont devenus plus versatiles à la fois quantitativement (les fluctuations de court terme sont de plus forte amplitude, les reports d'achat se sont multipliés chez les ménages inquiets, les stratégies d'achat consistant à attendre les périodes de soldes ou de promotion se sont développées...) et qualitativement (le contenu du panier de consommation est devenu plus variable, la consommation s'est individualisée, la capacité des consommateurs à optimiser leurs achats en fréquentant plusieurs points de vente complémentaires ou concurrents s'est accrue...).

3.1.3. L'évolution de la consommation commercialisable

Seule une fraction de la consommation finale des ménages concerne des produits susceptibles d'être vendus aux ménages par le commerce. Cette partie - la consommation commercialisable - constitue l'agrégat économique le mieux adapté à l'analyse des déterminants de l'activité du secteur du commerce.

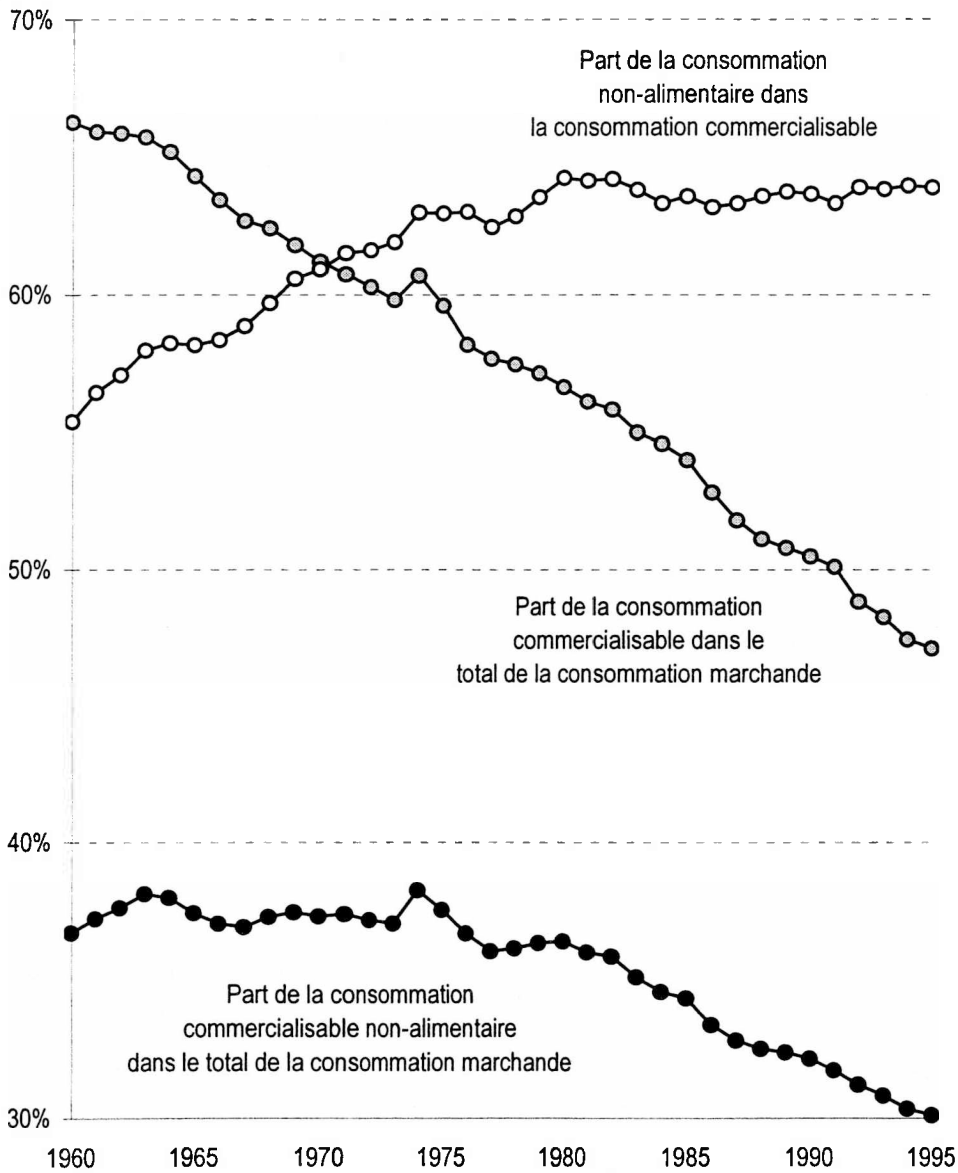
Consommation marchande et consommation commercialisable

Evolutions mesurées en volume



(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

Part de la consommation commercialisable dans le total de la consommation marchande



(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

La fraction commercialisable de la consommation des ménages est en diminution constante. Au cours des vingt dernières années, la proportion commercialisable de l'agrégat est passée de 60% à 47% en 1995. Cette réduction régulière s'explique principalement par le glissement progressif vers une consommation plus riche en services au détriment des achats de biens. Corollaire à cette tendance, la consommation susceptible de s'adresser aux secteurs du commerce connaît une croissance inférieure à celle de la consommation totale des ménages. Au cours des dix dernières années, la croissance annuelle moyenne de la partie commercialisable de la consommation s'est établie à 1,6% contre 2,2% pour l'ensemble de l'agrégat.

Au sein de la consommation commercialisable, la partie affectée aux achats de biens non-alimentaires s'est de plus stabilisée depuis une quinzaine d'années. La consommation commercialisable non-alimentaire semble désormais devoir connaître une croissance de ses volumes et de ses prix plus proche - quoique nettement plus hétérogène - de celle dont bénéficie l'ensemble alimentaire. Plusieurs familles de produits continuent néanmoins d'enregistrer des taux de croissance plus dynamiques, comme la consommation de produits pharmaceutiques (+7,3% sur les quinze dernières années) ou les produits de l'ensemble "parfumerie, loisirs, sport" (+2,7% en moyenne annuelle sur 1980-1995).

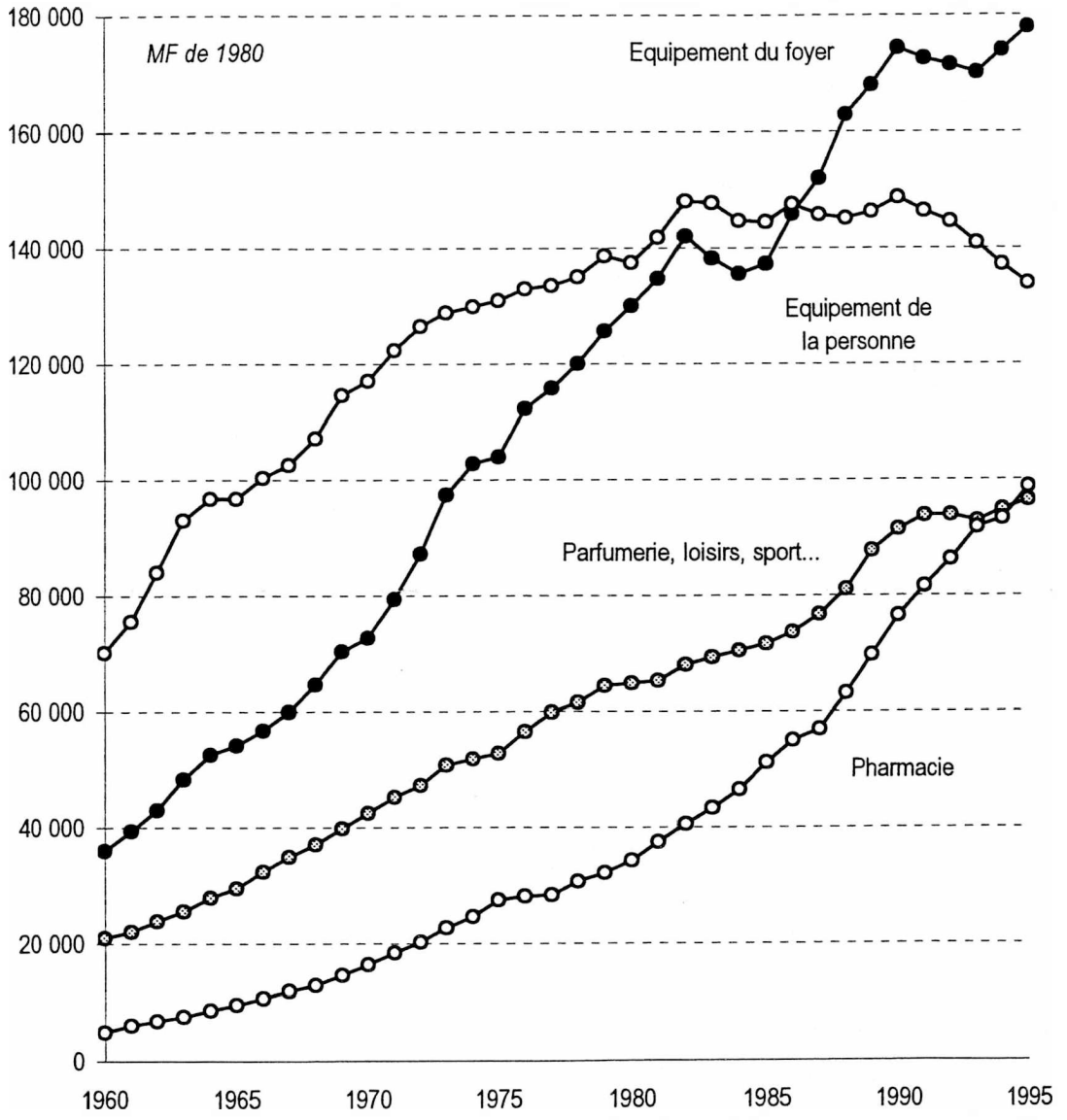
Au total, la part de la consommation commercialisable non-alimentaire dans le total de la consommation marchande des ménages ne s'établit plus en 1995 qu'à 30%. Les perspectives de croissance de l'agrégat qui déterminent l'évolution de la demande s'adressant au secteur du commerce de détail non-alimentaire s'avèrent ainsi limitée par la progression des services dans la consommation des ménages.

3.1.4. L'évolution de la structure de la consommation

Au niveau sectoriel, les évolutions des indicateurs d'activité et d'emploi apparaissent nettement plus contrastées. Les taux de croissance des chiffres d'affaires sectoriels obéissent à deux types de déterminants. Les premiers sont à trouver du côté de la demande, les déformations structurelles de la consommation bénéficiant à certaines familles de biens non-alimentaires. Les secondes - davantage induites par les options stratégiques prises par les structures de l'offre commerciale - traduisent la capacité des secteurs spécialistes à répondre à la croissance de la demande qui leur est adressée ; elles subissent également l'impact des stratégies de diversification des secteurs concurrents, en particulier de la distribution généraliste.

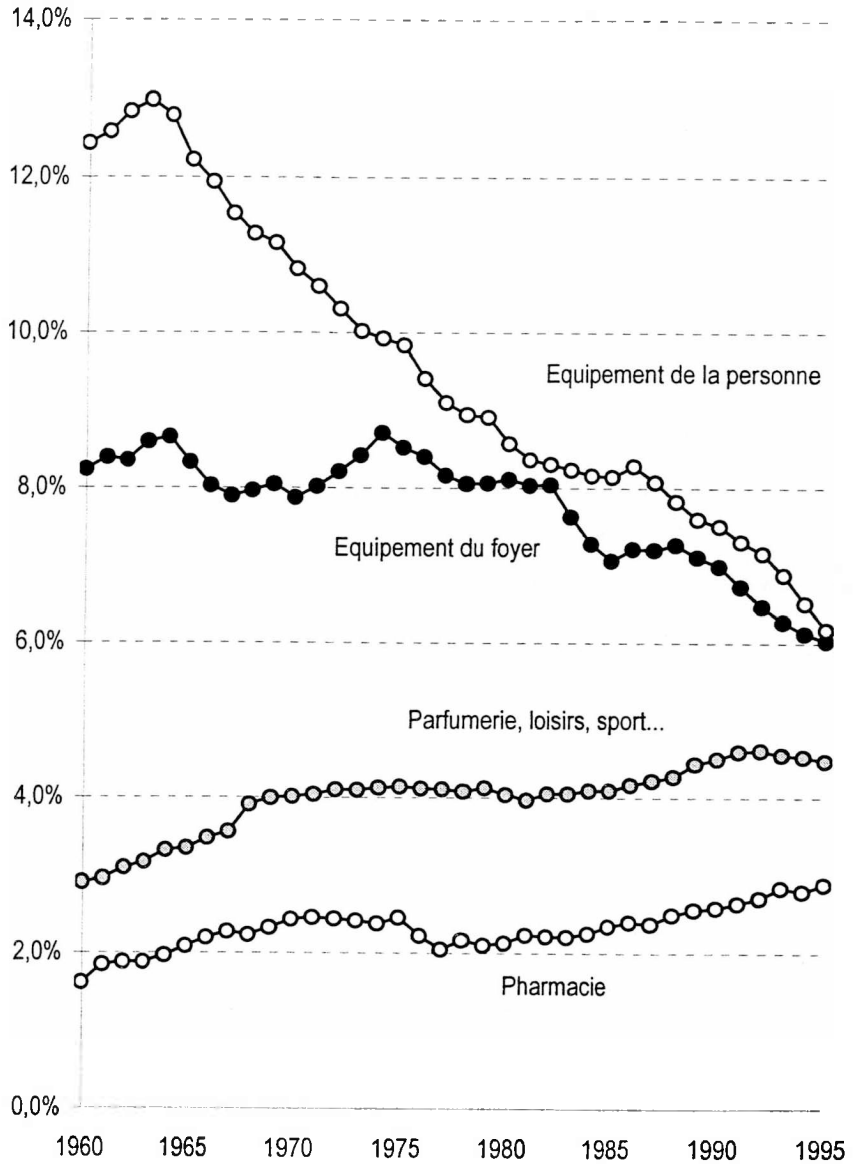
Consommation commercialisable par groupes de produits

Evolutions mesurées en volume



(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

Coefficients budgétaires des groupes de produits



(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

L'analyse de la déformation de la structure de la consommation par grandes familles de biens fournit un premier élément permettant d'expliquer l'évolution de l'activité des différents secteurs commerciaux. Cet examen montre notamment comment les baisses de prix des biens d'équipement du foyer - particulièrement l'électronique grand public et l'électroménager - ont entraîné une progression extrêmement soutenue de la consommation mesurée en volume de ce groupe de produits. Parallèlement, le développement des dépenses de santé et de loisirs des ménages a contribué à une croissance dynamique de la consommation associée.

Un regard sur l'évolution des coefficients budgétaires associés à ces familles de biens relativise fortement ces progressions. Examinée sur longue période, la part de la consommation consacrée aux biens d'équipement de la personne et, à degré moindre, d'équipement du foyer s'inscrit sur une tendance nettement décroissante. A l'opposé, les coefficients budgétaires des biens liés aux dépenses de loisirs et de santé continuent de progresser tendanciellement.

Si ces tendances se poursuivaient à un horizon de moyen terme, la masse des dépenses affectées par les ménages à ces deux dernières fonctions (santé et loisirs) pourrait alors se rapprocher du montant consacré aux achats de biens d'équipement de la personne et du foyer. Une telle déformation de la structure de consommation ne manquerait pas d'avoir un impact fort sur les stratégies des firmes et sur leur positionnement sur les différents marchés.

LA MUTATION DES STRUCTURES COMMERCIALES

1. La démographie des entreprises

1.1. L'hétérogénéité de l'appareil commercial

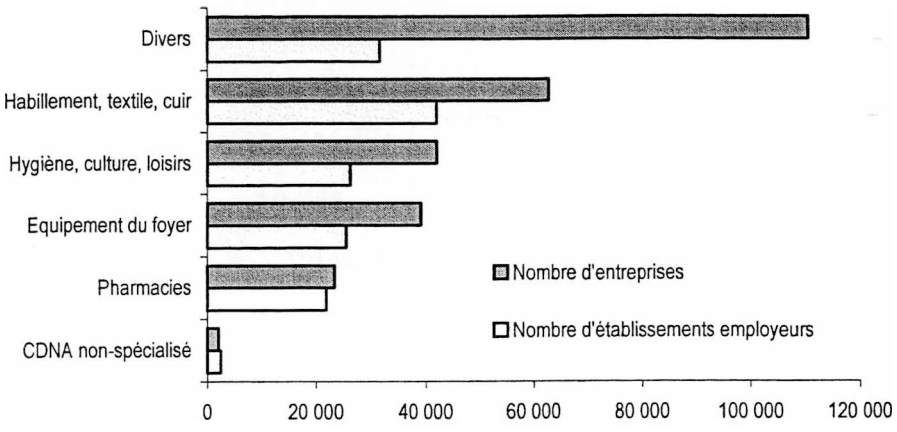
1.1.1. Principales données de cadrage

Au 1er janvier 1996, le répertoire Sirène de l'INSEE comptabilisait 279 629 entreprises appartenant au secteur du commerce de détail non-alimentaire selon le champ considéré pour la réalisation du CEP. On préférera néanmoins retenir le nombre de 244 380 entreprises évalué à partir de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE). En 1995, le nombre d'entreprises était dans l'EAE inférieur de 13% au dénombrement Sirène. Ce décalage s'explique par le fait que ces dénombrements peuvent comporter des entreprises non actives (les cessations étant connues avec retard) qui sont principalement des entreprises individuelles.

En 1995, l'UNEDIC dénombrait 149 390 établissements employant au moins 1 salarié. Certains établissements étant susceptibles d'être regroupés dans leur déclaration à l'UNEDIC, le nombre d'établissements pourrait être sous-estimé en partie pour cette raison. Le poids des entreprises disposant de plusieurs établissements et celui des entreprises sans salarié expliquent l'ampleur de l'écart entre nombre d'établissements et nombre d'entreprises dans les différents secteurs du commerce.

Dans certains secteurs, comme la pharmacie, les entreprises disposant de plusieurs établissements ainsi que celles n'employant aucun salarié sont rares. La population d'entreprises se confond alors quasiment avec celle des établissements employeurs. La présence d'un grand nombre d'entreprises sans salarié, comme dans le commerce de détail divers en magasin, explique *a contrario* que le nombre d'établissements employeurs soit très inférieur au nombre d'entreprises. Dans l'équipement du foyer ou l'équipement de la personne, de nombreuses entreprises disposent de plusieurs établissements. En effet, une entreprise exploite en moyenne 1,3 magasin dans le commerce d'équipement de la personne (1,2 dans l'équipement du foyer et 1,1 dans l'aménagement de l'habitat).

Nombre d'entreprises en 1995
dans le commerce de détail non-alimentaire



(Sources : INSEE, répertoire Sirène et UNEDIC)

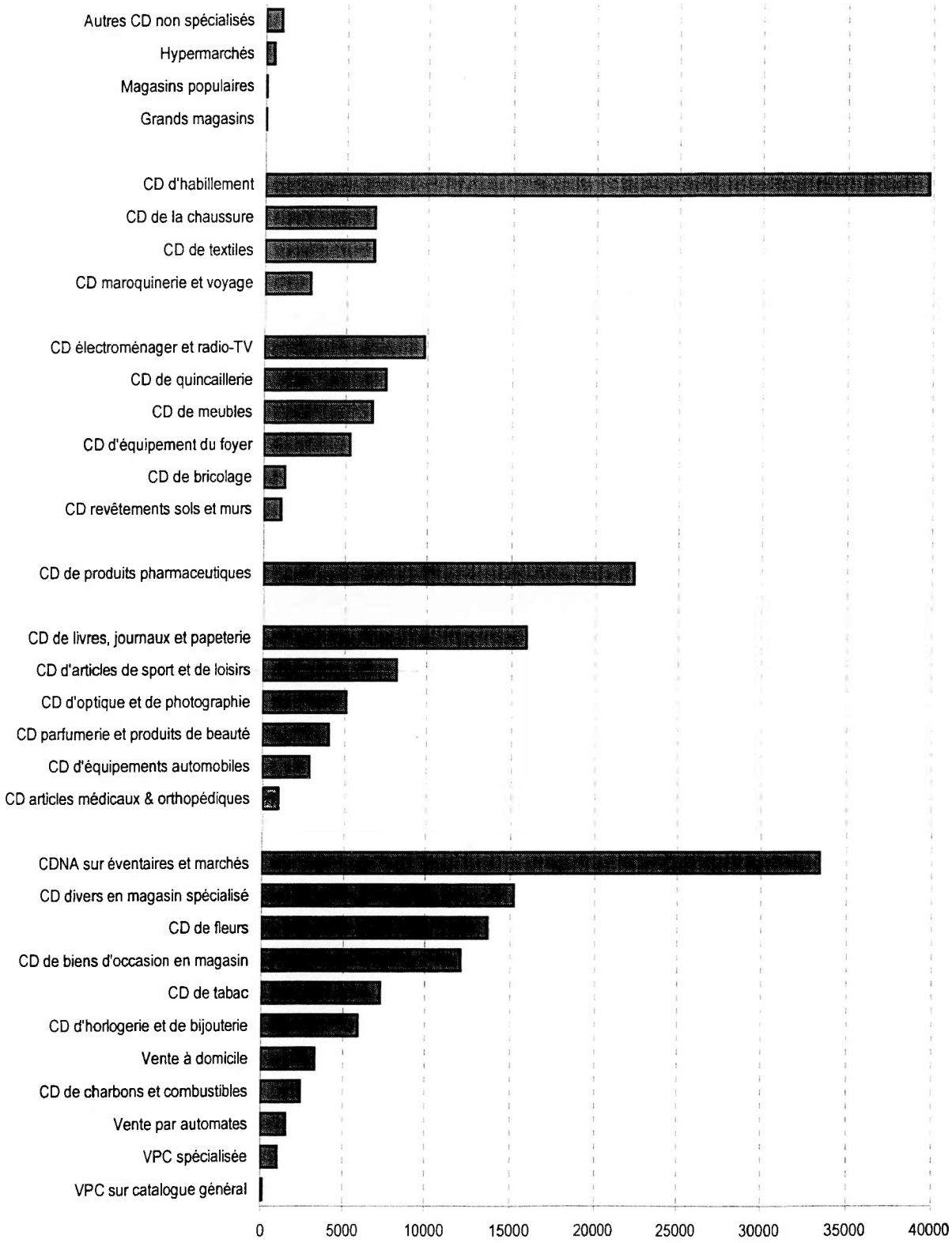
- *Des formats de magasin extrêmement différenciés suivant les secteurs*

Dans l'ensemble des secteurs du commerce spécialisé non-alimentaire, les petites surfaces (moins de 120 m²) généraient 49% du CA en 1995, contre 35% pour les grandes surfaces (plus de 400 m²).

Dans la parfumerie, les loisirs, le sport et l'équipement de la personne, une partie importante du CA (environ 62%) est encore réalisée par les petites surfaces, alors que dans le secteur de l'équipement du foyer et celui de l'aménagement de l'habitat, les grandes surfaces ont désormais un poids prépondérant en termes de CA (respectivement 63% et 58%).

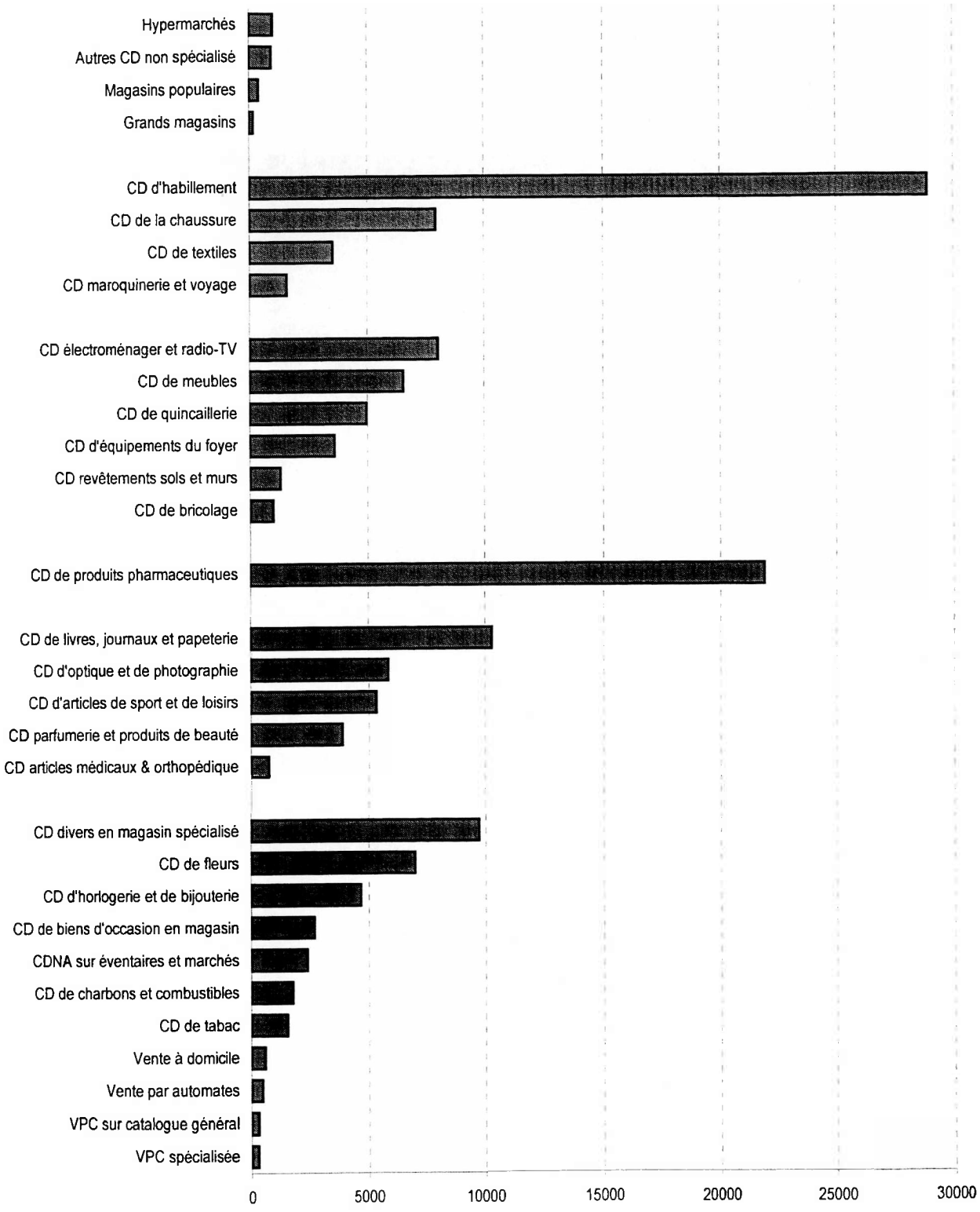
La taille moyenne des établissements employeurs s'élevait à 6,5 salariés en 1995. Elle est extrêmement élevée dans le commerce de détail non-alimentaire non spécialisé composé par définition de grands établissements (magasins populaires, hypermarchés, grands magasins) et dans la vente hors magasins, exception faite du commerce sur éventaire où l'absence de points de vente justifie la concentration des ressources sur un nombre réduit de sites. Les secteurs du commerce de tabac, de fleurs, de pharmacie, de parfumerie ou de cosmétiques sont en revanche encore largement dominés par les petits établissements. La notion de proximité apparaît encore primordiale pour ces commerces majoritairement localisés en centre-ville. Dans le commerce d'habillement ou de chaussure, l'extrême diversité de l'offre et le poids de la distribution sélective contribuent aussi à l'éclatement de l'appareil commercial.

Nombre d'entreprises



(Source : EAE, 1995)

Nombre d'établissements en 1995



(Source : UNEDIC)

La prédominance des petits établissements n'augure pas nécessairement du niveau et de la dynamique de concentration du secteur.

- *Le poids important des entreprises individuelles*

Dans le commerce de détail non-alimentaire, hors hypermarchés, environ 70% des entreprises sont des entreprises individuelles, au sens de statut juridique et non d'indicateur exact de l'absence de personnes employées. Près de 30% des entreprises individuelles emploient au moins un salarié.

Parmi les sociétés, le statut de SARL est le plus répandu et concerne environ 90% des structures. A l'échelle sectorielle, suivant le niveau de concentration financière et l'organisation commerciale (succursales, franchise...), la répartition entre les différents statuts peut diverger. Ainsi, dans le commerce d'équipement du foyer, les sociétés représentent environ 60% des entreprises.

Le nombre des entreprises individuelles dans le commerce de détail a tendance à diminuer par transformations en société ou disparitions consécutivement à la montée en puissance du grand commerce.

1.1.2. Aperçu régional

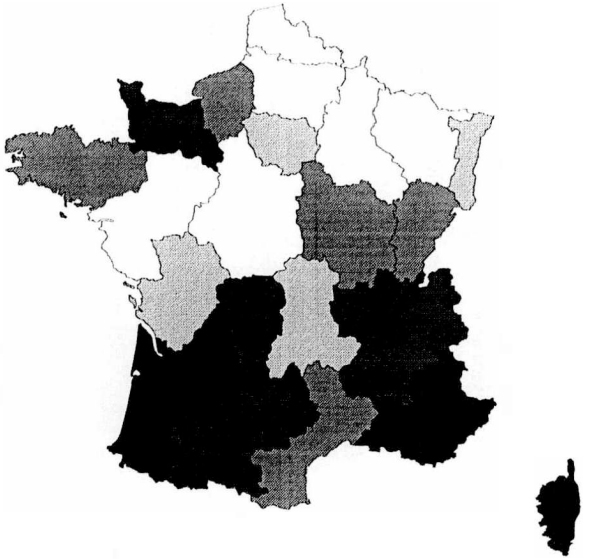
La densité commerciale n'est pas homogène suivant les régions. Sur la France entière, on dénombre en moyenne 2,6 établissements pour 1 000 habitants. En Picardie, cette proportion n'est que de 2,0 pour 1 000 alors qu'elle atteint 3,1 en PACA et 3,5 en Corse. Dans l'ensemble, la densité apparaît plus forte dans le sud de la France.

Mesurée par le nombre d'établissements au km², l'examen de la densité régionale souligne la spécificité de la position de l'Ile-de-France qui, avec 2,3 établissements au km², se détache très nettement des autres régions. La moyenne de la densité géographique du commerce s'établit à 0,3 établissement au km².

L'analyse conjointe du poids des régions dans le secteur du commerce et de l'évolution régionale des effectifs semble indiquer que la répartition régionale ne connaît pas de mouvement de rattrapage des régions les plus mal dotées ni de phénomène de polarisation qui puisse être observé au niveau des régions.

Densité commerciale

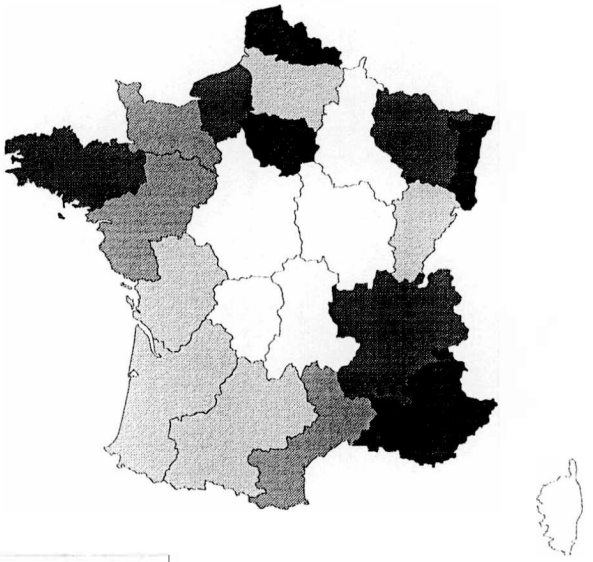
Nombre d'établissements pour 1 000 habitants



Etablissements pour 1 000 hab.

- 2,82 à 3,54 (3)
- 2,69 à 2,82 (4)
- 2,56 à 2,69 (5)
- 2,46 à 2,56 (4)
- 2,04 à 2,46 (6)

Nombre d'établissements au km²



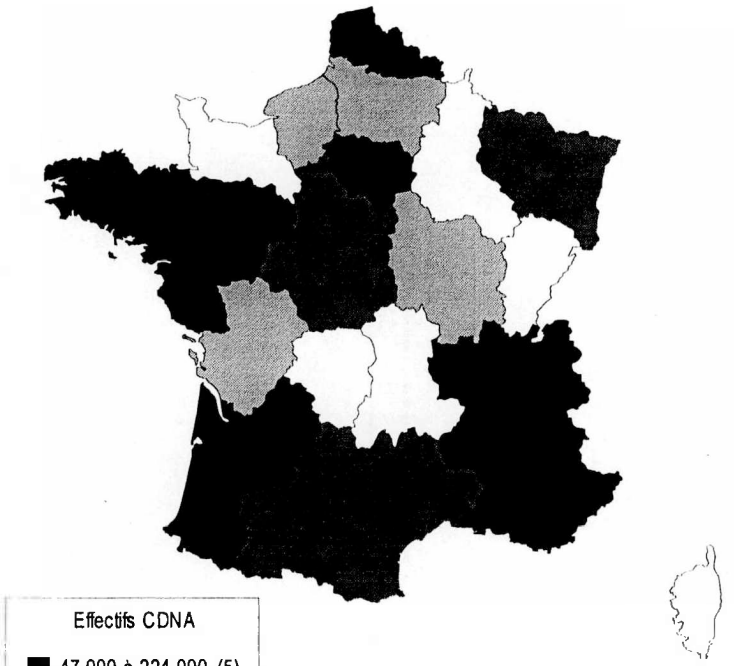
Etablissements au km²

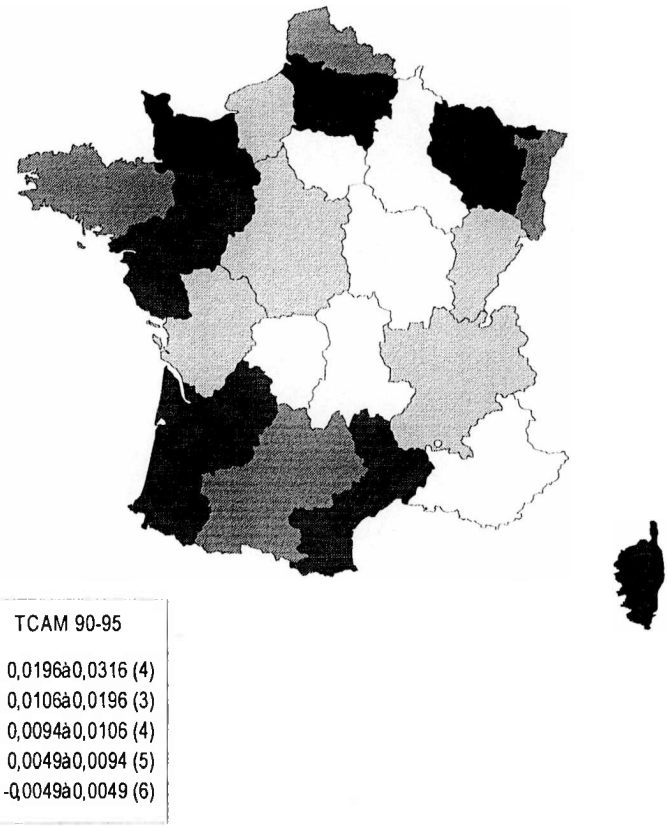
- 0,37 à 2,31 (4)
- 0,23 à 0,37 (4)
- 0,21 à 0,23 (3)
- 0,15 à 0,21 (5)
- 0,1 à 0,15 (6)

Densité commerciale

	Population (en milliers, 93	Superficie (en km²)	Etabl./ 1000 hab	Etabl./ km²
Ile-de-France	10 904	12 011	2,5	2,30
Champagne-Ardenne	1 351	25 606	2,2	0,12
Picardie	1 847	19 399	2,0	0,20
Haute-Normandie	1 760	12 318	2,6	0,37
Centre	2 403	39 151	2,4	0,15
Basse-Normandie	1 404	17 589	2,7	0,22
Bourgogne	1 614	31 582	2,6	0,13
Nord-pas-de-Calais	3 985	12 414	2,2	0,71
Lorraine	2 295	23 547	2,5	0,24
Alsace	1 649	8 280	2,5	0,51
Franche-Comté	1 107	16 202	2,6	0,18
Bretagne	2 828	27 209	2,6	0,27
Pays de la Loire	3 112	32 082	2,4	0,23
Poitou-Charentes	1 617	25 809	2,5	0,16
Aquitaine	2 842	41 309	2,9	0,20
Midi-Pyrénées	2 471	45 348	2,8	0,15
Limousin	718	16 942	2,8	0,12
Rhône-Alpes	5 495	43 698	2,8	0,35
Auvergne	1 317	26 013	2,5	0,13
Languedoc-Roussillon	2 183	27 376	2,7	0,21
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 375	31 400	3,1	0,44
Corse	253	8 680	3,5	0,10
France entière	57 530	543 965	2,6	0,27

Effectifs salariés du commerce de détail non-alimentaire et évolution 1990-1995





(Source : UNEDIC)

Evolution régionale des effectifs et du nombre d'établissements

		Effectifs 1990	Effectifs 1995	Variation nette	TCAM 90-95	Etabl. 1990	Etabl. 1995	Variation nette	TCAM 90-95	Taille moy. 90	Taille moy. 95	Variation nette
11	Ile-de-France	229 010	223 507	-5 503	-0,5%	29 700	27 636	-2 064	-1,4%	7,7	8,1	0,4
21	Champagne-Ardenne	20 162	20 458	296	0,3%	3 278	3 021	-257	-1,6%	6,2	6,8	0,6
22	Picardie	24 132	27 067	2 935	2,3%	4 043	3 785	-258	-1,3%	6,0	7,2	1,2
23	Haute-Normandie	26 817	27 919	1 102	0,8%	4 639	4 519	-120	-0,5%	5,8	6,2	0,4
24	Centre	35 719	36 724	1 005	0,6%	6 030	5 761	-269	-0,9%	5,9	6,4	0,5
25	Basse-Normandie	18 559	20 453	1 894	2,0%	3 961	3 812	-149	-0,8%	4,7	5,4	0,7
26	Bourgogne	23 818	24 404	586	0,5%	4 555	4 210	-345	-1,6%	5,2	5,8	0,6
31	Nord-pas-de-Calais	73 044	76 842	3 798	1,0%	9 110	8 815	-295	-0,7%	8,0	8,7	0,7
41	Lorraine	33 938	37 789	3 851	2,2%	5 706	5 637	-69	-0,2%	5,9	6,7	0,8
42	Alsace	28 675	30 077	1 402	1,0%	4 256	4 197	-59	-0,3%	6,7	7,2	0,4
43	Franche-Comté	16 409	17 030	621	0,7%	2 944	2 867	-77	-0,5%	5,6	5,9	0,4
52	Bretagne	37 555	39 588	2 033	1,1%	6 953	7 242	289	0,8%	5,4	5,5	0,1
53	Pays de la Loire	43 221	47 401	4 180	1,9%	7 388	7 367	-21	-0,1%	5,9	6,4	0,6
54	Poitou-Charentes	23 134	24 237	1 103	0,9%	4 236	4 081	-155	-0,7%	5,5	5,9	0,5
72	Aquitaine	43 864	46 653	2 789	1,2%	8 182	8 200	18	0,0%	5,4	5,7	0,3
73	Midi-Pyrénées	35 230	36 973	1 743	1,0%	7 054	6 930	-124	-0,4%	5,0	5,3	0,3
74	Limousin	10 087	10 161	74	0,1%	2 056	1 985	-71	-0,7%	4,9	5,1	0,2
82	Rhône-Alpes	86 104	88 701	2 597	0,6%	15 707	15 476	-231	-0,3%	5,5	5,7	0,2
83	Auvergne	17 294	17 568	274	0,3%	3 414	3 313	-101	-0,6%	5,1	5,3	0,2
91	Languedoc-Roussillon	31 913	34 407	2 494	1,5%	5 887	5 867	-20	-0,1%	5,4	5,9	0,4
93	Provence-Alpes-Côte d'Az	78 482	79 793	1 311	0,3%	14 248	13 775	-473	-0,7%	5,5	5,8	0,3
94	Corse	3 328	3 888	560	3,2%	852	894	42	1,0%	3,9	4,3	0,4
	France entière	940 495	971 640	31 145	0,7%	154 199	149 390	-4 809	-0,6%	6,1	6,5	0,4

(Source : UNEDIC)

Nombre d'établissements employeurs - UNEDIC 1995

	CDNA n-spéc.	Eq. personne	Eq. du foyer	Pharmacies	Hygiène, loisir	Divers	Ensemble
Ile-de-France	402	7 521	3 975	3 972	5 489	6 277	27 636
Champagne-Ardenne	62	864	569	459	483	584	3 021
Picardie	87	973	695	601	590	839	3 785
Haute-Normandie	90	1 114	780	573	704	1 258	4 519
Centre	116	1 583	1 042	888	948	1 184	5 761
Basse-Normandie	77	1 105	672	507	571	880	3 812
Bourgogne	91	1 165	800	621	680	853	4 210
Nord-Pas de calais	131	2 487	1 507	1 479	1 194	2 017	8 815
Lorraine	162	1 624	1 094	740	825	1 192	5 637
Alsace	60	1 268	828	449	592	1 000	4 197
Franche-Comté	56	848	535	425	429	574	2 867
Bretagne	120	2 162	1 221	1 156	1 168	1 415	7 242
Pays-de-Loire	140	2 092	1 269	1 193	1 211	1 462	7 367
Poitou-Charentes	79	1 089	721	690	626	876	4 081
Aquitaine	143	2 330	1 399	1 254	1 450	1 624	8 200
Midi-Pyrénées	111	2 024	1 243	1 029	1 213	1 310	6 930
Limousin	40	591	387	344	266	357	1 985
Rhône-Alpes	216	4 378	2 633	2 018	3 336	2 895	15 476
Auvergne	45	951	555	584	551	627	3 313
Languedoc-Roussillon	108	1 636	1 033	956	994	1 140	5 867
Provence-Alpes-Côte d'Azur	198	3 933	2 293	1 838	2 626	2 887	13 775
Corse	12	241	165	128	187	161	894
France entière	2 546	41 979	25 416	21 904	26 133	31 412	149 390

Effectifs salariés UNEDIC - 1995

	CDNA n-spéc.	Eq. personne	Eq. du foyer	Pharmacies	Hygiène, loisir	Divers	Ensemble
Ile-de-France	58 541	43 263	41 865	17 890	29 695	32 253	223 507
Champagne-Ardenne	6 529	3 484	3 777	2 332	1 899	2 437	20 458
Picardie	7 934	3 338	5 193	3 076	3 180	4 346	27 067
Haute-Normandie	7 253	4 051	5 246	3 058	2 980	5 331	27 919
Centre	9 531	5 432	7 727	4 108	4 234	5 692	36 724
Basse-Normandie	5 073	3 661	3 837	2 511	2 418	2 953	20 453
Bourgogne	7 230	3 853	4 633	2 984	2 601	3 103	24 404
Nord-Pas de calais	19 601	11 358	12 839	7 009	6 496	19 539	76 842
Lorraine	11 635	6 697	7 076	3 950	3 576	4 855	37 789
Alsace	7 968	5 652	5 918	2 927	3 067	4 545	30 077
Franche-Comté	4 849	2 917	3 032	1 911	1 627	2 694	17 030
Bretagne	9 437	7 187	7 708	4 806	4 949	5 501	39 588
Pays-de-Loire	13 780	8 644	8 659	5 190	5 145	5 983	47 401
Poitou-Charentes	7 933	3 406	4 204	3 215	2 532	2 947	24 237
Aquitaine	13 498	7 962	8 409	5 479	5 656	5 649	46 653
Midi-Pyrénées	9 529	6 561	6 846	4 532	4 497	5 008	36 973
Limousin	2 512	1 793	1 937	1 471	1 021	1 427	10 161
Rhône-Alpes	23 370	14 492	17 330	9 182	14 135	10 192	88 701
Auvergne	4 391	3 111	3 264	2 453	1 961	2 388	17 568
Languedoc-Roussillon	9 466	5 900	6 304	4 291	4 071	4 375	34 407
Provence-Alpes-Côte d'Azur	20 331	14 111	14 739	9 638	10 845	10 129	79 793
Corse	1 181	533	792	433	536	413	3 888
France entière	261 572	167 406	181 335	102 446	117 121	141 760	971 640

Nombre d'établissements employeurs - répartition régionale - UNEDIC 1995

	CDNA n-spéc.	Eq. personne	Eq. du foyer	Pharmacies	Hygiène, loisir	Divers	Ensemble
Ile-de-France	15,8%	17,9%	15,6%	18,1%	21,0%	20,0%	18,5%
Champagne-Ardenne	2,4%	2,1%	2,2%	2,1%	1,8%	1,9%	2,0%
Picardie	3,4%	2,3%	2,7%	2,7%	2,3%	2,7%	2,5%
Haute-Normandie	3,5%	2,7%	3,1%	2,6%	2,7%	4,0%	3,0%
Centre	4,6%	3,8%	4,1%	4,1%	3,6%	3,8%	3,9%
Basse-Normandie	3,0%	2,6%	2,6%	2,3%	2,2%	2,8%	2,6%
Bourgogne	3,6%	2,8%	3,1%	2,8%	2,6%	2,7%	2,8%
Nord-Pas de calais	5,1%	5,9%	5,9%	6,8%	4,6%	6,4%	5,9%
Lorraine	6,4%	3,9%	4,3%	3,4%	3,2%	3,8%	3,8%
Alsace	2,4%	3,0%	3,3%	2,0%	2,3%	3,2%	2,8%
Franche-Comté	2,2%	2,0%	2,1%	1,9%	1,6%	1,8%	1,9%
Bretagne	4,7%	5,2%	4,8%	5,3%	4,5%	4,5%	4,8%
Pays-de-Loire	5,5%	5,0%	5,0%	5,4%	4,6%	4,7%	4,9%
Poitou-Charentes	3,1%	2,6%	2,8%	3,2%	2,4%	2,8%	2,7%
Aquitaine	5,6%	5,6%	5,5%	5,7%	5,5%	5,2%	5,5%
Midi-Pyrénées	4,4%	4,8%	4,9%	4,7%	4,6%	4,2%	4,6%
Limousin	1,6%	1,4%	1,5%	1,6%	1,0%	1,1%	1,3%
Rhône-Alpes	8,5%	10,4%	10,4%	9,2%	12,8%	9,2%	10,4%
Auvergne	1,8%	2,3%	2,2%	2,7%	2,1%	2,0%	2,2%
Languedoc-Roussillon	4,2%	3,9%	4,1%	4,4%	3,8%	3,6%	3,9%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7,8%	9,4%	9,0%	8,4%	10,0%	9,2%	9,2%
Corse	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,5%	0,6%
France entière	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1.2. L'évolution du nombre d'intervenants

1.2.1. Le nombre d'entreprises

Depuis le début des années 90, le nombre d'entreprises dans le commerce de détail non-alimentaire a tendance à fléchir (255 700 en 1992 selon l'ancienne nomenclature contre 275 000 en 1987). Le changement de nomenclature en 1993 (NAF-NAP) ne permet pas d'appréhender précisément l'évolution du nombre d'entreprises de manière détaillée sur longue période. Il semble néanmoins que la croissance des effectifs soit supérieure à celle du nombre d'entreprises, traduisant en cela une progression de la taille moyenne des firmes.

1.2.2. Le nombre d'établissements

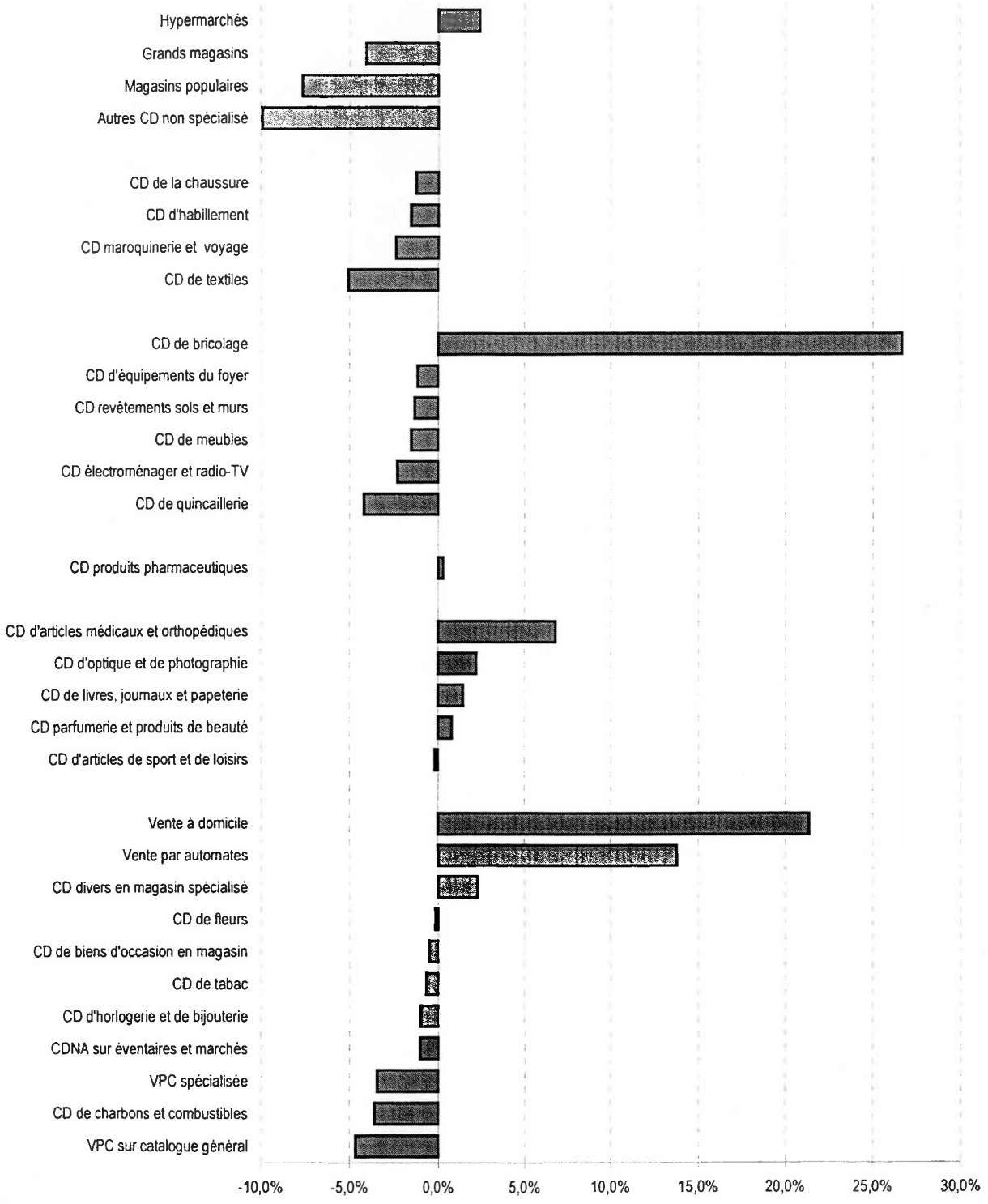
Entre 1990 et 1995, le nombre d'établissements employeurs s'est très légèrement contracté alors qu'il avait progressé au cours des années 80 suite à la dynamique de croissance du nombre d'entreprises et de la diminution de la proportion d'entreprises sans salarié. Le nombre d'établissements employeurs a reculé de 0,6% en moyenne par an, représentant une perte d'environ 4 800 établissements.

La majorité des secteurs étudiés ont vécu une érosion de leur nombre d'établissements. Les plus fortes baisses relatives ont été observées dans les secteurs du commerce de détail non spécialisé. Parallèlement, les secteurs du commerce d'équipement de la personne (textile, habillement, cuir...) s'inscrivent tous en recul pour le nombre d'établissements.

La très forte progression (27% de croissance annuelle moyenne entre 1990 et 1995) du nombre d'établissements dans le commerce de bricolage résulte de la conjugaison d'un environnement conjoncturel favorable (croissance du marché du bricolage) et de l'émergence des grandes surfaces spécialisées de bricolage ayant fortement accru leur pénétration sur ce marché. Toutefois, l'ampleur de la croissance mesurée à partir des données UNEDIC provient principalement d'un artefact statistique, consécutif au changement de nomenclature en 1993, qui se traduit par un reclassement très progressif des établissements dans leur véritable secteur d'appartenance.

Parmi les autres secteurs où le nombre d'établissements s'inscrit en forte croissance, on trouve la vente à domicile (+21%) et la vente par automates (+14%).

Evolution sectorielle du nombre d'établissements 1990-1995



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : UNEDIC)

Les effectifs salariés présentent, au sein de la majorité des secteurs, une dynamique d'évolution dans la même direction que le nombre d'établissements. Néanmoins, dans les secteurs en croissance, la progression des effectifs est dans l'ensemble plus importante que celle du nombre d'établissements, tandis que le recul des effectifs est généralement moins important dans les secteurs où le nombre d'établissements diminue.

C'est pourquoi, au niveau global, les effectifs dans le commerce de détail ont progressé de 0,7% par an entre 1990 et 1995 et la taille moyenne de 0,4 personne sur la période, traduisant ainsi la réalité du mouvement de restructuration du commerce au profit d'établissements de taille plus importante.

1.3. Les flux d'entrées-sorties

1.3.1. Créations d'entreprises et reprises

En 1996, l'INSEE dénombrait 18 539 créations pures, 7 026 reprises et 9 008 réactivations, soit 34 753 créations au total dans le secteur du commerce de détail non-alimentaire.

Rapporté au nombre d'entreprises du répertoire Sirène recensé au 1er janvier 96, le taux de créations pures s'établit à 7%, et le taux de créations totales à 12%. A titre de comparaison, le taux de créations pures atteignait 8% en 1995 dans l'ensemble de l'économie et le taux de créations totales 13%.

Entre 1994 et 1996, les flux d'entrées dans le commerce de détail non-alimentaire se sont réduits. Les reprises se sont contractées relativement plus vite que les créations pures. Le commerce hors magasin connaît le ralentissement le plus marqué.

Les plus forts taux de créations se trouvent dans les secteurs de la vente hors magasins : vente par correspondance spécialisée, vente à domicile, commerce de détail sur éventaires et marchés, vente par automate et VPC sur catalogue général. Cela s'explique par la relative faiblesse des barrières à l'entrée pour ce type de commerce (absence de foncier notamment).

- *Les reprises*

Le taux de reprises (nombre de reprises rapporté au nombre d'entreprises) atteint environ 3% dans le commerce de détail non-alimentaire. La part des reprises dans l'ensemble des créations se situe à 20%. Cette part a tendance à diminuer quand le taux de création augmente.

Ce phénomène provient de multiples facteurs qui s'exercent parfois simultanément :

- Les activités émergentes ou à forte croissance nécessitent une extension de la structure commerciale limitant le poids des reprises.

- La présence de contraintes réglementaires influence l'intensité et le mode de pénétration d'un secteur. Dans les secteurs marqués par une raréfaction des opportunités d'ouverture (hypermarchés, magasins populaires), la part des reprises y est importante. Le nombre d'entreprises dans le secteur de la pharmacie ou le commerce de détail de tabac est contingenté réglementairement, ce qui a pour effet de limiter les créations pures.

- La saturation du parc de magasins : dans le commerce de livres, journaux et papeterie (et plus particulièrement dans la papeterie), dans le commerce d'horlogerie et de bijouterie, la part des reprises est aussi très importante sans atteindre les niveaux précédents. La proximité continue de constituer un atout commercial mais le parc de magasins étant saturé, les entrées se font donc prioritairement par reprise. Ce phénomène est éventuellement facilité par l'arrivée à la retraite d'un nombre important de commerçants (ce sont des activités commerciales relativement traditionnelles).

- L'absence de foncier et de fonds de commerce : les secteurs de la vente hors magasin (VPC, commerce sur éventaire et marchés...) se caractérisent par l'absence de foncier, ce qui réduit la pertinence de la reprise. En outre, dans le commerce sur éventaire, la valeur des fonds de commerce est directement dépendante des emplacements. Or, ces derniers se sont pas la propriété des commerçants ; ils sont loués auprès des mairies et ne peuvent être (officiellement) cédés à un repreneur.

Certains secteurs pourtant marqués par un taux de défaillances élevé ne se caractérisent pas par une proportion de reprises importante. C'est notamment le cas dans la vente hors magasins pour les raisons évoquées ci-dessus. Globalement, on observe plutôt une relation décroissante entre taux de défaillances et reprises.

1.3.2. Les défaillances d'entreprises

Une entreprise peut disparaître du secteur sans défaillance, par exemple par décision de l'entrepreneur de ne pas poursuivre l'exploitation ou de mettre en vente son entreprise. Inversement, une défaillance ne signifie pas obligatoirement la disparition de l'entreprise. Les cessations d'activité sans défaillance sont en moyenne quatre fois plus nombreuses que les

défaillances et sont majoritairement le fait de très petites entreprises. Elles sont donc particulièrement importantes dans les secteurs du commerce. L'analyse des taux de défaillances permet néanmoins d'affiner l'examen des caractéristiques des structures des secteurs.

En 1996, le taux de défaillances se situait à environ 2% dans le commerce de détail non-alimentaire. Si ce taux est évidemment influencé par la conjoncture (notamment l'évolution de la consommation des ménages) et les mutations de l'environnement des entreprises (effort commercial des grandes surfaces sur le marché, marché parvenu à maturité...), il est aussi corrélé positivement au taux de créations. Le niveau des barrières à l'entrée exerce ainsi, tous autres effets neutralisés, une influence prépondérante sur l'intensité des défaillances dans un secteur.

Il existe une corrélation entre les niveaux de taux de créations et les taux de défaillances, cette liaison peut néanmoins provenir du fort turn-over des petites structures situées à la marge des grandes organisations dominant le marché.

Dans certains secteurs, cette liaison ne se vérifie pas : les secteurs plus atypiques sont le commerce de détail sur éventaires et marchés et la vente par automate marqués par des taux de créations pures très élevés et de faibles taux de défaillances. Le premier secteur est dominé par les très petites structures confirmé par l'examen de la taille moyenne tandis que les sorties se font principalement sans procédure juridique. La vente par automate est une activité à forte croissance où les chances de survie des nouvelles firmes est plus élevée.

Le commerce de détail de meubles est quant à lui marqué par un faible taux de créations mais un fort taux de défaillances. Ce secteur, en particulier les petites structures, accumule les difficultés : consommation en forte baisse depuis le début de la décennie, saturation du parc de magasins, restructuration de la distribution au profit des grandes surfaces spécialisées et élévation des barrières à l'entrée. Cela rend le secteur peu attractif, d'autant que les nouveaux règlements sur les grandes surfaces restreignent les opportunités d'ouverture. Parallèlement, les opérateurs en place souffrent d'une conjoncture défavorable qui affecte plus particulièrement les petites structures.

La démographie des entreprises est donc principalement influencée par le degré d'avancement des restructurations et notamment l'émergence du commerce moderne, le dynamisme du ou des marchés servis et l'intensité des créations d'entreprises dans le secteur puisque, structurellement, la sinistralité des nouvelles entreprises est dans l'ensemble assez élevée.

- *La survie des nouvelles entreprises*

L'Insee a réalisé une étude sur le devenir des firmes créées ou reprises en 1987. En 1995, 39% de ces entreprises (tous secteurs confondus) avaient survécu. Dans l'ensemble du commerce, les chances de survie des entreprises s'avéraient plus faibles (33%).

L'observation du taux de continuité (proportion d'entreprises ayant survécu ou ayant été reprises sur la période 1987-95 rapportée au nombre d'entreprises créées en 1987) révèle un écart encore plus important (60% dans l'ensemble de l'économie contre seulement 44% dans l'ensemble du commerce). Dans l'ensemble, les entreprises de commerce font l'objet de moins de reprises du fait du poids des entreprises individuelles.

Les taux de survie dans la grande majorité des secteurs (étudiés ici à partir de l'ancienne nomenclature NAP) du commerce de détail non-alimentaire se situent en dessous du niveau de l'ensemble de l'économie.

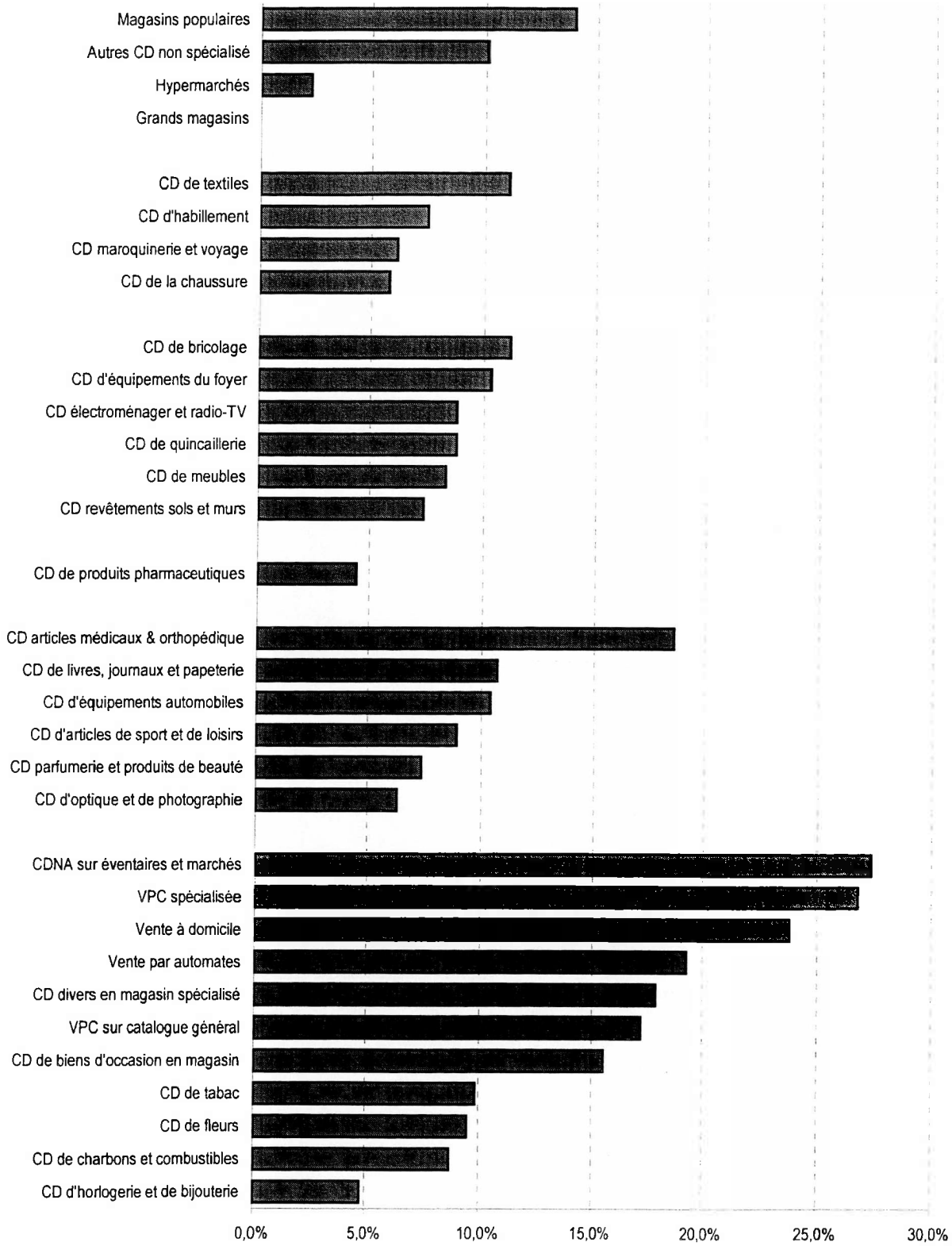
Les taux de survie les plus faibles se situent dans l'habillement, le textile, l'équipement automobile et le meuble. Les taux les plus élevés peuvent être constatés dans la pharmacie, l'optique-photographie et le commerce de charbon et combustibles. Ce sont dans l'ensemble des secteurs à faible turn-over (peu de créations, peu de sorties) où les créations sont plus rares mais les chances de survie plus élevées.

2. La réduction du nombre de centres de décision

2.1. La dynamique de concentration

Un circuit de distribution d'une catégorie de produits est constitué de l'ensemble des canaux utilisés pour distribuer le bien. Un canal de distribution peut être défini par les intermédiaires qui se transmettent la propriété d'un bien dans son processus d'acheminement du producteur au consommateur. Si l'on exclut les formes de vente sans intermédiaire (ventes directes des producteurs), les modes de commercialisation des produits non-alimentaires admettent aujourd'hui un nombre d'intermédiaires fortement réduit par rapport à la situation ancienne du commerce.

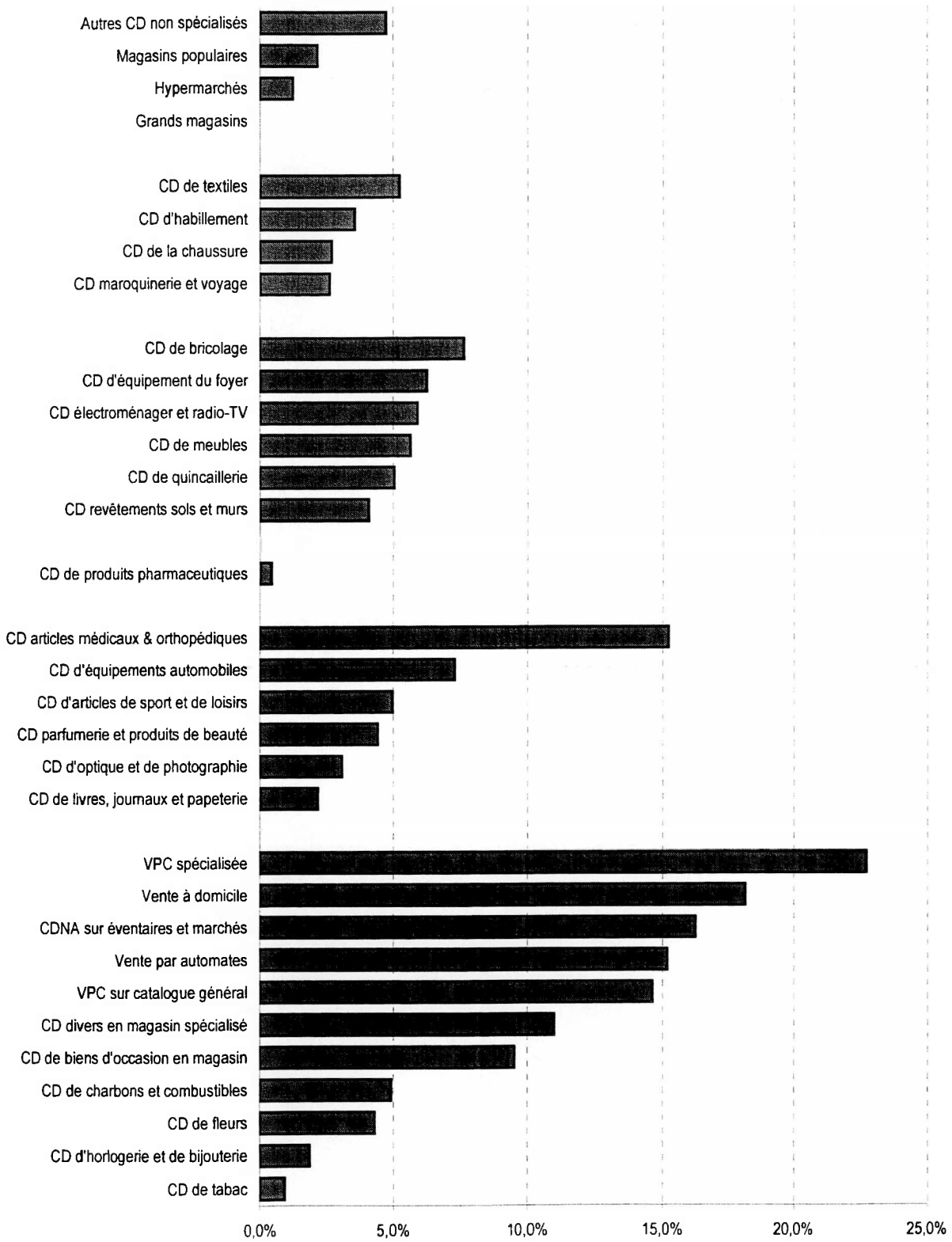
Taux de créations totales (créations pures, reprises et réactivations)



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : Calcul Crédoc à partir de données Sirène)

Taux de créations pures en 1996



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : Calcul Crédoc à partir de données Sirène)

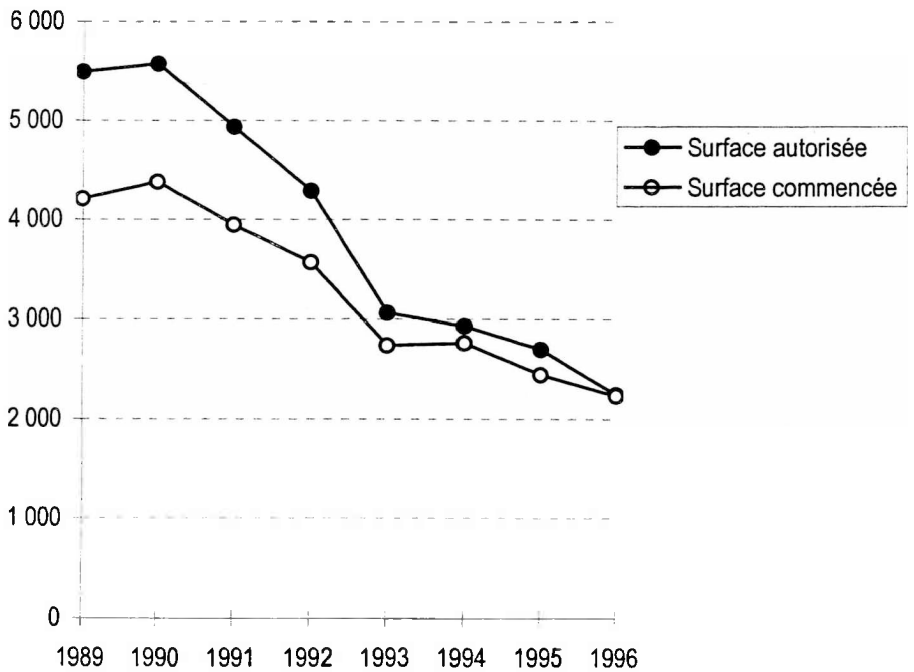
Surface de plancher autorisée et commencée

Ensemble du commerce

Unité : 1 000 m²

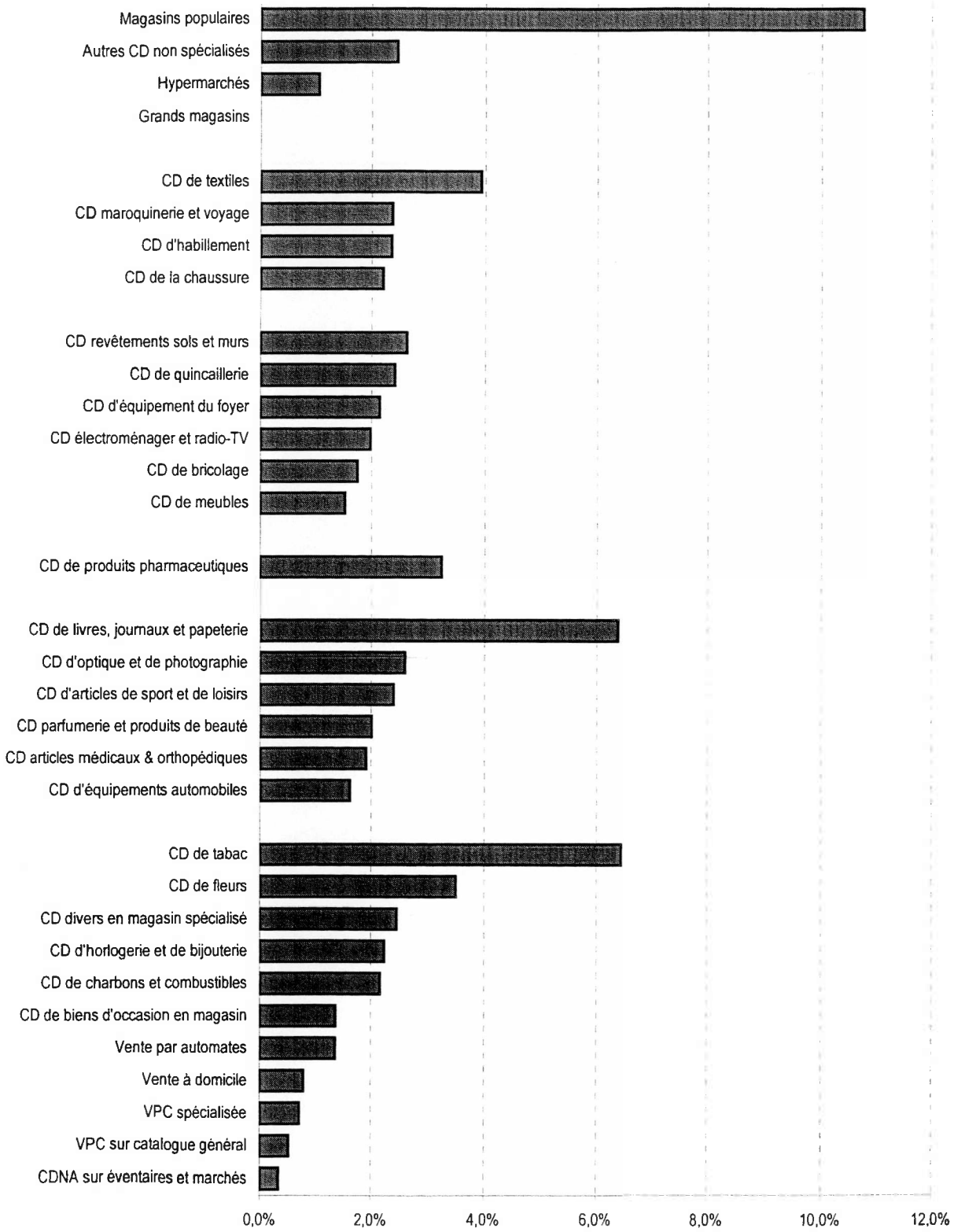
Année	*Surface autorisée*	*Surface commencée*
1989	5 493	4 208
1990	5 570	4 380
1991	4 936	3 946
1992	4 288	3 570
1993	3 064	2 738
1994	2 931	2 761
1995	2 697	2 442
1996	2 244	2 234

(Source : Ministère de l'équipement, DAEI, SDISC (Siclone), 1996)
urface de plancher hors œuvre nette tous usages : bureaux, entrepôts, vente, exposition...



(Source : Ministère de l'équipement, DAEI, SDISC (Siclone), 1996)

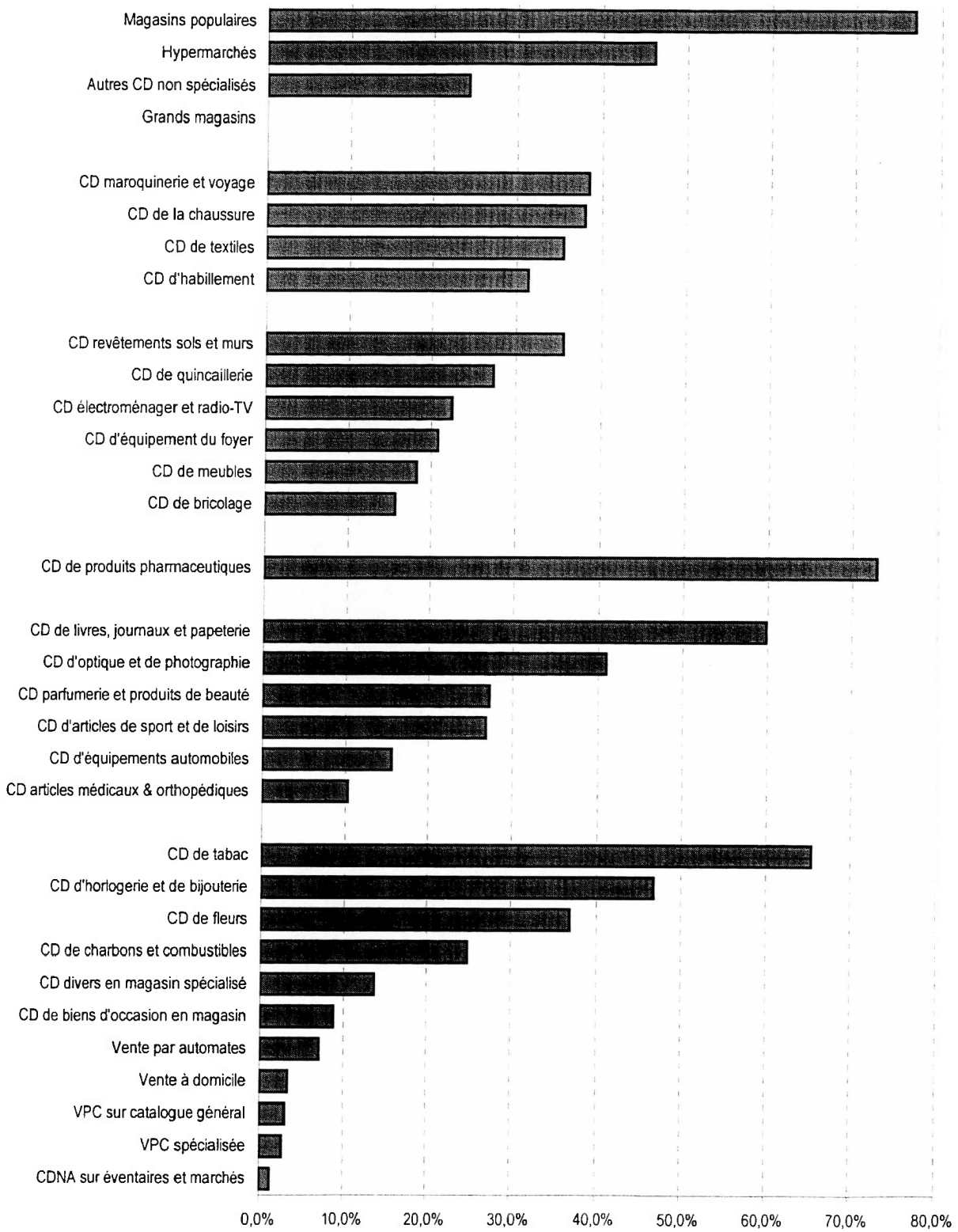
Taux de reprises en 1996



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : Calcul Crédoc à partir de données Sirène)

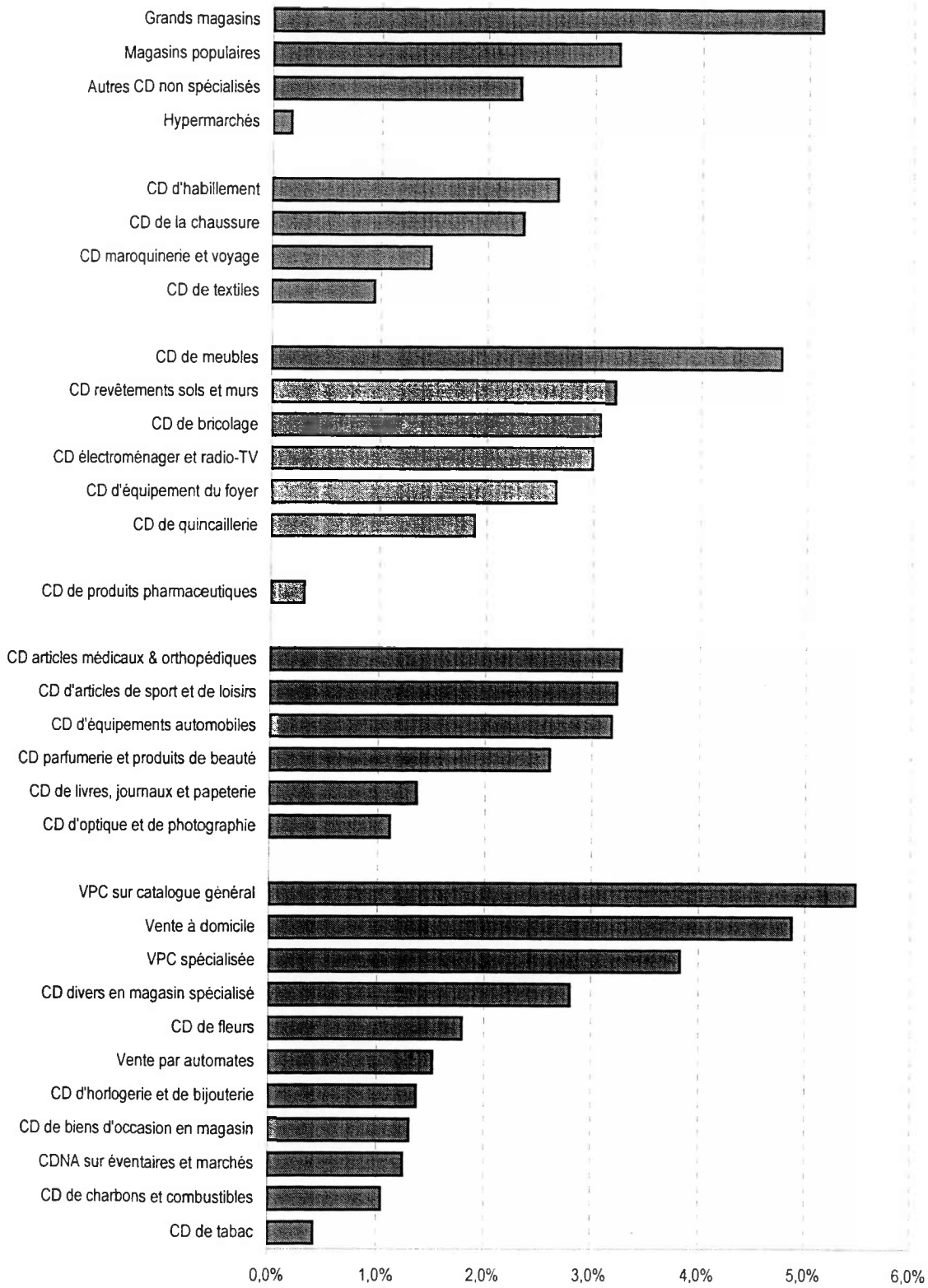
Part des reprises dans les créations totales (créations pures, reprises et réactivations)



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : Calcul Crédoc à partir de données Sirène)

Taux de défaillances en 1996



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : Calcul Crédoc à partir de données Sirène)

L'évolution du commerce de détail semble montrer que le modèle de circuits de plus en plus courts s'est progressivement imposé dans la plupart des secteurs d'activité. Néanmoins, le raccourcissement des circuits de commercialisation a pris différentes formes selon ces spécialités, des réseaux de franchise dans le commerce de détail d'habillement à l'hypermarché qui possède sa propre centrale d'achat ou encore aux entreprises de vente directe et de vente par correspondance.

Le raccourcissement des circuits de distribution s'accompagne généralement d'une évolution des structures commerciales vers des formes davantage organisées. La progression des ces formes d'organisation traduit un mouvement de réduction des centres de décision qui correspond à la fois à une dynamique de concentration des structures productives et à un développement des formes de commerce associé (franchise, groupements...).

2.1.1. L'évolution de la taille moyenne des établissements

Si l'augmentation de la taille moyenne des établissements peut apparaître globalement modeste (+0,4 salarié par établissement sur la période 1990-1995), le mouvement de progression de la taille moyenne des établissements apparaît certainement minoré par le passage de nombreuses firmes du statut d'entreprise individuelle à celui d'établissement, comme le montre le mouvement de salarisation de la main-d'œuvre.

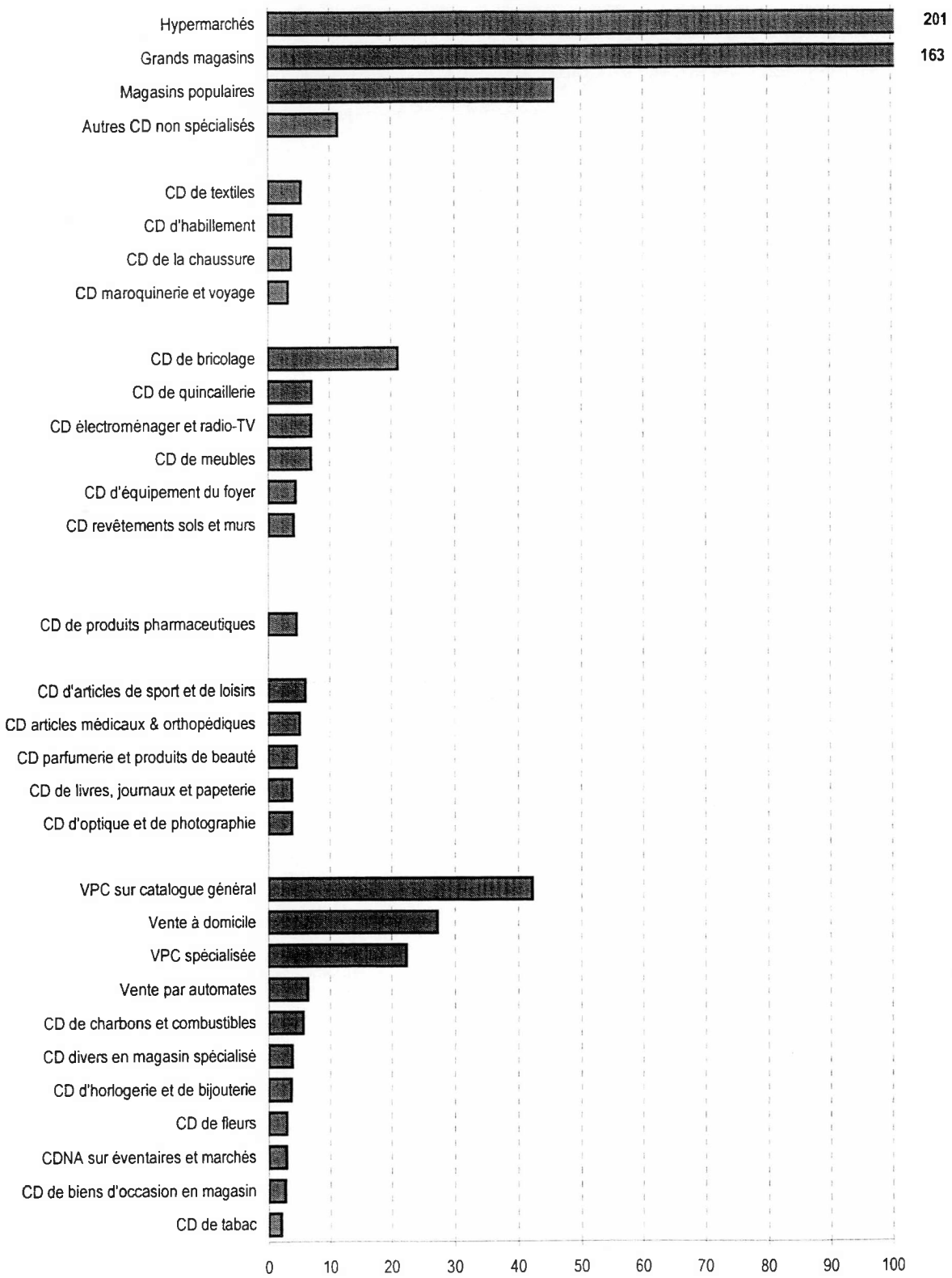
La taille moyenne des établissements progresse fortement dans les secteurs où les structures de commerce organisé se développent, tel le commerce de bricolage ou d'articles de sport. Le nombre de salariés par établissement continue en outre de progresser de façon significative dans le commerce concentré, en particulier dans les hypermarchés et les magasins populaires.

La dynamique de concentration que traverse le secteur du commerce de détail non-alimentaire apparaît néanmoins de façon plus marquée lorsque l'on examine l'évolution du poids relatif des différentes formes de distribution.

2.1.2. La progression de la part de marché du "grand commerce"

La Commission des Comptes Nationaux du Commerce a adopté en 1987 une définition du "grand commerce" qui repose sur des critères d'appartenance sectorielle, de surface de vente et de nombre de points de vente exploités (Cf. encadré).

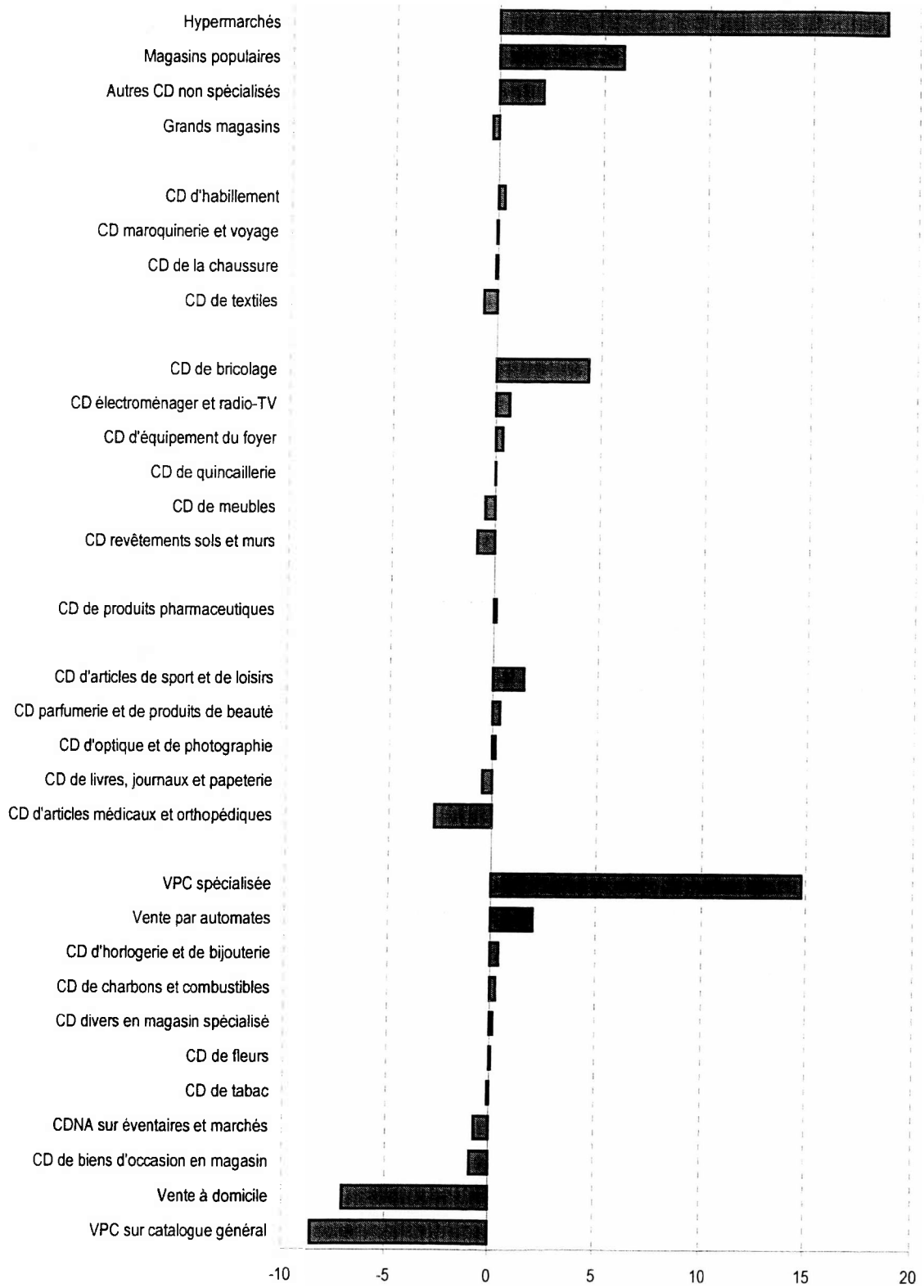
Taille moyenne des établissements en 1995



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : UNEDIC)

Evolution de la taille moyenne des établissements 1990-1995



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : UNEDIC)

Taille moyenne des établissements en 1995

NAF	Secteur	Taille moyenne
521E	Magasins populaires	45,7
521F	Hypermarchés	201,2
521H	Grands magasins	162,6
521J	Autres commerces de détail en magasin non spécialisé	11,4
522L	Commerce de détail de tabac	2,0
523A	Commerce de détail de produits pharmaceutiques	4,7
523C	Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédique	5,2
523E	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté	4,7
524A	Commerce de détail de textiles	5,4
524C	Commerce de détail d'habillement	3,9
524E	Commerce de détail de la chaussure	3,8
524F	Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage	3,3
524H	Commerce de détail de meubles	7,1
524J	Commerce de détail d'équipements du foyer	4,5
524L	Commerce de détail d'appareils électroménagers et de radio-TV	7,1
524N	Commerce de détail de quincaillerie	7,1
524P	Commerce de détail de bricolage	21,1
524R	Commerce de détail de livres, journaux et papeterie	3,9
524T	Commerce de détail d'optique et de photographie	3,9
524U	Commerce de détail de revêtements de sols et de murs	4,2
524V	Commerce de détail d'horlogerie et de bijouterie	3,7
524W	Commerce de détail d'articles de sport et de loisirs	6,1
524X	Commerce de détail de fleurs	3,0
524Y	Commerce de détail de charbons et combustibles	5,6
524Z	Commerces de détail divers en magasin spécialisé	3,9
525Z	Commerce de détail de biens d'occasion en magasin	2,7
526A	Vente par correspondance sur catalogue général	42,3
526B	Vente par correspondance spécialisée	22,4
526E	Commerce de détail non alimentaire sur éventaires et marchés	2,9
526G	Vente à domicile	27,3
526H	Vente par automates	6,4
Total	Ensemble CDNA	6,5

Notions définies par la Commission des Comptes Commerciaux de la nation

GRAND COMMERCE / PETIT ET MOYEN COMMERCE

Le grand commerce est défini par différents critères selon le secteur d'activité :

Le grand commerce alimentaire
Ensemble des entreprises ayant pour activité principale la gestion de supermarchés, magasins populaires et hypermarchés. Ces entreprises peuvent également gérer à titre secondaire d'autres formes de vente, en particulier des supérettes.

Les grands magasins
Entreprises gérant principalement des "grands magasins" (NAF 521H).

Les grandes entreprises de VPC sont des entreprises de vente par correspondance à catalogue général ou spécialisé ayant au moins 100 salariés (NAF 526A et 526B).

Grand commerce non-alimentaire en magasin spécialisé
Ensemble des entreprises du commerce de détail en magasin spécialisé (NAF 524) satisfaisant à une des conditions suivantes :
- exploiter au moins un magasin de 2 500 m² et plus de surface de vente,
- exploiter 10 magasins ou plus,
- employer 100 salariés ou plus.
(définition arrêtée par la Commission des comptes commerciaux de la nation en 1987).
Remarque : une dizaine d'entreprises ayant une activité hors magasin autre que la vente par correspondance pourraient être considérées comme faisant partie du grand commerce. Elles figurent avec les autres entreprises de leur secteur en petit et moyen commerce (NAF 526D, E, G, H).

Le petit et moyen commerce ainsi que l'artisanat commercial sont définis de la façon suivante :

Le petit commerce alimentaire
Ensemble des entreprises ayant pour activité principale le commerce de produits surgelés, l'alimentation générale de petite surface, la gestion de supérettes et le commerce alimentaire spécialisé (NAF 521A à C et 522).

Le petit et moyen commerce non-alimentaire
Il comprend le petit et moyen commerce non-alimentaire en magasin spécialisé, les entreprises de VPC ne faisant pas partie du grand commerce, l'ensemble des entreprises vendant hors magasin (hormis la VPC) et les entreprises ayant pour activité la réparation d'articles personnels ou domestiques.

L'artisanat à caractère commercial
Ensemble des entreprises ayant pour activité la charcuterie, la boulangerie, la boulangerie-pâtisserie, la pâtisserie, la cuisson de produits de boulangerie (NAF 151F, 158B, C et D).

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Part de marché par type de commerce - Produits non-alimentaires

Type de commerce	1993	1994	1995	1996
Grand commerce alimentaire	18,1	18,5	18,2	18,8
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	4,2	4,4	4,1	4,0
Grand commerce non-alimentaire en magasin spécialisé	12,0	13,1	13,6	13,9
Grand commerce	34,3	36,0	35,8	36,6
Petit commerce alimentaire et artisanat	1,2	1,0	0,9	0,9
Pharmacie, comm. d'articles médicaux et orthopédiques	9,3	9,1	9,2	9,1
Petit et moyen commerce non-alimentaire	35,0	32,7	31,8	31,2
Petit et moyen commerce et artisanat	45,4	42,8	41,9	41,2
Ventes au détail du commerce automobile	15,1	15,8	16,8	16,7
Autres ventes au détail (comm. de gros, producteurs...)	5,2	5,5	5,5	5,5
Ensemble des ventes au détail	100,0	100,0	100,0	100,0

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Part du grand commerce dans le CA des secteurs non-alimentaires

Secteurs	1993	1994	1995	1996
Equipement de la personne	30,1	33,4	35,5	36,0
Equipement du foyer	36,6	41,9	41,1	41,9
Aménagement de l'habitat	33,5	37,6	40,4	41,4
Parfumerie, loisirs, sport	17,4	20,6	23,2	24,9
Divers	13,3	14,1	14,5	15,2
Ensemble des comm. en magasin spécialisé	27,4	30,9	32,2	33,0

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Pour le commerce de détail non-alimentaire en magasin spécialisé, le grand commerce est défini par l'ensemble des entreprises qui satisfont à une des trois conditions suivantes :

- exploiter au moins un magasin de 2 500 m² et plus ;
- exploiter 10 magasins ou plus ;
- employer 100 salariés ou plus.

Sur le segment des produits non-alimentaires, la part de marché du grand commerce progresse rapidement. Elle atteint 36,6% en 1996 contre 34,3% en 1993.

La part du grand commerce dans le chiffre d'affaires des secteurs non-alimentaires a dépassé 40% sur les segments de l'équipement du foyer et de l'aménagement de l'habitat. Elle continue de progresser sur l'ensemble des familles de produits, en particulier sur le segment rassemblant les produits de la parfumerie, du sport et des loisirs où elle est passée de 17,4% à 24,9% entre 1993 et 1996.

Au sein de l'ensemble du grand commerce, le commerce non-alimentaire en magasin spécialisé connaît une progression soutenue et régulière (13,9% de l'ensemble des ventes au détail de produits non-alimentaires en 1996 contre 12,0% en 1993). La part de marché du grand commerce alimentaire (segment qui comprend, outre les hypermarchés, les supermarchés et les magasins populaires) sur les ventes de produits non-alimentaires augmente d'une façon plus erratique et moins soutenue (18,8% en 1996 contre 18,1% en 1993). Enfin, le poids relatif des grands magasins et des grandes entreprises de VPC semble s'être stabilisé depuis quelques années autour de 4,0%.

2.1.3. Le développement du commerce organisé

Au sein du commerce de détail non-alimentaire, le commerce associé (chaînes volontaires, groupements de détaillants, licence de marque, concession, franchise...) connaît un important succès depuis plusieurs années. Regroupement des achats pour obtenir de meilleures conditions, unification de l'offre-produit et des enseignes commerciales pour être reconnu par la clientèle, partage des frais publicitaires, soutien par des équipes commerciales et financières.... sont les principales raisons de ce succès. Cette diffusion des formes modernes de commerce se traduit par une réduction du nombre de centres de décision, intervenant notamment dans les circuits d'approvisionnement.

- *La franchise*

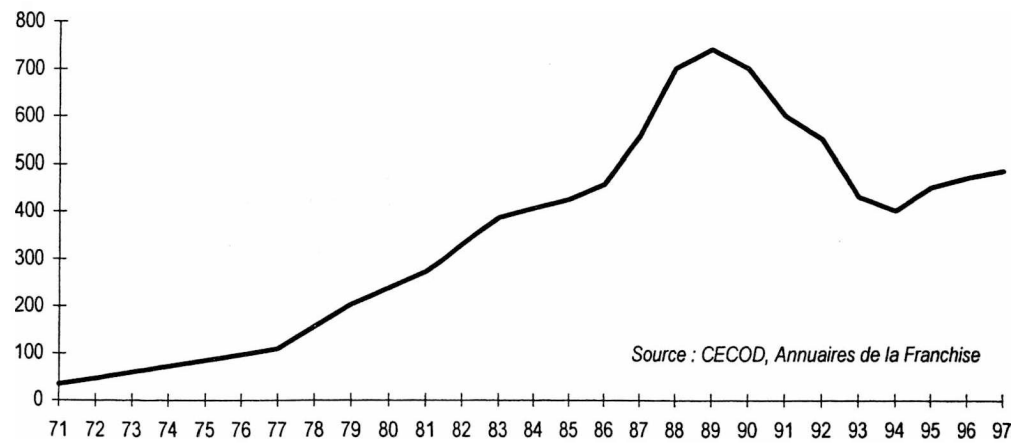
  * Les grandes tendances d'évolution du commerce en franchise

La franchise est un système de développement commercial qui implique un contrat de collaboration entre un franchiseur et une ou plusieurs entreprises franchisées. Le franchiseur a un nom commercial, une enseigne, une marque, un savoir-faire... qu'il met à disposition des franchisés, moyennant une rémunération de leur part.

Le développement des réseaux de franchise date du début des années 70, mais il a surtout été dynamique au cours des années 80. L'évolution du nombre de franchiseurs rend compte de cette accélération : 740 en 1989 (point le plus haut) contre seulement 34 en 1971.

Au début des années 90, cette forme de commerce paie les excès des années 80. On assiste à un assainissement puisque le nombre de franchiseurs tombe à 400 en 1994. Cette évolution est à la fois liée à la dégradation de la conjoncture de la consommation et aux conséquences d'une croissance trop rapide de ce type de commerce. De nombreuses enseignes se sont lancées dans la franchise sans réellement maîtriser leur croissance. Depuis, la loi Doubin du 31/12/1989 (décret d'application du 04/04/1991) et l'abondante jurisprudence qu'elle a suscitée ont largement contribué à l'assainissement du commerce en franchise. Les relations franchiseurs-franchisés se sont normalisées.

Evolution du nombre de franchiseurs



A partir de 1995, le commerce en franchise retrouve un nouveau souffle grâce au professionnalisme croissant des enseignes et de leurs détaillants partenaires. Au 1er janvier 1997, on compte 485 franchiseurs, soit une progression annuelle moyenne de 3,8% depuis 1995.

* La franchise dans le commerce de détail non-alimentaire

Dans le commerce de détail non-alimentaire, le nombre d'enseignes de franchise a diminué de 28,5% entre 1990 et 1996 (-29,2% pour le nombre d'unités franchisées), pour les raisons évoquées précédemment (dégradation de la conjoncture économique, concepts manquant de professionnalisme, droits d'entrée disproportionnés par rapport aux services fournis par le franchiseur...). Par ailleurs, les enseignes de commerce de détail non-alimentaire exigent très souvent de leurs franchisés qu'ils disposent d'"emplacements n°1" (centre-ville, centre commercial). Or, les loyers y sont très élevés et l'offre tend à se raréfier dans les grandes villes. Cependant, les réseaux de franchise du commerce de détail non-alimentaire participent au renouveau du commerce en franchise. Même dans le prêt-à-porter, de grands noms reprennent leur développement. En outre, de nombreux franchiseurs élargissent leur zone de chalandise aux villes moyennes, comme Bourges, Chartres, Fréjus, Melun, Périgueux ou Saint-Brieuc, pour étoffer leur réseau.

Nombre de chaînes et importance du réseau

	Nombre de franchiseurs		Nombre de franchisés	
Secteurs	01/01/1990	01/01/1997	01/01/1990	01/01/1997
Équipement de la personne	126	85	8 135	4 968
Équipement du foyer	70	47	3 382	2 218
Autres commerces spécialisés non-alimentaires	53	46	2 587	2 804
Total	***249***	***178***	***14 104***	***9 990***

(Source : CECOD)

Les principales enseignes de franchise dans le commerce de détail non-alimentaire

Équipement de la personne	Phildar, Kookaï, Alain Manoukian, Status, New Man, Jacadi, Gep, Bata...
Équipement du foyer	But, Fly, Geneviève Lethu, Catena, Singer, Connexion, Boutique Descamps...
Loisirs-culture-beauté	Yves Rocher, Body Shop, Alain Afflelou, Lissac Opticien, Distri Club Médical, La Papéthèque...
Autres commerces spécialisés non-alimentaires	La Foir'Fouille, Les Florentines, Le Jardin des Fleurs...

Poids économique de la franchise en 1996

	CA TTC (en Mrds de F)	% par rapport au CA total du commerce en franchise
Équipement de la personne	18	13,8
Équipement de la maison	26	20,0
Autres commerces spécialisés non-alim.	21	16,2

(Source : CECOD)

En 1996, le commerce de détail non-alimentaire en franchise a généré un chiffre d'affaires de 65 Mrds de F, ce qui témoigne de l'emprise de cette forme de commerce, malgré un contexte économique difficile.

* Une forme de commerce aux perspectives de développement encourageantes

Selon l'Annuaire 1998 de la franchise, 2 529 entreprises franchisées ont été créées en 1997 au sein des 298 réseaux du commerce de détail non-alimentaire, soit une progression de 70,4% par rapport à l'année précédente. Le secteur des loisirs-culture enregistre un fort taux de création (17 unités par enseigne). Les points presse, les librairies et les minilabs photos ont été particulièrement dynamiques en 1997. En revanche, le secteur du prêt-à-porter est faiblement créateur, avec une moyenne de 5 unités par enseigne. Cela s'explique par l'investissement initial élevé et la rude concurrence des autres circuits de distribution. Certains commerces (meuble, électroménager, hi-fi) sont en outre pénalisés par la nouvelle législation sur l'urbanisme commercial (nécessité d'obtenir une autorisation de la Commission Départementale d'Equipement Commercial pour ouvrir une surface supérieure à 300 m²).

La croissance des réseaux de franchise entre 1996 et 1997

	Nombre d'enseignes		Nb d'ouvertures en franchise		Prévisions
	1996	1997	1996	1997	1998
Prêt-à-porter	42	51	176	257	382
Équipement de la personne	67	75	519	707	1 027
Équipement du foyer	102	129	654	832	1 168
Loisirs-culture	24	43	135	733	1 536

(Source : Franchise Magazine, Annuaire 1998)

Pour 1998, ces réseaux prévoient d'ouvrir 4 113 unités franchisées, soit près de 14 par enseigne. Le secteur des loisirs-culture demeure le plus ambitieux puisqu'en moyenne chaque enseigne compte ouvrir 35 unités. Notons que, selon la Fédération Française de la Franchise, 90% des

franchisés passent le cap des cinq années après leur création, contre une entreprise "classique" sur deux.

Le commerce de détail non-alimentaire en franchise retrouve donc un bon rythme de croissance qui devrait se maintenir dans les années à venir. Il existe en effet encore bon nombre de détaillants isolés dans tous les secteurs concernés. Or, face à la concurrence de la grande distribution, spécialisée ou non, et des chaînes succursalistes, ces détaillants indépendants auront de plus en plus besoin d'un marketing adapté et d'une enseigne performante.

- *Les autres formes associatives*

A côté de la franchise, il existe d'autres formes de commerce associé : la concession, la coopérative, les chaînes volontaires, le partenariat, l'affiliation et la licence de marque. Leur principal objectif est de permettre à leurs adhérents de faire face à la concurrence croissante du commerce de détail intégré, grâce à des conditions avantageuses en termes d'approvisionnements, de communication...

* Etat des lieux des différentes formules d'association

La concession est aussi répandue que la franchise chez les réseaux de services automobiles et de loisirs-culture. En revanche, elle est quasi inexistante dans le prêt-à-porter. La concession est une formule très voisine de la franchise ; elle se distingue principalement par le devoir de transmission d'un savoir-faire qui n'est pas obligatoire pour le concédant (le franchiseur doit avoir déjà validé son concept avec ses propres magasins et doit fournir divers documents au candidat, notamment des éléments sur l'état et de développement du marché visé).

Les différentes formules d'association

Formules d'association	Nombres d'enseignes	Pourcentage
Franchise	269	50%
Concession	93	17%
Licence de marque	48	9%
Coopérative	29	5%
Partenariat	27	5%
Chaîne volontaire	27	5%
Commission-affiliation	18	4%
Autres	34	5%
Total	*545*	*100%*

(Annuaire 98 de la Franchise)

La licence de marque est une formule en progression puisque 9% des enseignes l'ont adoptée en 1997 contre 3% un an auparavant. Elle est surtout présente dans les services (Bois & Chiffons, Akena, Frantour, Avis Immobilier...) et les cafés-hôtels-restaurants.

Marginale en 1996, la commission-affiliation perce dans l'équipement de la maison (GP Décors, Regali...) et surtout dans le prêt-à-porter (Caroll, Jennyfer...). Cette formule permet au fournisseur de rester propriétaire du stock mis en vente chez son affilié. Celui-ci se charge de la vente et touche une commission sur recettes.

Enfin, les coopératives, les chaînes volontaires (vocation plus réduite que la franchise) et le partenariat (forme très voisine de la franchise) regroupent chacune à peu près le même nombre d'enseignes. Ces formules sont réputées plus souples que la franchise, mais ne semblent pas connaître un réel engouement. Cependant, quelques coopératives mènent actuellement de véritables politiques d'enseigne (Domaxel, Connexion...) et tendent à faire adopter un concept unique de magasin par leurs adhérents.

* Le renouveau des groupements d'indépendants

Au 1er janvier 1997, les coopératives de commerçants détaillants membres de l'UFCC (Union Fédérale des Coopératives de Commerçants) représentaient 9 700 commerçants associés, soit 12 300 points de vente et 94 000 personnes employées. Ensemble, les 31 groupements (Sport 2000, Intersport, Plein Ciel, Mr Bricolage, Domaxel, Gedimat, Expert, La Guilde-Krys, Optic 2000, Selectour Voyage, Arbell, Système U...) génèrent 14% du chiffre d'affaires du commerce de détail. Leur part dans la distribution non-alimentaire spécialisée est estimée à 9%.

Parts de marché des groupements UFCC en 1995

	Nb de groupements	Parts de marché
Optique Photo	6	37,9
Papeterie Librairie Disques	5	20,7
Articles de sport	2	12,3
Équipement du foyer	8	10,3
Tourisme	1	8,5
Bijouterie Horlogerie	3	7,5
Chaussure	2	7,5
Jouet Puériculture	3	6,0
Alimentaire	1	5,2

(Source : UFCC)

Le nombre de points de vente issus de ces structures est le plus souvent en progression : Plein Ciel comptait ainsi 380 points de vente fin 1996 contre 300 fin 1991 ; Krys est passé de 647 à 801 points de vente au cours de la même période... Si certains secteurs comme le bricolage ou les articles de sport comptent déjà un nombre important d'adhérents, d'autres comme l'optique, la chaussure, la bijouterie... accueillent encore des commerçants isolés.

La plupart des coopératives ont développé ces dernières années toute une palette de services destinés à attirer de nouveaux adhérents (approvisionnement et référencement, réalisation d'études de marché, assistance à l'ouverture, logistique, communication, gestion informatique, formation...). Aujourd'hui, certaines s'engagent dans un marketing d'enseigne unique, à l'instar de Domaxel (bricolage) qui s'est donné jusqu'au 1er juin 1999 pour passer tous ses magasins sous une même enseigne. Or, actuellement, seul un peu plus du tiers des magasins adhérents à Domaxel (environ 214 points de vente) sont sous l'une des 4 enseignes du groupement (Bricosphère, Manufrance, BricoRelais et Maison Conseil).

Globalement, il existe une très grande capacité de recrutement pour les groupements de commerçants indépendants, notamment ceux qui offrent à leurs adhérents les moyens de pérenniser. Le commerce associé et le commerce intégré utilisent donc de plus en plus les mêmes techniques en termes de logistique, d'informatique ou de communication. Cependant, les groupements se heurtent à leur insuffisance de fonds propres alors même qu'ils doivent faire face à l'arrivée à l'âge de la retraite de nombreux adhérents. Or, les prix de rachat sont parfois tels qu'ils nécessitent des moyens trop importants pour les membres de la coopérative, ce qui rend inefficace le droit de préférence (les adhérents du groupement sont prioritaires pour racheter le commerce d'un autre membre, par rapport à des acteurs extérieurs). C'est pourquoi certaines coopératives multiplient les montages financiers afin de développer et pérenniser leur réseau de magasins (ouverture du capital de Domaxel à des investisseurs privés, soutien de banques d'affaires pour les groupements Intersport, Krys et Plein Ciel, création de fonds commun de placement à risques chez Optic 2000 ou Selectour...).

La plupart des groupements d'indépendants évoluent donc pour s'adapter à l'environnement concurrentiel et cohabiter de façon durable avec les autres formes de commerce.

2.2. La progression de la part de marché des hypermarchés sur les ventes de produits non-alimentaires

La part de marché des hypermarchés a progressé de façon continue sur la plupart des familles de produits non-alimentaires. Selon les Comptes du commerce, cette part de marché atteint 28,6% en 1995 pour l'électroménager et 24,5% pour la droguerie. A l'opposé, elle reste modeste dans le segment de la quincaillerie (4,1% en 1995). Les progressions les plus importantes constatées à moyen terme (1987-1995) concernent la droguerie et l'optique-photo. Seul le segment des articles de sport semble déroger à la règle puisque la part de marché des hypermarchés y marque un recul significatif (4,3% en 1995 contre 6,0% en 1987).

Le développement d'un commerce spécialisé organisé (grandes surfaces spécialisées sport, grandes surfaces de bricolage...) apparaît comme le principal élément de nature à limiter la progression de la part de marché de la grande distribution sur un segment de marché donné.

Au total, le commerce de détail non-alimentaire semble tendre très progressivement vers une polarisation autour de plusieurs formes de vente qui pourraient finalement apparaître plus complémentaires que frontalement concurrentes. En effet, la diversité des positionnements adoptés (profondeur et largeur des gammes proposées, nombre de familles de produits traités...) entre les différentes formes de commerce semble indiquer que le champ de concurrence des différentes formes de vente se limite à une zone qui semble correspondre aux produits standards de la spécialité.

Evolution des parts de marchés des différents circuits de distribution

	Date	Hyper-marchés	Autres Alimentaire	Total Commerce alimentaire	Spécialisé dans le produit donné	Autre CDNA	Total non-alimentaire
Meubles	87	8,3	0,5	8,8	77,1	14,1	91,2
	95	13,1	0,3	13,4	70,6	16,0	86,6
Optique-photo	87	3,6	0,0	3,6	88,2	8,3	96,4
	95	9,5	0,0	9,5	76,2	14,3	90,5
Electroménager	87	23,9	7,1	30,9	47,8	21,2	69,1
	95	28,6	4,4	33,0	49,7	17,3	67,0
Quincaillerie	87	4,3	7,3	11,6	73,7	14,8	88,4
	95	4,1	4,0	8,1	82,9	9,0	91,9
Chaussures	87	10,2	5,5	15,8	65,3	19,0	84,3
	95	10,5	3,3	13,7	62,0	24,2	86,3
Habillement	87	9,6	4,7	14,3	70,7	15,0	85,7
	95	12,2	3,5	15,7	66,6	17,7	84,3
Droguerie	87	16,7	33,4	50,2	27,6	22,2	49,8
	95	24,5	24,7	49,2	20,9	30,0	50,9
Articles de sport	87	6,0	2,9	8,9	79,0	12,1	91,1
	95	4,3	0,7	5,0	88,8	6,3	95,0

(Source : Comptes du commerce, 1990 et 1995)

Part des effectifs employés dans les établissements de grande taille

NAF	Secteur	10 et plus	20 et plus
521F	Hypermarchés	99,9%	99,8%
521H	Grands magasins	99,6%	98,9%
521E	Magasins populaires	98,1%	93,3%
526A	Vente par correspondance sur catalogue général	95,0%	86,0%
526G	Vente à domicile	93,5%	85,5%
526B	Vente par correspondance spécialisée	89,3%	83,1%
524P	Commerce de détail de bricolage	89,2%	72,1%
521J	Autres commerces de détail en magasin non spécialisé	73,9%	57,5%
524N	Commerce de détail de quincaillerie	62,1%	44,8%
524L	Commerce de détail d'appareils électroménagers et de radio-TV	60,4%	48,0%
526H	Vente par automates	59,7%	42,9%
524H	Commerce de détail de meubles	55,5%	38,8%
524W	Commerce de détail d'articles de sport et de loisirs	55,2%	44,8%
524A	Commerce de détail de textiles	52,8%	35,6%
524Y	Commerce de détail de charbons et combustibles	47,8%	20,4%
523C	Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédique	47,8%	30,5%
524J	Commerce de détail d'équipements du foyer	39,5%	23,7%
524R	Commerce de détail de livres, journaux et papeterie	39,3%	23,9%
523E	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté	38,3%	24,9%
524Z	Commerces de détail divers en magasin spécialisé	35,0%	23,6%
524U	Commerce de détail de revêtements de sols et de murs	34,6%	17,1%
526E	Commerce de détail non alimentaire sur éventaires et marchés	34,3%	24,5%
524C	Commerce de détail d'habillement	30,8%	19,9%
524V	Commerce de détail d'horlogerie et de bijouterie	25,8%	15,0%
524F	Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage	23,3%	15,6%
525Z	Commerce de détail de biens d'occasion en magasin	22,7%	12,8%
524T	Commerce de détail d'optique et de photographie	22,6%	10,5%
524X	Commerce de détail de fleurs	22,0%	9,1%
524E	Commerce de détail de la chaussure	20,2%	11,3%
523A	Commerce de détail de produits pharmaceutiques	10,7%	2,3%
522L	Commerce de détail de tabac	8,4%	6,6%
Total	Ensemble CDNA	56,0%	46,8%

Nombre d'établissements employeurs - UNEDIC 1995

		1 à 4	*5 à 9*	*10 à 19*	*20 à 49*	*50 à 99*	*100 à 199*	*200 à 499*	*500 et plus*	*Ensemble*
521E	Magasins populaires	23	41	62	141	97	39	3	0	406
521F	Hypermarchés	28	12	15	75	166	322	334	59	1 011
521H	Grands magasins	35	9	15	19	29	32	26	12	177
521J	Autres commerces de détail en magasin non spécialisé	470	270	131	53	14	10	3	1	952
522L	Commerce de détail de tabac	1 448	89	5	1	1	1	0	0	1 545
523A	Commerce de détail de produits pharmaceutiques	11 985	9 125	709	82	3	0	0	0	21 904
523C	Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédique	516	152	49	32	3	1	0	0	753
523E	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté	2 817	786	187	80	8	5	2	1	3 886
524A	Commerce de détail de textiles	2 559	607	244	116	20	3	1	2	3 552
524C	Commerce de détail d'habillement	22 448	5 019	980	317	95	27	8	0	28 894
524E	Commerce de détail de la chaussure	6 050	1 620	217	36	7	5	2	1	7 938
524F	Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage	1 332	213	33	13	1	3	0	0	1 595
524H	Commerce de détail de meubles	3 727	1 806	575	332	66	11	5	0	6 522
524J	Commerce de détail d'équipements du foyer	2 616	717	200	57	10	5	3	0	3 608
524L	Commerce de détail d'appareils électroménagers et de radio-TV	5 370	1 701	530	302	100	22	12	6	8 043
524N	Commerce de détail de quincaillerie	3 242	1 014	464	149	53	40	9	0	4 971
524P	Commerce de détail de bricolage	253	231	260	129	56	43	7	0	979
524R	Commerce de détail de livres, journaux et papeterie	8 215	1 404	456	197	24	11	1	1	10 309
524T	Commerce de détail d'optique et de photographie	4 397	1 164	215	58	4	4	0	0	5 842
524U	Commerce de détail de revêtements de sols et de murs	951	245	71	23	2	1	0	0	1 293
524V	Commerce de détail d'horlogerie et de bijouterie	3 703	769	143	32	7	2	2	1	4 659
524W	Commerce de détail d'articles de sport et de loisirs	3 831	1 005	260	139	74	33	0	1	5 343
524X	Commerce de détail de fleurs	5 880	814	200	62	2	1	0	0	6 959
524Y	Commerce de détail de charbons et combustibles	1 080	428	204	61	1	2	0	0	1 776
524Z	Commerces de détail divers en magasin spécialisé	7 803	1 423	332	105	39	12	6	0	9 720
525Z	Commerce de détail de biens d'occasion en magasin	2 380	236	54	16	4	1	0	0	2 691
526A	Vente par correspondance sur catalogue général	85	74	91	34	12	9	5	5	315
526B	Vente par correspondance spécialisée	164	56	29	24	4	3	8	2	290
526E	Commerce de détail non alimentaire sur éventaires et marchés	2 091	204	53	27	2	3	1	0	2 381
526G	Vente à domicile	236	82	91	97	53	21	12	1	593
526H	Vente par automates	313	94	39	30	6	1	0	0	483
Total	Ensemble CDNA	106 048	31 410	6 914	2 839	963	673	450	93	149 390

Répartition des établissements par tranche de taille et secteur d'activité

Source : UNEDIC

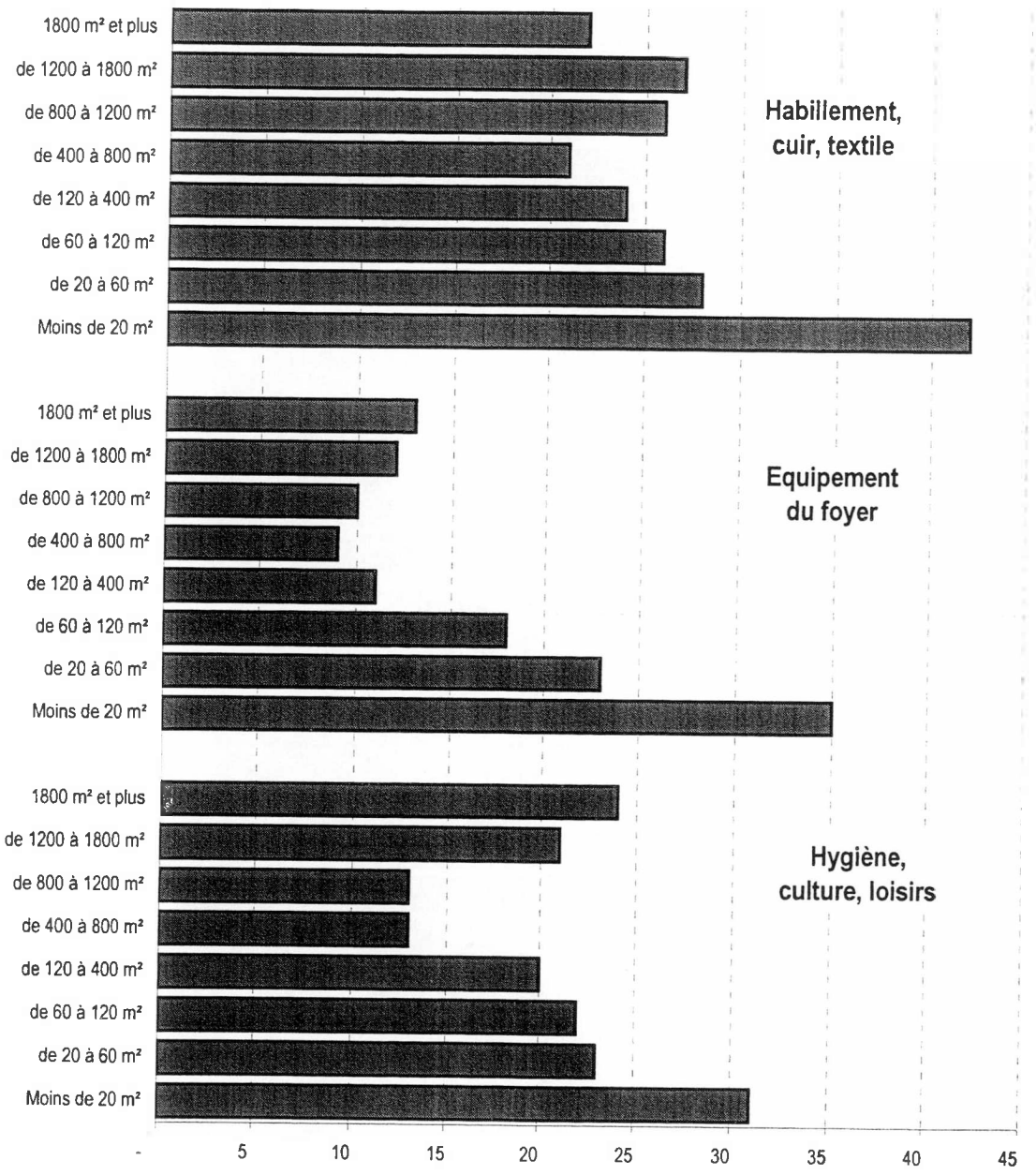
Poids de chaque secteur dans la tranche de taille

	1 à 4	5 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus	Ensemble
CDNA non-spécialisé	0,5%	1,1%	3,2%	10,1%	31,8%	59,9%	81,3%	77,4%	1,7%
Equipement de la personne	30,5%	23,7%	21,3%	17,0%	12,8%	5,6%	2,4%	3,2%	28,1%
Equipement du foyer	15,2%	18,2%	30,4%	34,9%	29,8%	18,1%	8,0%	6,5%	17,0%
Pharmacies	11,3%	29,1%	10,3%	2,9%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,7%
Hygiène, culture, loisirs	18,6%	14,4%	16,9%	17,8%	11,7%	8,0%	0,7%	3,2%	17,5%
Divers	23,7%	13,6%	17,9%	17,2%	13,6%	8,3%	7,6%	9,7%	21,0%
Ensemble CDNA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Poids de chaque tranche de taille dans le secteur

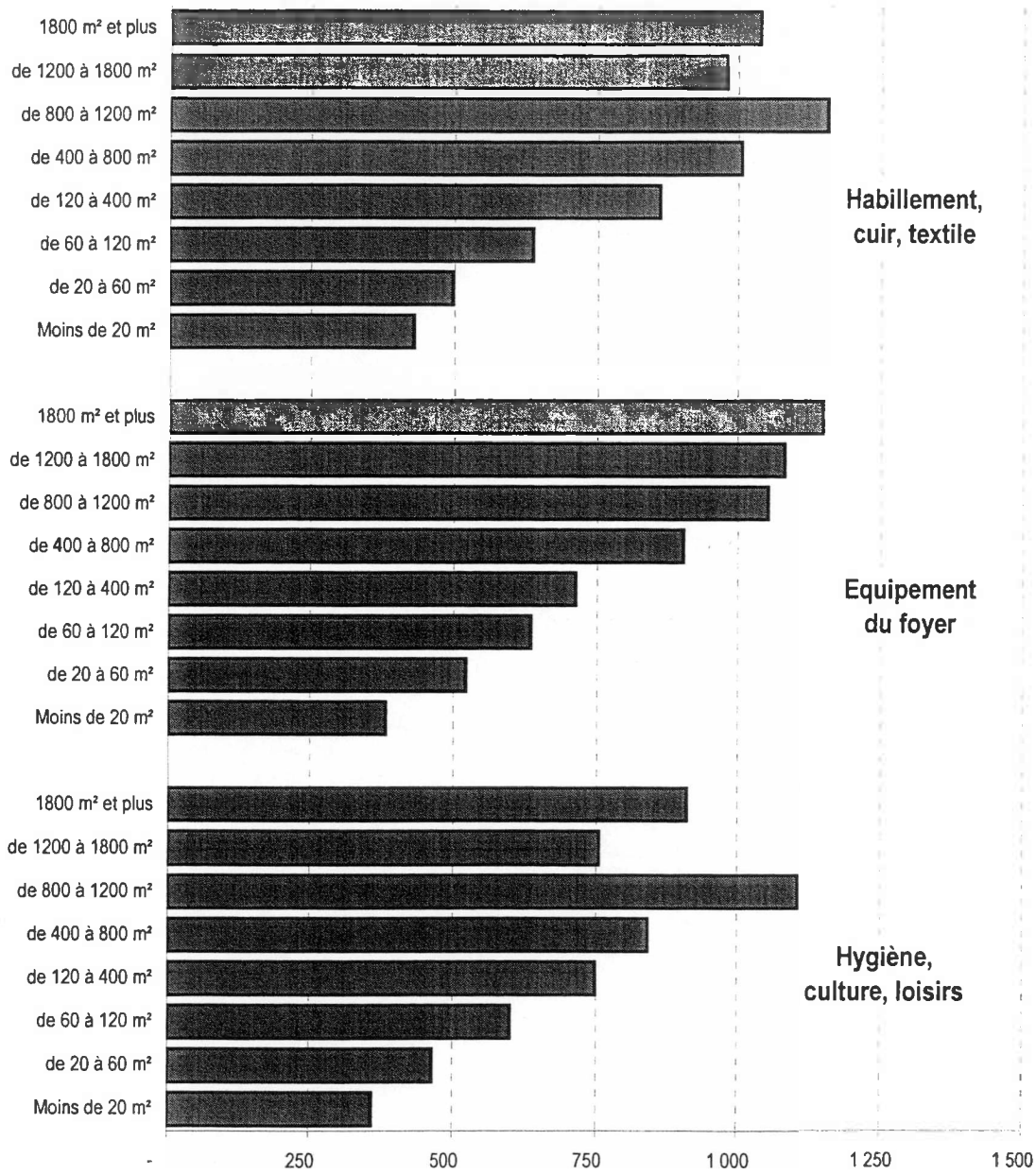
	1 à 4	5 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus	Ensemble
CDNA non-spécialisé	21,8%	13,0%	8,8%	11,3%	12,0%	15,8%	14,4%	2,8%	100,0%
Equipement de la personne	77,2%	17,8%	3,5%	1,1%	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%	100,0%
Equipement du foyer	63,6%	22,5%	8,3%	3,9%	1,1%	0,5%	0,1%	0,0%	100,0%
Pharmacies	54,7%	41,7%	3,2%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Hygiène, culture, loisirs	75,7%	17,3%	4,5%	1,9%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Divers	80,2%	13,6%	4,0%	1,6%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%	100,0%
Ensemble CDNA	71,0%	21,0%	4,6%	1,9%	0,6%	0,5%	0,3%	0,1%	100,0%

Chiffre d'affaires au m² selon la surface des magasins



(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Chiffre d'affaires par employé selon la surface des magasins



(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Chiffre d'affaires et personnes employées selon la surface des magasins d'après l'enquête "établissements" de 1992

CA en milliers de Francs	CA par magasin			Personnes employées par magasin		
	Habillement, cuir, textile	Equipement du foyer	Hygiène, culture, loisirs	Habillement, cuir, textile	Equipement du foyer	Hygiène, culture, loisirs
Sans surface de vente	635	1 212	2 469	1,4	4,1	4,1
Moins de 20 m²	472	524	633	1,3	1,4	1,5
de 20 à 60 m²	842	855	1 015	1,8	1,6	2,0
de 60 à 120 m²	1 782	1 490	2 055	3,0	2,3	3,2
de 120 à 400 m²	3 922	2 500	4 689	5,2	3,5	5,4
de 400 à 800 m²	6 960	4 779	10 938	8,3	5,3	10,9
de 800 à 1200 m²	13 093	9 638	25 209	11,8	9,1	21,8
de 1200 à 1800 m²	29 955	17 156	39 195	39,6	15,9	40,0
1800 m² et plus	60 396	46 536	58 982	66,3	40,5	56,8
Ensemble	1 630	3 101	2 118	2,7	4,0	3,1

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

Chiffre d'affaires selon la surface des magasins d'après l'enquête "établissements" de 1992

CA en milliers de Francs	CA par m²			CA par employé		
	Habillement, cuir, textile	Equipement du foyer	Hygiène, culture, loisirs	Habillement, cuir, textile	Equipement du foyer	Hygiène, culture, loisirs
Sans surface de vente	-	-	-	452	297	595
Moins de 20 m²	31	35	42	360	383	429
de 20 à 60 m²	23	23	28	464	522	498
de 60 à 120 m²	22	18	26	600	635	637
de 120 à 400 m²	20	11	24	749	713	860
de 400 à 800 m²	13	9	21	841	903	1 006
de 800 à 1200 m²	13	10	26	1 106	1 053	1 156
de 1200 à 1800 m²	21	12	27	755	1 081	980
1800 m² et plus	24	13	22	910	1 149	1 039
Ensemble	20	12	25	613	781	676

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)

LES PERFORMANCES

Avertissement

Les données sectorielles utilisées pour l'analyse des performances sont issues de l'EAE Commerce 1995 ainsi que de SUSE 1994. L'utilisation de quelques ratios SUSE (bien que les données soient plus anciennes) a été imposée par le fait que de nombreux ratios pertinents pour l'analyse des performances sont absents de l'EAE Commerce. Il n'y a par exemple aucune donnée de bilan. De plus, les résultats d'exploitation et les résultats financiers ne sont disponibles que pour le champ des entreprises de plus de 20 salariés, ce qui est bien entendu très insuffisant pour les secteurs du commerce de détail.

Les informations du fichier SUSE et de l'EAE sont élaborées à partir de la nouvelle nomenclature NAF qui a remplacé la nomenclature NAP en 1993. Ce changement de nomenclature interdit toute mesure de l'évolution des performances sectorielles à partir de ces sources, d'autant qu'il a sans doute rendu les statistiques relativement imparfaites pour l'année 1993.

Pour connaître l'évolution des performances sur longue période, nous disposons des données des Comptes du commerce 1995 (évolution 1985-1994). Toutefois, elles sont très succinctes et contraignent à une grande prudence dans l'interprétation des évolutions. Par ailleurs, ces données sont élaborées à partir de l'ancienne nomenclature NAP et sont extrêmement agrégées. S'agissant du commerce de détail non-alimentaire, les résultats sectoriels ne sont disponibles que pour deux regroupements issus de l'ancienne nomenclature (cf annexe) : le commerce de détail non spécialisé et le commerce de détail spécialisé.

Pour pallier cette carence, quelques ratios calculés à partir d'une centralisation de comptes d'entreprises de la base DIANE viennent compléter cette étude. Ces données demeurent incomplètes (absence des entreprises individuelles) et le champ couvert se limite aux commerces de plus de 7 MF de CA. Ces données permettent cependant - ce que SUSE interdit - de dégager des tendances de 1989 à 1996 au niveau le plus fin de la nomenclature NAF. Ces ratios ne constituent pas des soldes sectoriels. Ils correspondent au ratio médian des entreprises de chacun des secteurs.

1. Le taux de valeur ajoutée

Le taux de VA se mesure habituellement grâce à partir du ratio VA/CA. Toutefois, les Comptes du commerce ont retenu un autre mode de calcul : la valeur ajoutée est rapportée à la production (c'est-à-dire à la marge commerciale à laquelle est ajoutée d'éventuelles activités de production de biens et de services).

1.1. Le taux de valeur ajoutée par secteur

On constate que le taux de VA (VA/CA) est très hétérogène suivant les secteurs. En 1995, il atteignait 41% dans le commerce de détail de tabac contre seulement 12% dans les hypermarchés.

Deux grandes explications, éventuellement combinées, permettent de justifier ces différences :

- *Une plus ou moins bonne capacité de valorisation* : cette capacité de valorisation du service commercial est elle-même influencée par l'intensité de la concurrence sur les différents marchés, et par les stratégies (discount, service...) des entreprises adoptées dans chacun des secteurs. Ces écarts dans la capacité de valorisation renvoient donc directement à l'analyse des écarts de rentabilité, mais également à la présence de différences dans la nature des activités commerciales.

- *Le contenu de l'activité n'est pas identique d'un secteur à l'autre* : le recours à l'intérim, l'externalisation de certaines fonctions (transports et logistique, nettoyage, comptabilité...) affaiblissent le taux de valeur ajoutée. Inversement, l'augmentation de la consommation de facteurs de production (capital, travail) influence positivement le taux de valeur ajoutée.

1.1.1. L'origine des écarts

- *Les charges de personnel*

Plus le service associé à la vente est important (conseil, service après-vente, livraison...), c'est-à-dire plus l'activité est riche en emplois, plus le taux de valeur ajoutée a tendance à être élevé. Par exemple, dans les hypermarchés, le niveau de service associé est extrêmement faible. En revanche, le commerce de fleurs ou de bijouterie réclame un personnel de vente important. D'autres secteurs requièrent la présence d'un personnel très qualifié qui renchérit le coût du service (pharmacies, commerce de détail d'optique-photo, commerce d'articles médicaux et

orthopédiques). Ces trois secteurs figurent parmi ceux qui enregistrent les plus importants taux de VA.

- *Les stocks et les équipements*

La présence de stocks importants (le service associé correspond ici à la disponibilité et au choix des produits) requiert la mobilisation de capital (besoin en fonds de roulement, investissement dans les équipements de stockage) qui vient également gonfler le taux de VA (frais financiers, dotations aux amortissements). De même, certains secteurs nécessitent un surcroît d'immobilisations corporelles pour assurer le service commercial (base logistique, réseau informatique...) qui majorent également le taux de VA.

- *Le niveau de concentration des structures commerciales*

La concentration et son corollaire, les économies d'échelle, s'accompagnent d'une moindre consommation relative de facteurs de production (pour un même volume de vente, l'entreprise a besoin de moins d'équipements et surtout de moins de personnel). On observe en effet une relation croissante entre le CA par employé et la surface des magasins. Ainsi, les secteurs de grande surface (hypermarchés, commerce d'électroménager et radio-TV, commerce de meubles...) présentent généralement un taux de VA relativement plus faible. C'est d'ailleurs ce qui permet à ces commerces de proposer des prix plus compétitifs et de développer des stratégies de discount.

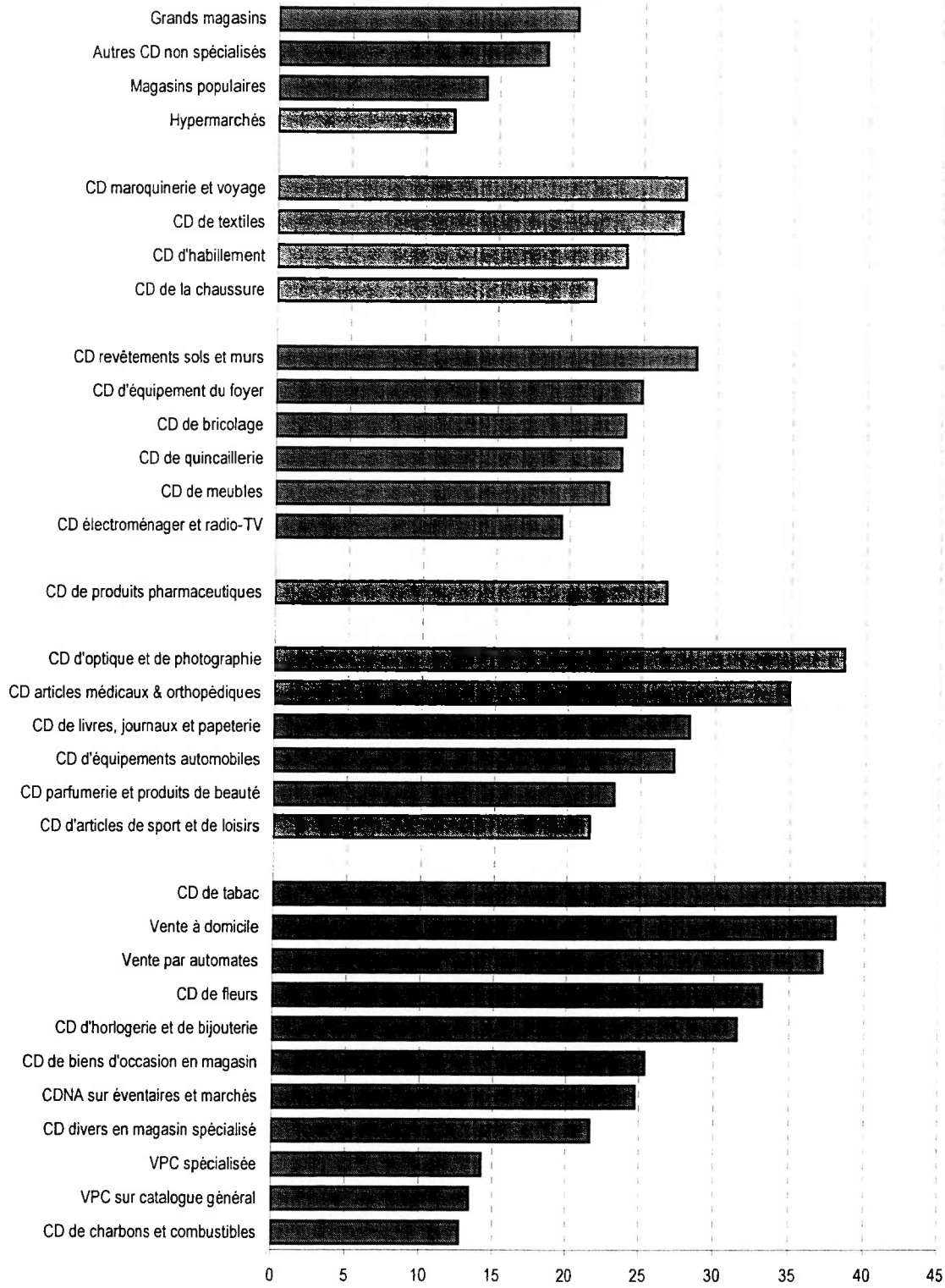
1.2. L'évolution du taux de valeur ajoutée

Dans l'ensemble du commerce de détail, le taux de VA, mesuré ici par le rapport VA/Production, atteignait 68% en 1994, soit 6 points de moins qu'en 1985. Sur la même période (85-94), le taux de valeur ajoutée a perdu 5 points dans le commerce de détail non-alimentaire spécialisé, alors qu'il chutait de 10 points dans le commerce de détail non-alimentaire non spécialisé (grands magasins, magasins populaires) où il ne s'élevait plus qu'à 53% en 1994. On observe un relatif infléchissement de cette décrue du taux de VA au début des années 90.

Selon les ratios médians calculés à partir des données DIANE sur les commerces de plus de 8 MF de CA annuel, la décroissance du taux de VA entre 1989 et 1996 concerne plus de la moitié des secteurs.

Cette baisse du taux de valeur ajoutée peut s'expliquer par un déplacement des parts de marché vers les commerces à plus faible taux de VA en raison d'une modification de la structure sectorielle (accroissement du poids des secteurs à plus faible VA), et d'un changement des structures intra-sectorielles (accroissement du poids des entreprises à plus faible VA).

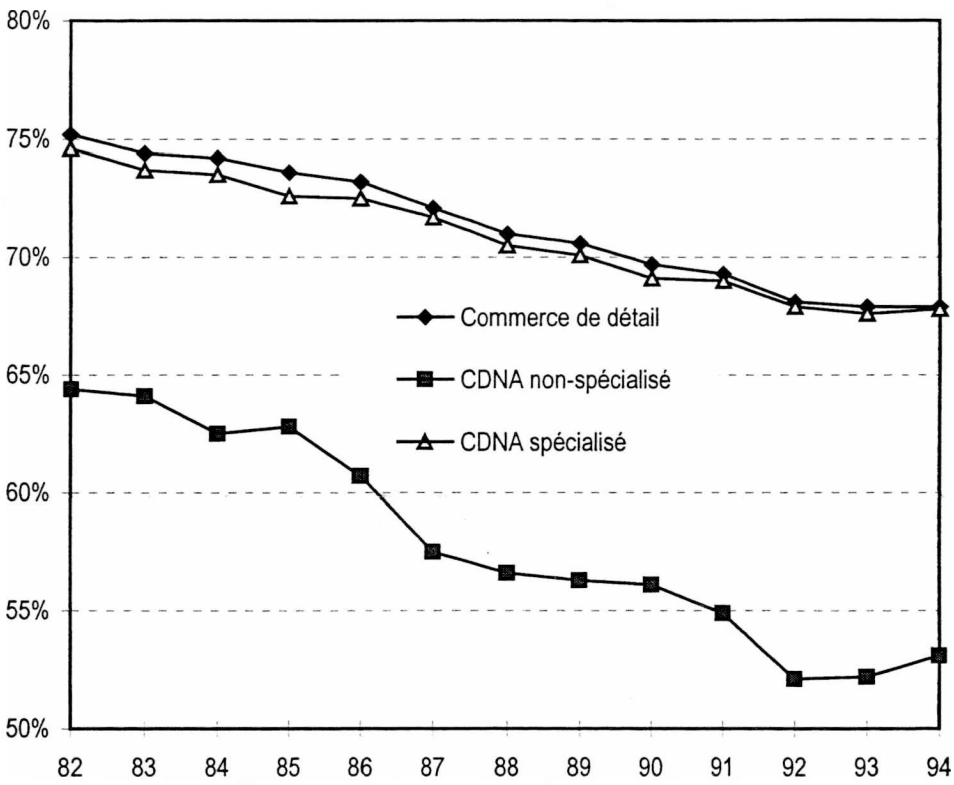
Taux de valeur ajoutée en 1995



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : EAE, 1995)

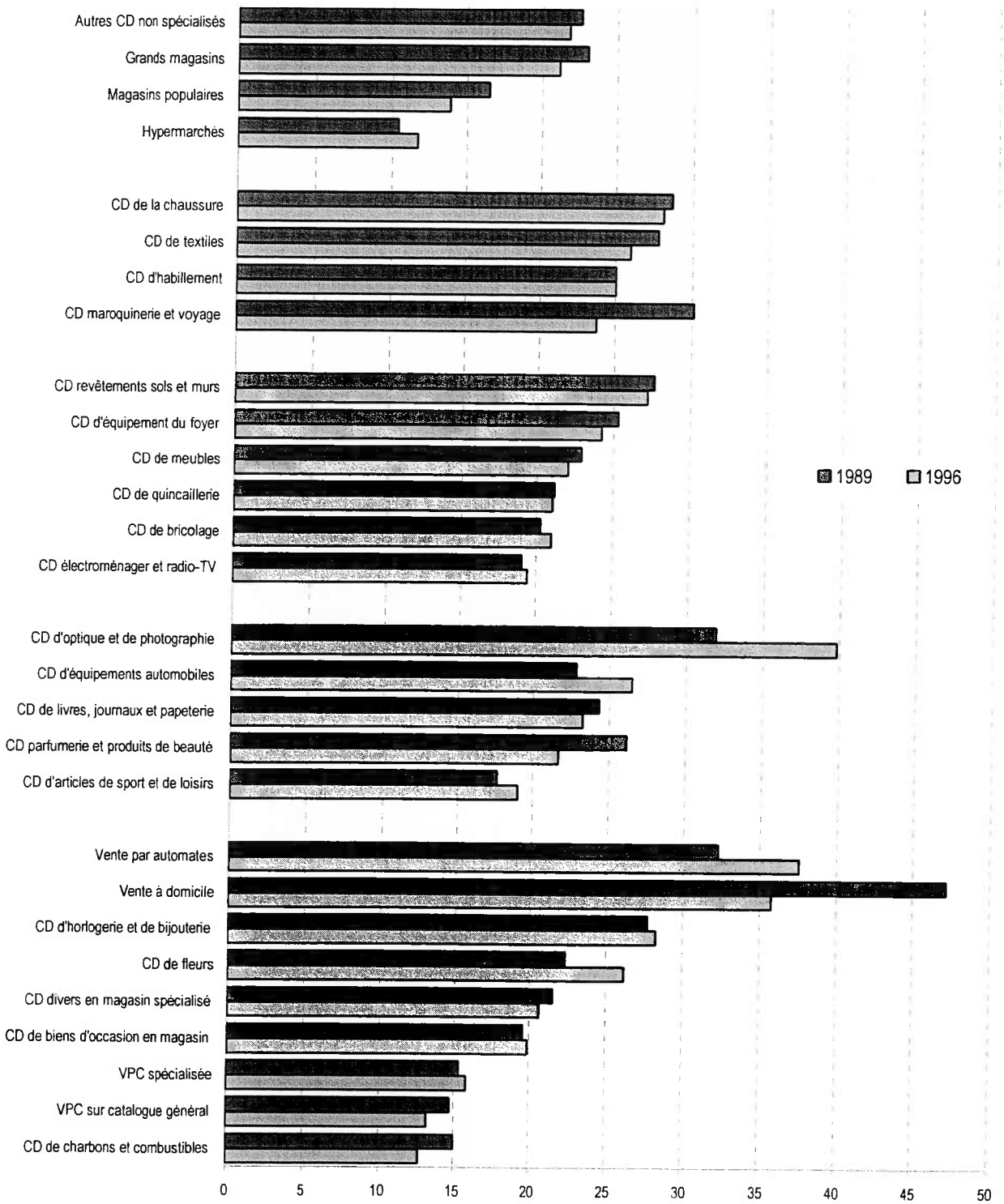
Evolution du taux de valeur ajoutée



Taux de valeur ajoutée = Valeur ajoutée / Production
Production = CAHT+Variations de stocks-Achats de marchandises

(Source : INSEE, Comptes nationaux, 1996)

Evolution du taux de valeur ajoutée (VA/CA)



(Sources : Centralisation Crédoc à partir de données DIANE)

Elle peut également traduire une tendance de fond dans les entreprises commerciales liée d'une part à une baisse des marges commerciales sous la pression du discount, plus ou moins bien compensée par les gains de productivité ; d'autre part à un recours accru à l'intérim ou à des prestataires de services dans un souci de flexibilité et de recentrage sur le cœur du métier.

- Taux de valeur ajoutée (VA/CA)

Ce ratio mesure le taux de valeur ajoutée. La valeur ajoutée correspond à la différence entre le CA générée par l'entreprise et les achats de biens et services effectués à l'extérieur (marchandises, fournitures, sous-traitance, frais de publicité...).

Le taux de valeur ajoutée permet de mesurer le degré d'intégration de l'activité et le niveau de recours à la sous-traitance. Plus l'entreprise est intégrée et moins elle a recours à des prestataires extérieurs (nettoyage, sécurité...) pour assurer certaines taches, plus le taux de VA sera élevé.

Le taux de VA est également dépendant de la capacité de valorisation de l'entreprise ou de la volonté de celle-ci de générer de fortes marges. Une entreprise positionnée sur le discount aura généralement un plus faible taux de valeur ajoutée qu'une entreprise misant sur de plus petits volumes de ventes mais à marges élevées.

Les loyers de crédit bail ainsi que l'intérim sont considérés comptablement comme des charges externes. Toutes choses égales par ailleurs, une entreprise employant des intérimaires et ayant acquis certains équipements par crédit-bail aura donc un taux de VA inférieur à une entreprise ne recourant pas à l'intérim et finançant ses équipements par crédit bancaire classique ou par autofinancement.

1.2.1. L'origine de la base du taux de valeur ajoutée

- Une modification de la structure sectorielle

L'accroissement du poids des secteurs à plus faible VA dans l'ensemble du commerce de détail non-alimentaire peut expliquer la diminution du taux de VA. Toutefois, on n'observe pas de relation évidente entre taux de VA et croissance de l'activité.

- La restructuration de l'appareil commercial au sein de chaque secteur au profit des entreprises à plus faible VA

La diminution tendancielle du taux de VA dans le commerce de détail s'explique alors par la montée en puissance des organisations les plus productives, et notamment les grandes surfaces pratiquant une logique de discount.

La relative stabilisation du taux de VA au début des années 90 dans le commerce de détail non-alimentaire traduirait alors un ralentissement du mouvement de restructuration du paysage de la distribution, ainsi que l'émergence chez des opérateurs de discount de nouvelles stratégies de différenciation davantage fondées sur des éléments hors prix, ces nouvelles modalités de la concurrence s'accompagnant d'un enrichissement du contenu de la prestation (développement du service).

- La marge commerciale

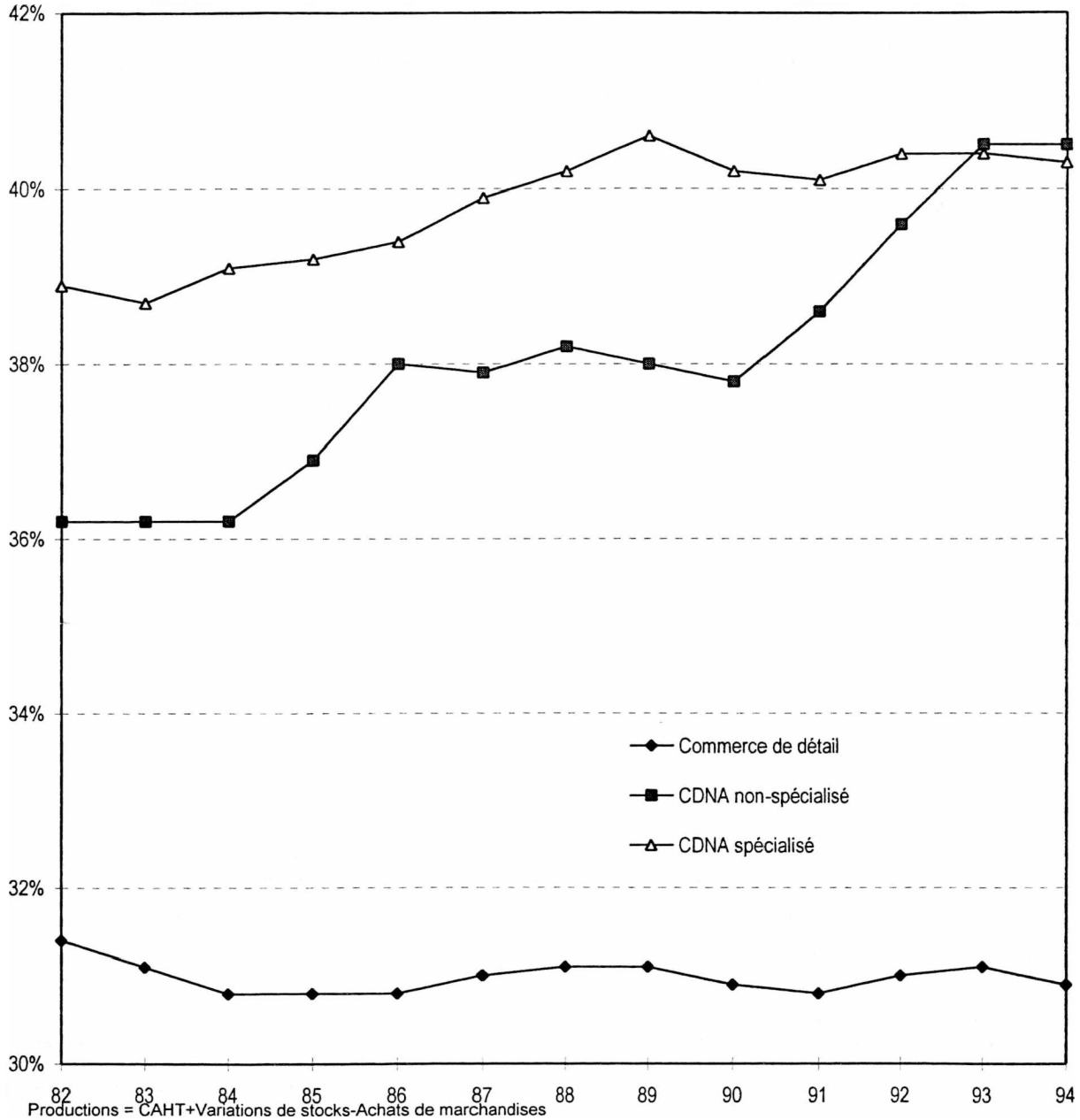
Le taux de VA est directement influencé par les performances économiques et commerciales des entreprises et notamment par leur capacité à générer des marges élevées grâce à une position favorable sur leur marché. La valeur du taux de VA dépend donc étroitement de celle du taux de marge commerciale. D'ailleurs, comme pour la valeur ajoutée, le taux de marge commerciale est d'autant plus élevé que les coûts de commercialisation (stocks, équipements, personnel...) à couvrir sont importants.

Toutefois, la baisse du taux de VA ne trouve pas son origine dans la baisse des marges commerciales. Dans le commerce de détail non-alimentaire, on constate que le taux de marge commerciale (estimé par le ratio Production/CA, avec production = marge commerciale + production de biens ou de services) s'est accru entre 1985 et 1994. Il est passé de 39% en 1985 à 40% en 1994 dans le commerce de détail non-alimentaire spécialisé et de 37% à 41% dans le commerce de détail non-alimentaire non spécialisé. Sur cette période, il demeurait stable dans l'ensemble du commerce de détail.

La concentration a permis une amélioration du pouvoir de négociation des commerçants vis-à-vis de leurs fournisseurs, et donc une augmentation légère de leur marge, et ce malgré la montée en puissance du discount.

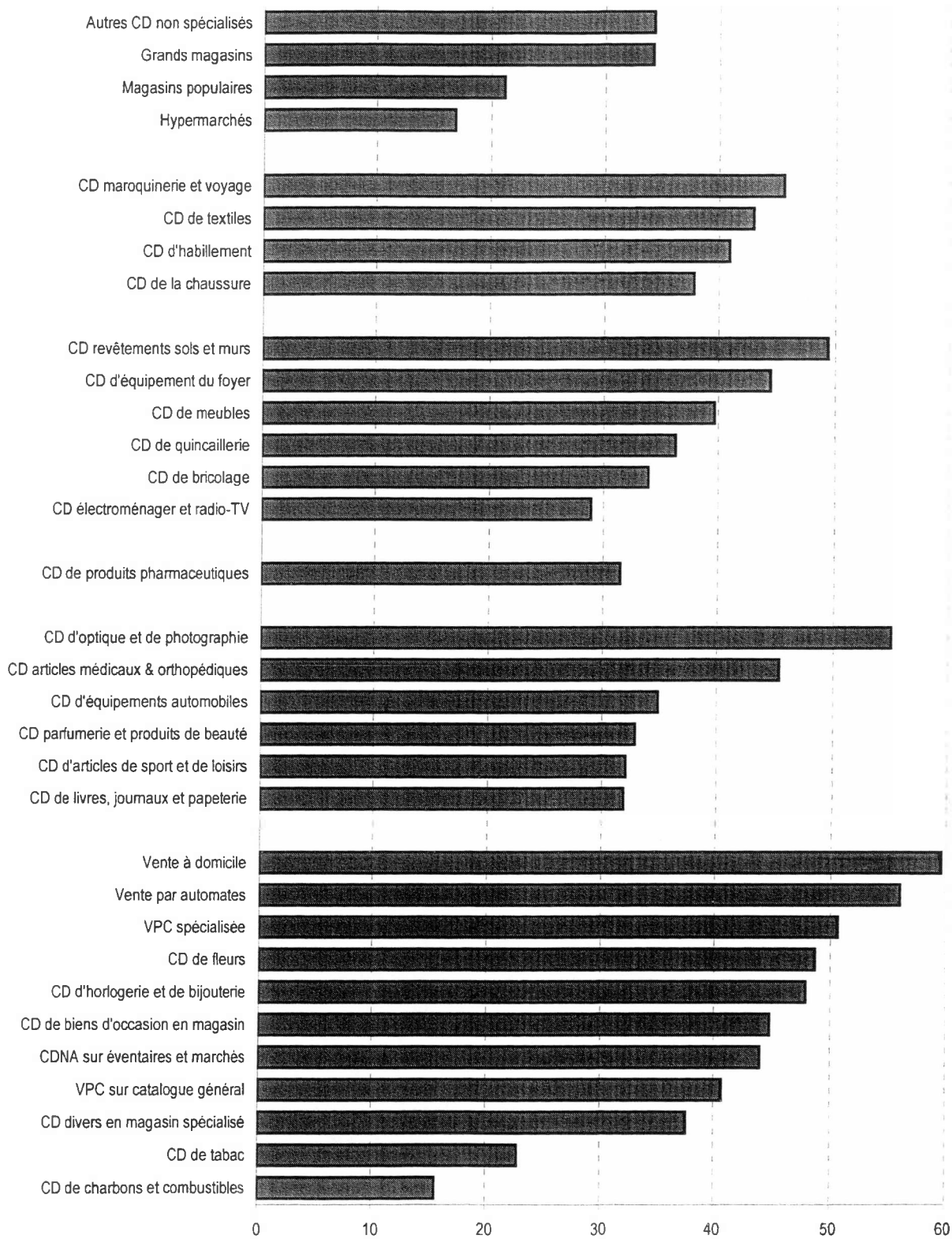
Cette disjonction entre l'évolution du taux de VA et l'évolution du taux de marge commerciale se retrouve dans l'évolution entre 1989 et 1996 des ratios sectoriels médians.

Evolution d'une approximation du taux de marge (Production/CAHT)



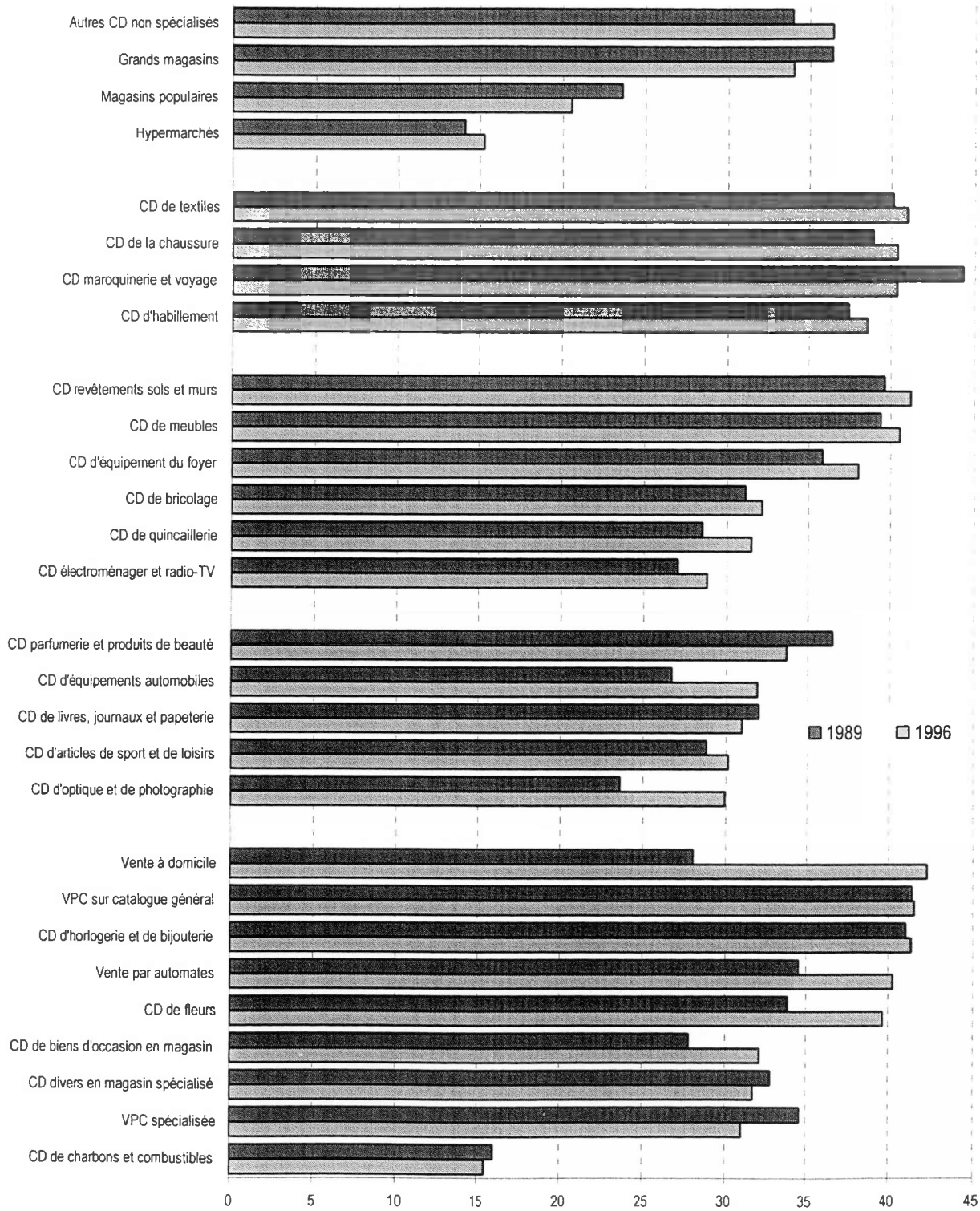
(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1996)

Taux de marque



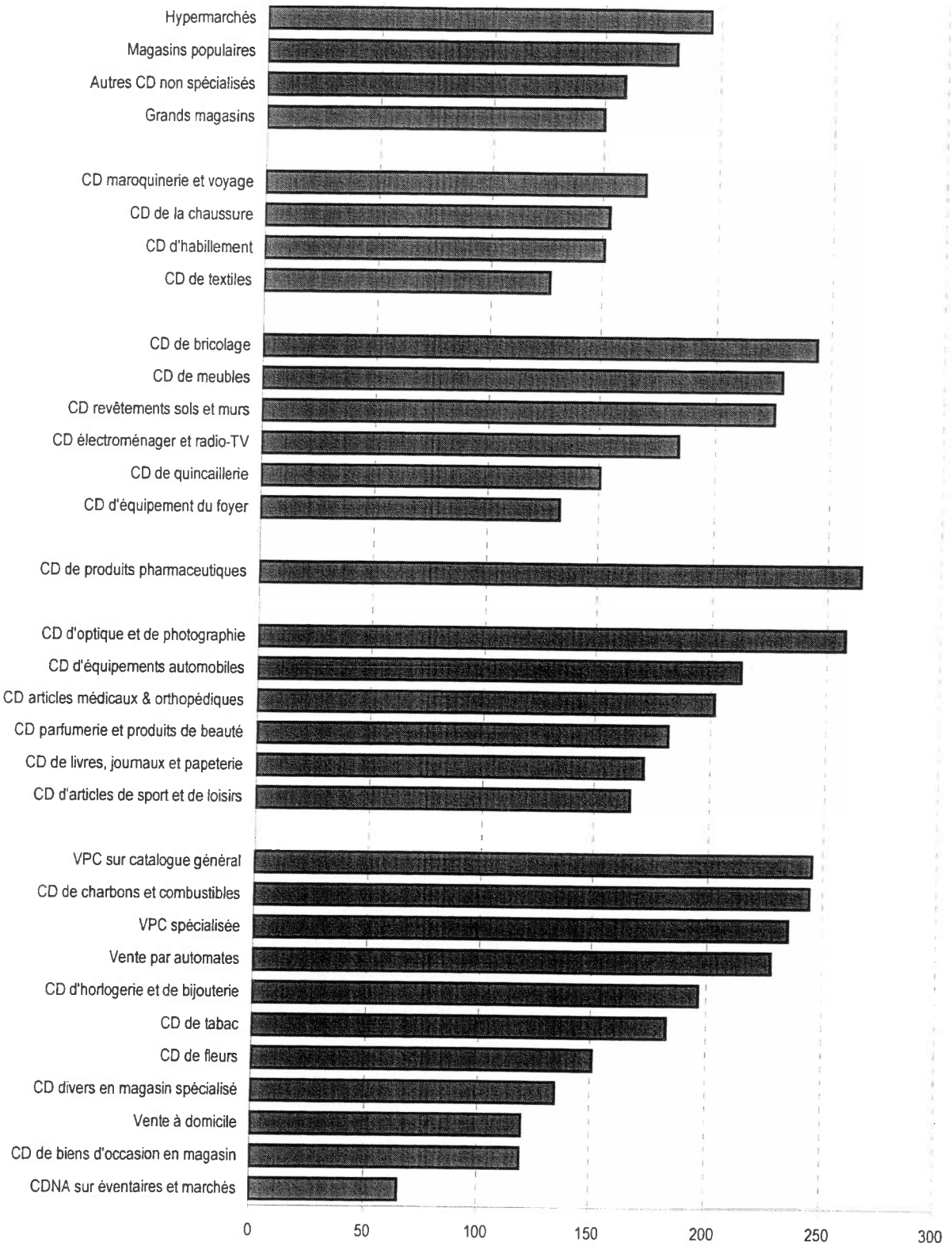
(Source : EAE, 1995)

Evolution du taux de marge commerciale



(Sources : Centralisation Crédoc à partir de données DIANE)

Valeur ajoutée par tête



(Source : EAE, 1995)

- *L'augmentation des charges externes et consommations intermédiaires*

La baisse du taux de VA peut également provenir de l'augmentation des charges externes et consommations intermédiaires. Parallèlement à la transformation du paysage commercial, le recours à des prestataires extérieurs (nettoyage, transports, etc.) se serait accru.

- Taux de marque ou taux de marge commerciale

Le taux de marque indique le niveau des marges commerciales (différence entre le montant des ventes de marchandises et le montant des achats de marchandises compte tenu des variations de stocks) pratiquées par le commerçant. Cet indicateur mesure le pouvoir de marché de l'entreprise mais aussi le niveau des coûts à couvrir en aval pour assurer le service commercial (frais de personnel, équipements, stocks).

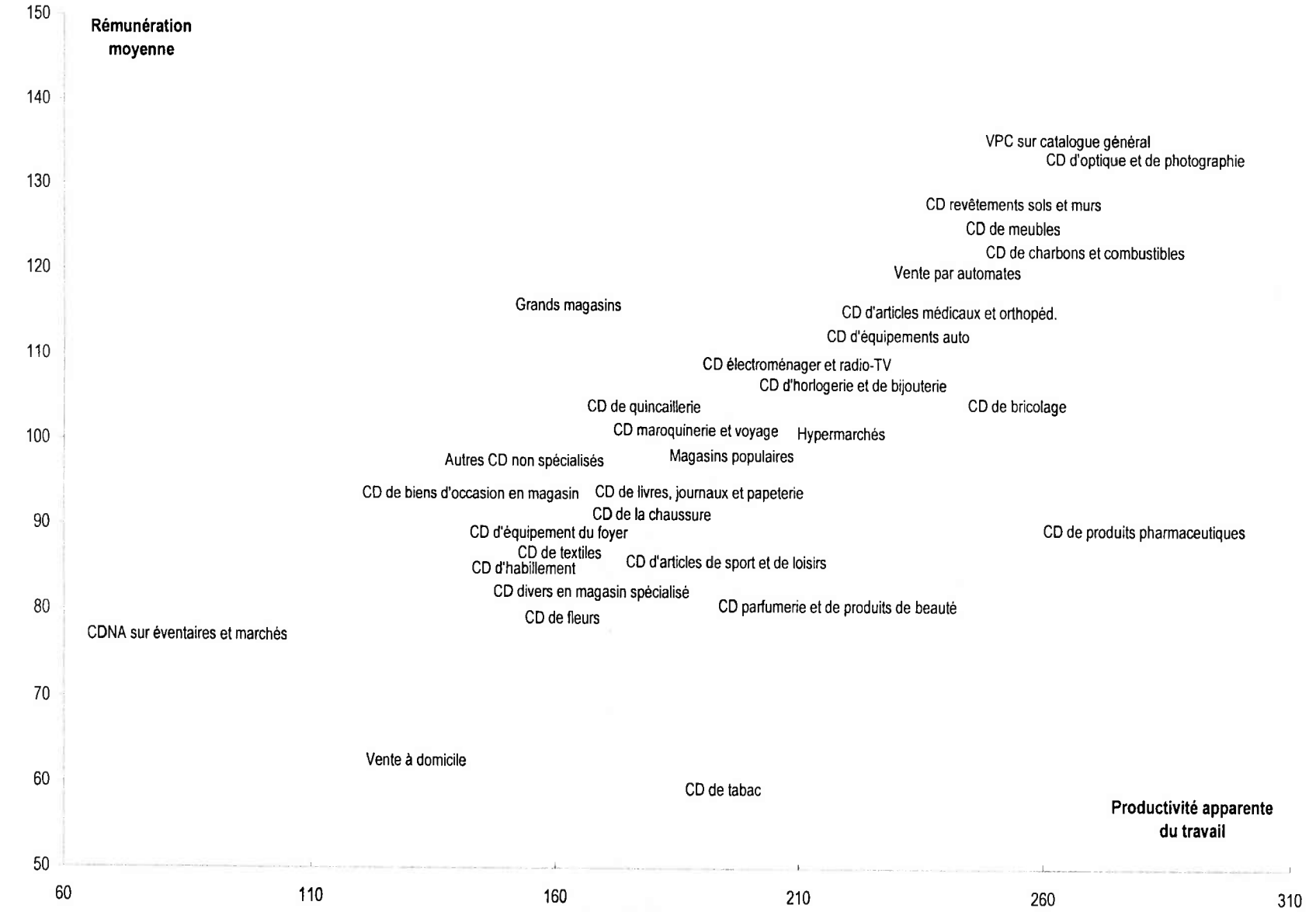
2. La productivité

2.1. La productivité apparente du travail

La productivité apparente du travail se définit par le ratio VA/personne occupée (salariée ou non). Dans le commerce de détail non-alimentaire, la productivité apparente du travail s'élevait à 185 kF en 1995 contre 176 kF dans l'ensemble du commerce de détail. C'est toutefois pratiquement deux fois moins que celle observée dans l'industrie et nettement inférieur au niveau du commerce de gros (315 kF).

Le niveau de la productivité apparente du travail et celui de la rémunération moyenne sont interdépendants. Cet équilibre économique (l'entreprise intègre le coût du personnel dans ses prix de vente) ne constitue toutefois pas l'unique explication des écarts constatés entre les différents secteurs. La productivité apparente du travail est également très dépendante de l'efficience de l'organisation mise en place dans l'entreprise et de la plus ou moins bonne capacité de valorisation du service.

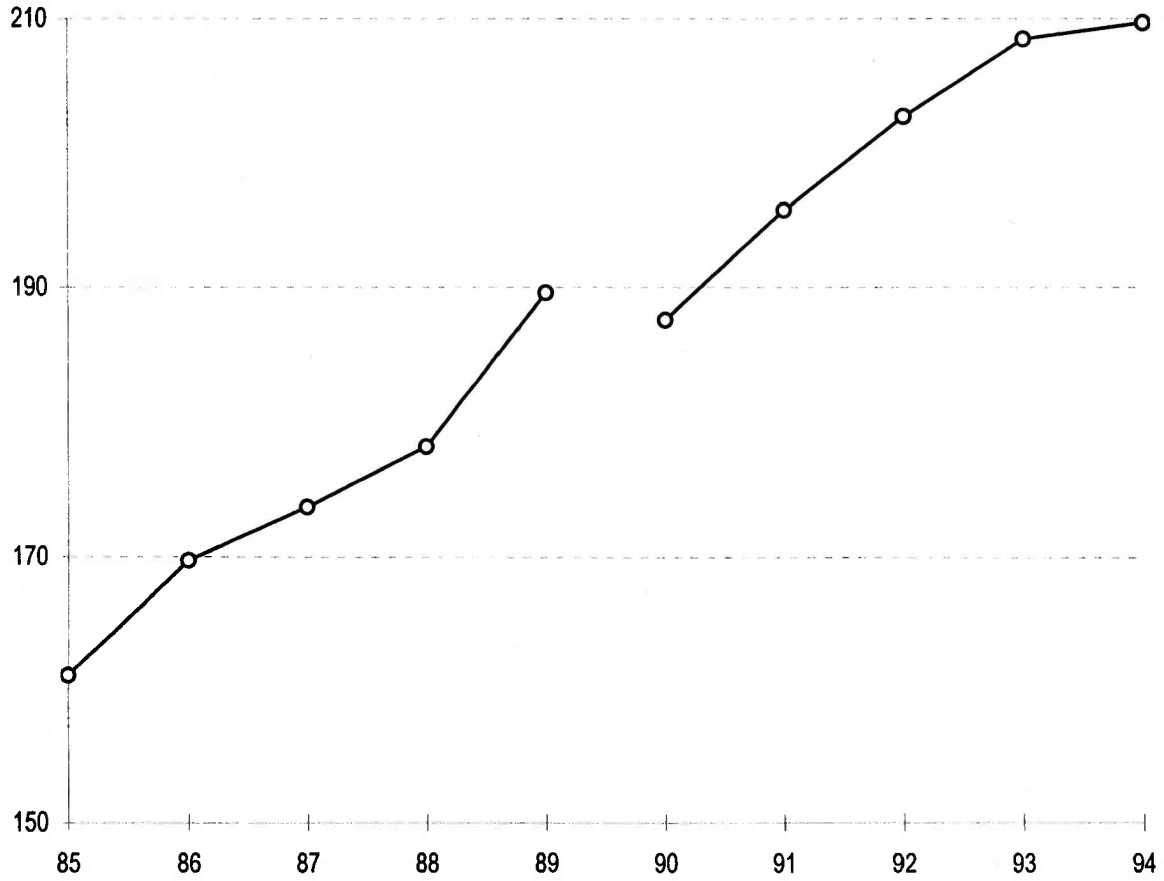
Productivité apparente du travail - Rémunération moyenne



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : EAE, 1995)

Evolution de la productivité apparente du travail



(Source : Comptes de commerce 1996 et 1995, basé sur la NAF pour les années postérieures à 1989
Comptes du commerce 1994, sur la base de la NAP pour les années précédentes)

En effet, à niveau de rémunération moyen constant, la productivité apparente du travail est loin d'être homogène. On constate également que plus la part des effectifs non salariés est importante, plus la VA par tête est faible. Les secteurs les plus productifs correspondent ainsi à ceux où le commerce moderne est le plus développé. Parmi ceux là, citons notamment le commerce de détail de bricolage.

- *Les gains de productivité*

La productivité apparente du travail (non compris les effectifs non salariés) a progressé de 3% en moyenne par an depuis 1985 dans le commerce de détail non-alimentaire, ce qui, compte tenu de l'érosion monétaire, est faible. Il semble difficile de déceler un effet de structure négatif dans le secteur. Si un tel effet existe, il serait même plutôt positif. En effet, les secteurs ayant connu une croissance relative plus forte sont également ceux qui présentent globalement la plus forte productivité apparente.

En fait, dans le commerce, la substitution capital - travail par l'automatisation de certaines fonctions est relativement difficile. Les effets d'échelle générés par le processus de concentration sont aussi sans doute plus marqués au niveau du capital que du personnel. Cela est particulièrement vrai dans le commerce spécialisé qui réclame souvent un niveau de service plus important que les grandes surfaces non spécialisées.

- Valeur ajoutée par tête

Ce ratio met en rapport la valeur ajoutée produite dans l'entreprise avec les effectifs (salariés et non salariés). Il constitue un indicateur du niveau de productivité apparente du travail.

Toutes choses égales par ailleurs, le contenu en capital de l'activité, le degré d'automatisation du processus de production, le niveau de qualification des salariés et la capacité de valorisation du service commercial influencent positivement le niveau de ce ratio.

- Rémunération moyenne

La rémunération moyenne se calcule en rapportant les salaires et traitements versés au nombre de salariés employés. Au-delà de l'indication propre sur le niveau des salaires dans un secteur ou une entreprise, la rémunération moyenne permet d'approcher les écarts dans les structures de qualification entre différents secteurs. Un secteur employant davantage de cadres aura généralement à un niveau de rémunération moyen supérieur aux autres.

3. La rentabilité des entreprises

3.1. Le poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée

Le rapport Frais de personnel/VA a eu tendance à s'accroître ces dix dernières années. En 1994, les frais de personnel représentaient 51% de la VA dans le commerce de détail non-alimentaire (53% dans l'ensemble du commerce de détail), soit trois points de plus qu'en 1985. L'évolution de ce rapport diverge suivant le type de commerce. Il diminue tendanciellement dans le commerce spécialisé alors qu'il progresse dans le non spécialisé.

L'augmentation du rapport Frais de personnel/VA peut s'expliquer par :

- une détérioration de la rentabilité économique de l'activité, ce qui semble être le cas au début de la décennie (cf. § Rentabilité) ;

- et/ou par une diminution de l'intensité capitalistique de l'activité. La progression du rapport Frais de personnel/VA légitimerait ainsi les conclusions sur la productivité apparente du travail : les économies d'échelle générées par la concentration sont plus importantes au niveau des immobilisations qu'au niveau des effectifs employés.

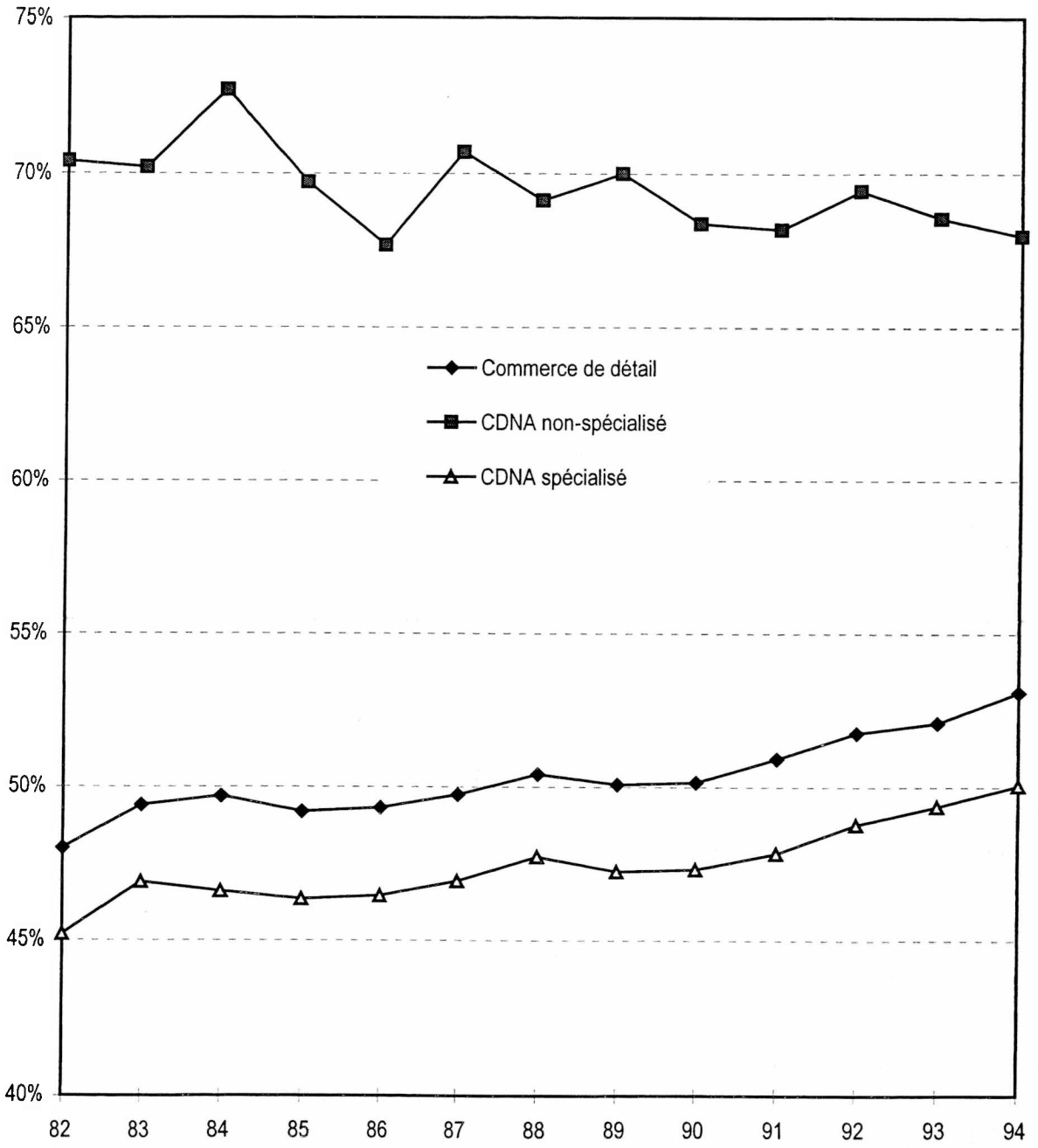
Des artefacts comptables

Un recours accru au crédit-bail pour financer les équipements, à la location immobilière en substitution d'un investissement traditionnel, a pour conséquence de faire diminuer l'intensité capitalistique et le niveau de l'excédent brut d'exploitation, et donc de renforcer le poids des frais de personnel dans la VA.

Parallèlement, ces nouvelles consommations intermédiaires font chuter le taux de VA, ce que l'on a observé précédemment. L'effet d'accroissement du poids des frais de personnel dans la VA est alors renforcé.

Avec la diminution du poids des effectifs non salariés (diminution du poids des entreprises individuelles), la masse salariale s'accroît mécaniquement et le niveau des profits (qui servent à rémunérer les non-salariés) diminue. Là encore, le rapport Frais de personnel/VA a donc tendance à augmenter.

Evolution du ratio Frais de personnel / VA



(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1996)

Le rapport Frais de personnel/VA est particulièrement élevé au sein du commerce de détail non-alimentaire non spécialisé. Cela s'explique par la faible rentabilité économique (cf. § Performances sectorielles) observée dans le secteur des grands magasins. En effet, 80% du CA du commerce de détail non-alimentaire non spécialisé (selon la nomenclature des Comptes du commerce) sont générés par les grands magasins. Or, ces commerces figurent parmi les plus capitalistiques du commerce de détail non-alimentaire, ce qui devrait - toutes choses égales par ailleurs - minorer le rapport Frais de personnel/VA.

- *Frais de personnel / VA*

  Ce ratio peut se lire comme un indicateur de rentabilité. Plus le ratio est faible, plus l'entreprise parvient à dégager des ressources pour financer les prêteurs et les capitaux investis. Il permet également d'appréhender si l'activité est intensive en main d'œuvre, c'est à dire si elle requiert un personnel nombreux et/ou fortement rémunéré.

3.2. La rentabilité économique

La rentabilité économique, mesurée par le ratio EBE/VA[1], a chuté dans le commerce de détail non-alimentaire spécialisé (46% en 1994 contre 51% en 1985) alors qu'elle fluctuait autour de 25% dans le commerce de détail non spécialisé.

L'EBE est un des meilleurs indicateurs pour l'analyse de la performance économique d'une entreprise, car il ne prend pas en compte la politique d'amortissements ni la stratégie financière. Il correspond en fait à l'excédent dégagé par l'entreprise après déduction des charges sociales et salariales de la VA. Cet excédent correspond aux moyens dont dispose l'entreprise pour renouveler son capital, payer ses charges financières et éventuellement dégager des ressources pour son compte propre.

Pour l'analyse sectorielle sur longue période, ce ratio est néanmoins trop influencé par les modifications structurelles de l'activité (plus ou moins capitalistique). Ce ratio est en effet quasiment le complémentaire du rapport Frais de personnel/VA. Son analyse aboutit donc inévitablement aux mêmes conclusions que celles énumérées précédemment pour l'augmentation des frais de personnel dans la VA.

Pour neutraliser l'incidence de l'intensité capitalistique, on mesure alors la rentabilité économique par l'intermédiaire du rendement des actifs (EBE/Actifs immobilisés+BFR[2]). Selon les

[1] Excédant Brut d"Exploitation (EBE).

ratios de la centralisation des comptes de la base DIANE, on constate une diminution de la rentabilité économique médiane entre 1989 et 1996 dans la très grande majorité des secteurs du commerce de détail non-alimentaire. Mais les ratios DIANE ne concernant que les entreprises de plus de 8 MF de CA, on ne peut pas généraliser ce résultat aux petites structures commerciales.

Cet affaiblissement de la rentabilité économique s'est sensiblement ralenti depuis 1994. En moyenne, le ratio médian n'a perdu qu'un point entre 1994 et 1996. Ce constat traduit l'influence directe de la conjoncture économique nationale, et en particulier l'évolution de la consommation des ménages sur les performances économiques des secteurs.

- EBE / VA

Ce ratio, appelée taux de marge industrielle, rapporte l'excédent brut d'exploitation à la valeur ajoutée. Il mesure le niveau de la performance commerciale avant prise en compte de la politique financière et d'amortissement de l'entreprise. En effet, l'EBE est égal à la valeur ajoutée déduite des frais de personnel. Il est toutefois le complémentaire du ratio précédent (frais de personnel / VA) aux subventions d'exploitation et impôts et taxes (hors impôt sur les sociétés) près. Les différences dans le processus de production (plus ou moins intensif en main d'œuvre) entre les secteurs rendent donc difficile de déterminer à partir de comparaisons sectorielles, les secteurs qui dégagent la meilleure rentabilité.

- EBE / Actifs immobilisés + BFR (hors immobilisations financières)

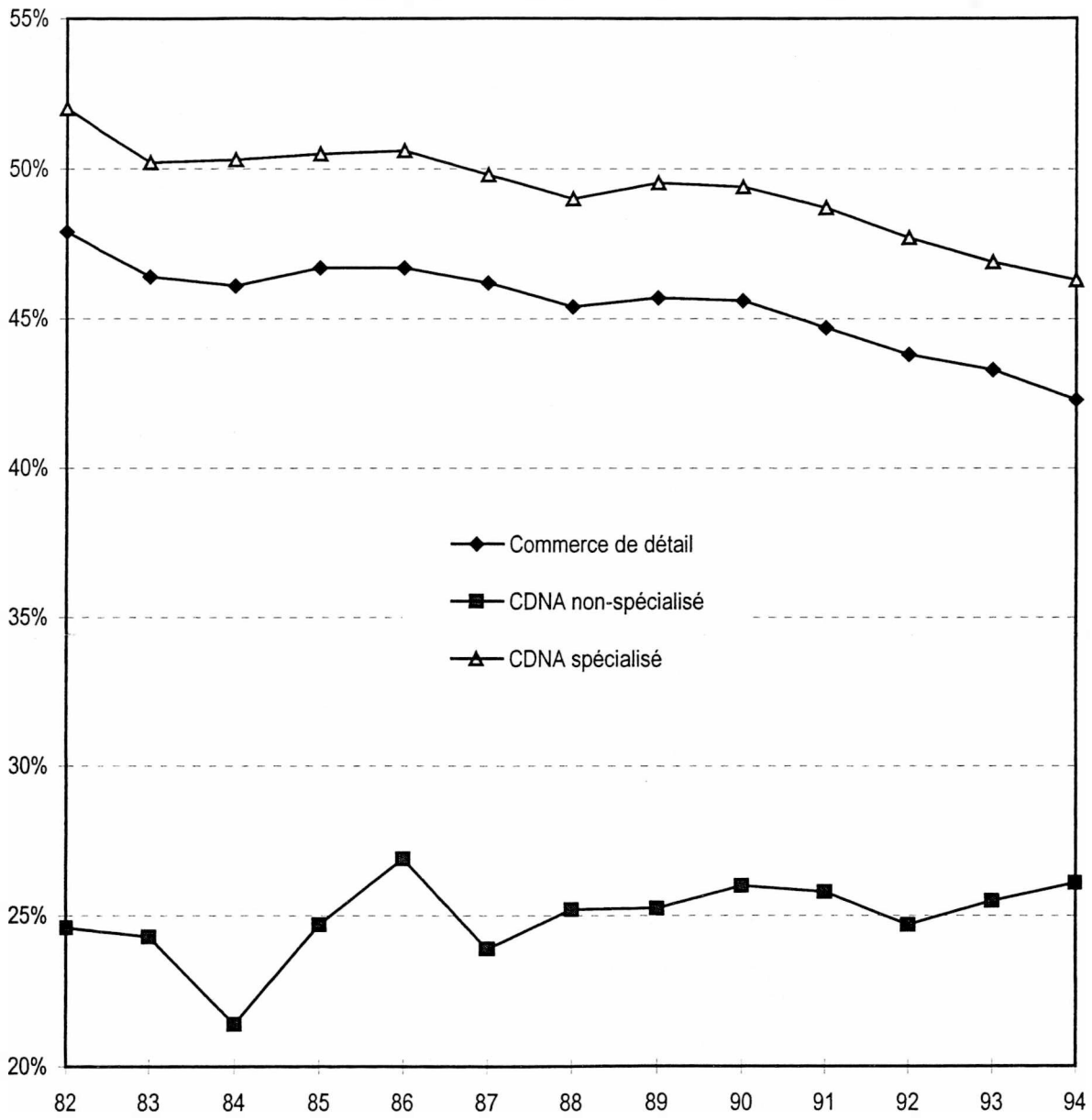
A la différence des ratios de rentabilité précédents qui mesurent des résultats au regard d'un volume d'activité (le CA ou la VA), ce ratio mesure le rendement du capital investi. Dans le cas présent, il rapporte un résultat de l'entreprise à une estimation du seul capital économique ("outil de travail") mis en œuvre dans l'entreprise.

3.3. Les performances sectorielles

Étant donné que le poids des effectifs non salariés vient perturber l'analyse comparative des performances économiques entre les secteurs (cf. encadré "Artefacts comptables"), nous avons construit un graphique mettant en relation le poids des effectifs non salariés avec la rentabilité globale (mesurée par le ratio EBE + produits financiers/Actifs nets). Les secteurs présentant, pour une proportion d'effectifs non salariés donnée, la rentabilité globale la plus élevée peuvent légitimement être considérés comme ceux offrant les meilleures performances.

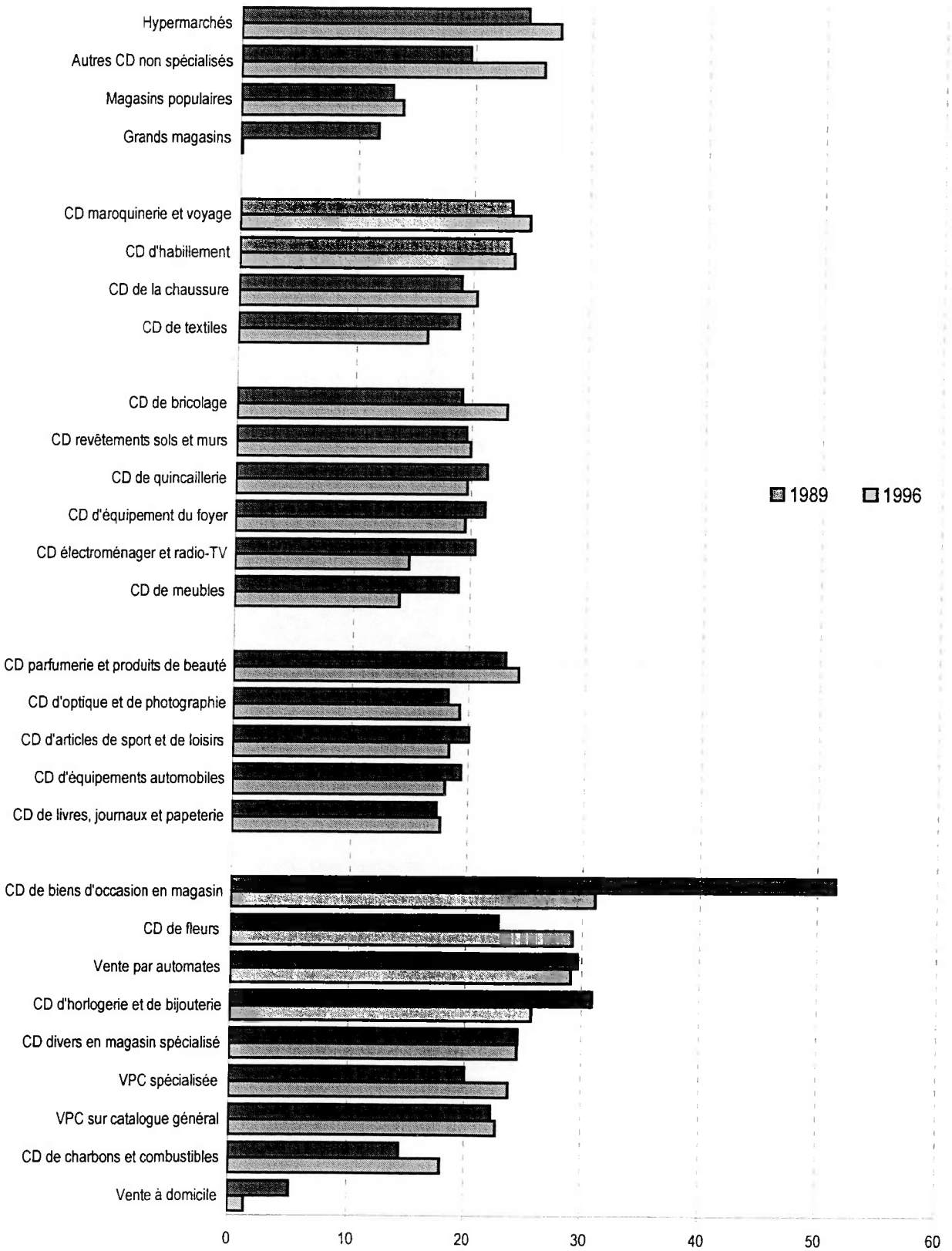
[2] Besoins en Fonds de Roulement (BFR).

Evolution du ratio EBE / VA



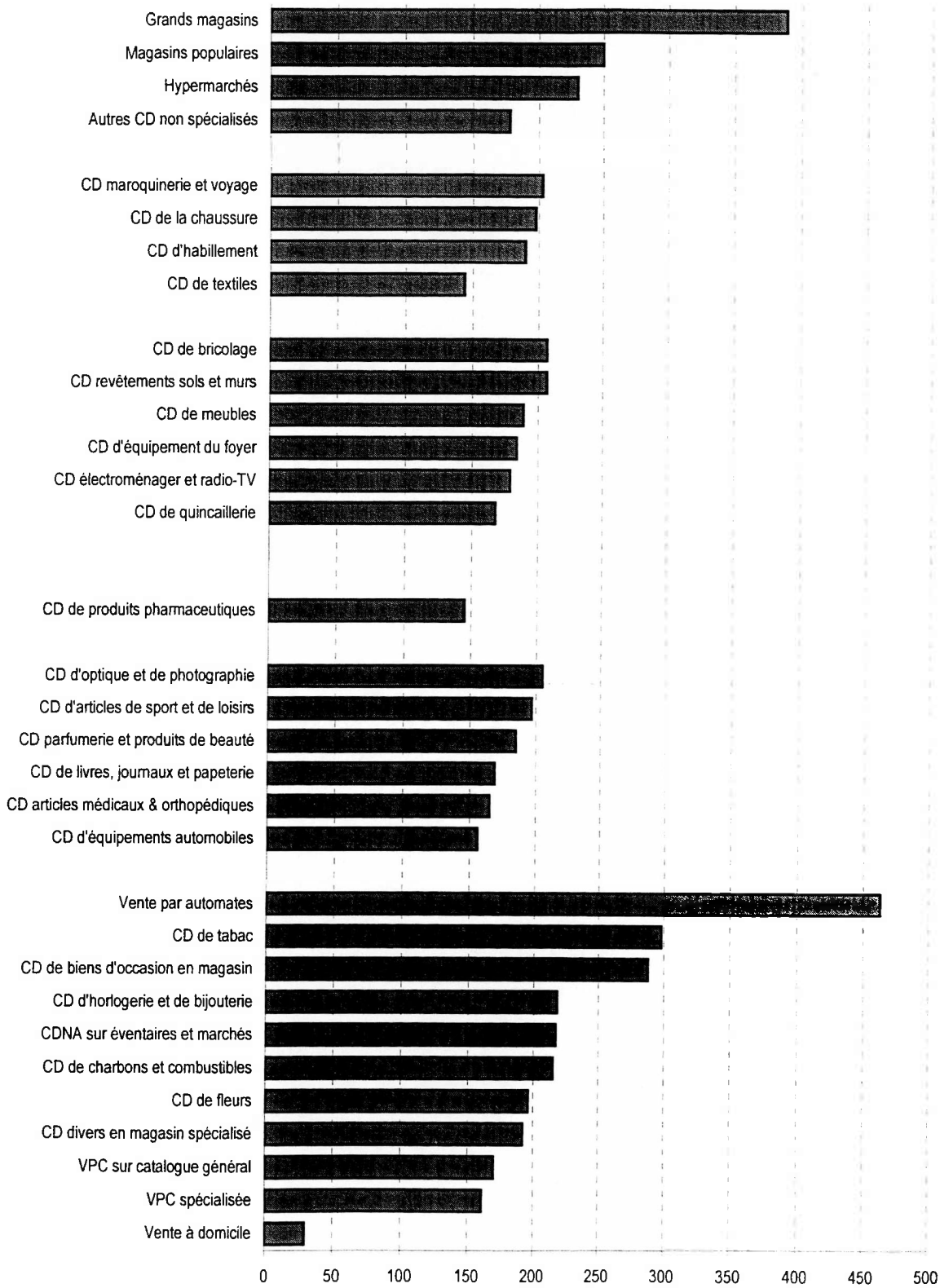
(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1996)

Evolution du ratio EBE / VA



(Sources : Centralisation Crédoc à partir de données DIANE)

Intensité capitalistique (en kF)



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : SUSE, 1994)

Parmi ces derniers, on retrouve le commerce de détail de bricolage, d'articles médicaux et orthopédiques, d'optique-photo, de produits pharmaceutiques, la vente par automates et le commerce de maroquinerie et d'articles de voyage. Dans l'ensemble, ce sont des secteurs qui ont été relativement épargnés par l'atonie de la consommation des ménages. A l'exception du commerce d'optique-photo et du commerce de maroquinerie et d'articles de voyage, ces secteurs figurent parmi ceux qui ont bénéficié des plus forts taux de croissance depuis 1990.

A l'inverse, les performances les plus médiocres sont à mettre au compte des grands magasins, de la vente à domicile, du commerce de parfumerie et produits de beauté, du commerce d'équipement du foyer et du commerce de détail de textiles.

3.4. L'endettement et l'équilibre financier

L'équilibre financier dans les secteurs du commerce non-alimentaire semble s'être amélioré depuis le début de la décennie. Le ratio médian Dettes financières/Fonds propres nets a notamment diminué dans pratiquement l'ensemble de ces secteurs.

Pourtant, selon les données des Comptes du commerce, les résultats financiers se sont dégradés dans le commerce entre 1989 et 1993.

L'équilibre financier des commerces résulte pour une large part du dégagement en fonds de roulement (fort différentiel entre les délais de paiement clients et les délais de paiement fournisseurs), lui-même directement dépendant du volume d'activité commerciale. En période de basse conjoncture, le dégagement en fonds de roulement a tendance à fléchir, ce qui entraîne mécaniquement une diminution des produits financiers.

La présence d'un résultat financier positif au sein des grands magasins a notamment permis à ces derniers de dégager en 1995 un ratio Résultat net/VA relativement satisfaisant, alors que le résultat d'exploitation était négatif.

En 1994, les secteurs présentant le plus fort taux d'endettement (Dettes financières/Total du passif) sont le commerce de détail de chaussure, de produits pharmaceutiques, de biens d'occasion en magasin.

Inversement, les plus faibles taux d'endettement se trouvent dans les magasins populaires, les hypermarchés et la VPC.

- Résultat d'exploitation / CA

A l'instar du ratio précédent, les deux composantes de ce ratio sont extraits du compte de résultat de l'entreprise. Le résultat d'exploitation correspond à l'EBE auxquelles on déduit les dotations aux amortissements et provisions d'exploitations ainsi que les impôts et taxes. Il correspond donc au profit dégagé par les entreprises après paiement des achats, des impôts et taxes (hors IS) et des charges de personnel mais avant prise en compte des résultats financiers.
Ce ratio permet d'apprécier la capacité bénéficiaire d'une entreprise avant prise en compte des résultats financiers.

- Résultat net / CA

Ce ratio, appelé taux de marge nette, permet de mesurer la capacité bénéficiaire d'une entreprise compte tenu des performances d'exploitation, des performances financières et d'éventuelles éléments exceptionnels. Il s'agit d'un indicateur de profitabilité global.

Les résultats financiers sont souvent positifs dans le commerce. Les délais de règlement fournisseurs sont assez longs alors que les délais de règlements clients sont courts, ce qui permet aux entreprises de disposer d'une importante trésorerie. Des entreprises peuvent donc sacrifier des marges d'exploitation pour dynamiser leur activité et donc générer des flux de trésorerie plus importants, eux mêmes source de produits financiers supérieurs. Le classement des secteurs suivant le niveau du taux de marge d'exploitation peut donc diverger par rapport à celui établi sur la base du taux de marge nette.

- Intensité capitalistique

Ce ratio rapporte le niveau des immobilisations (le capital immobilisé) aux effectifs. Il s'agit donc du rapport entre les deux facteurs de production : le capital et le travail. Plus le processus de production est intensif en capital (plus il requiert de machines, d'équipements, d'installations), plus le ratio est élevé. L'automatisation du processus de production conduit à l'augmentation du ratio d'intensité capitalistique.

- Rentabilité globale

Ce ratio ([EBE+produits financiers] / Actif net) mesure le rendement de l'ensemble du capital économique et financier de l'entreprise (après amortissement).

- Dettes financières / fonds propres

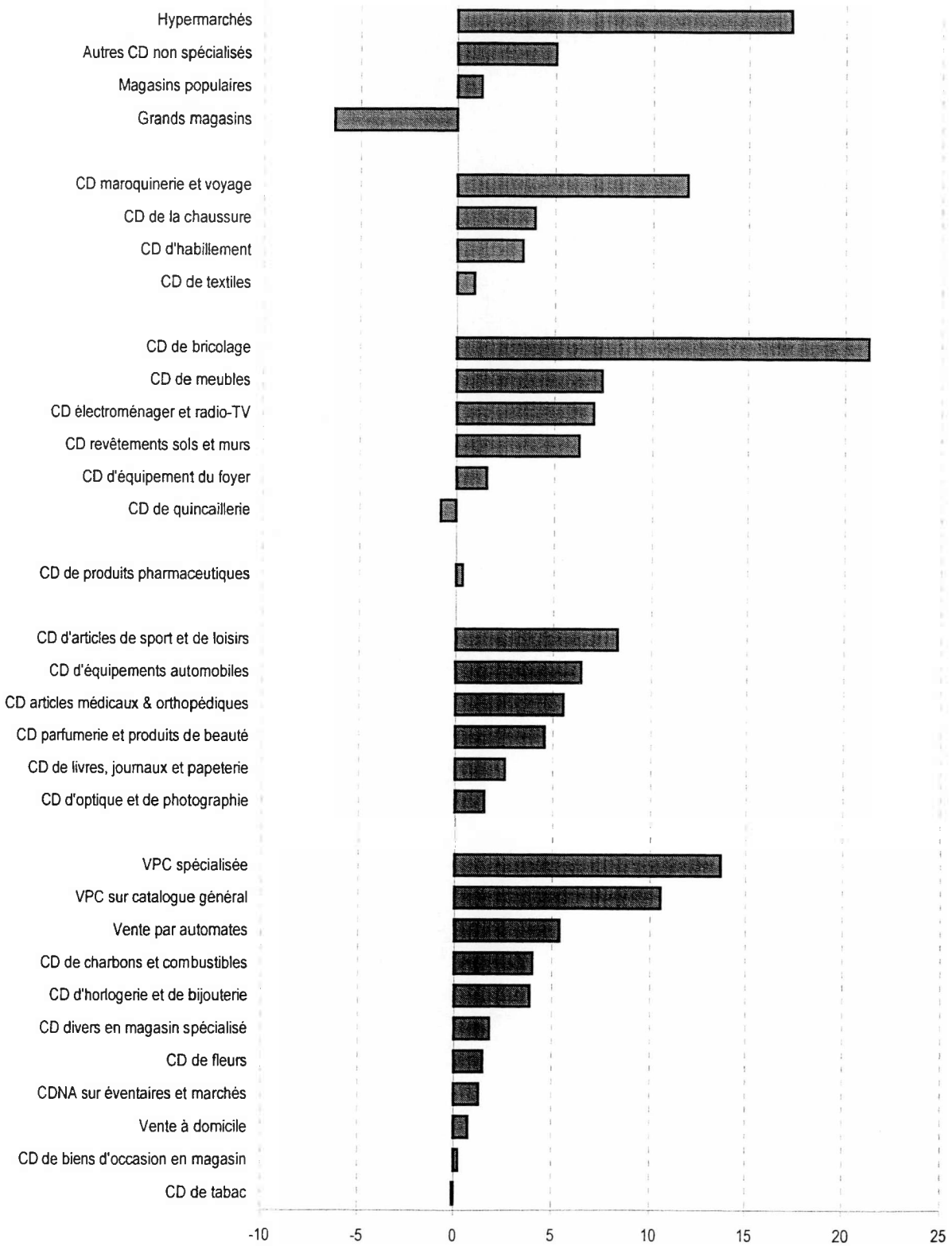
Ce ratio (centralisation Crédoc à partir des données DIANE) permet d'appréhender l'équilibre financier d'une entreprise. Plus le ratio est élevé, plus l'équilibre financier est précaire. Les dettes financières ne doivent généralement pas dépasser le montant des fonds propres. Dans certains secteurs disposant structurellement d'une trésorerie positive importante ce qui est souvent le cas dans es secteurs du commerce de détail, le niveau des fonds propres requis peut être minoré ce qui conduit à des taux d'endettement financier importants. L'équilibre financier

n'en est pas pour autant menacé, une partie de la trésorerie faisant figure de capitaux permanents.

- Taux d'endettement

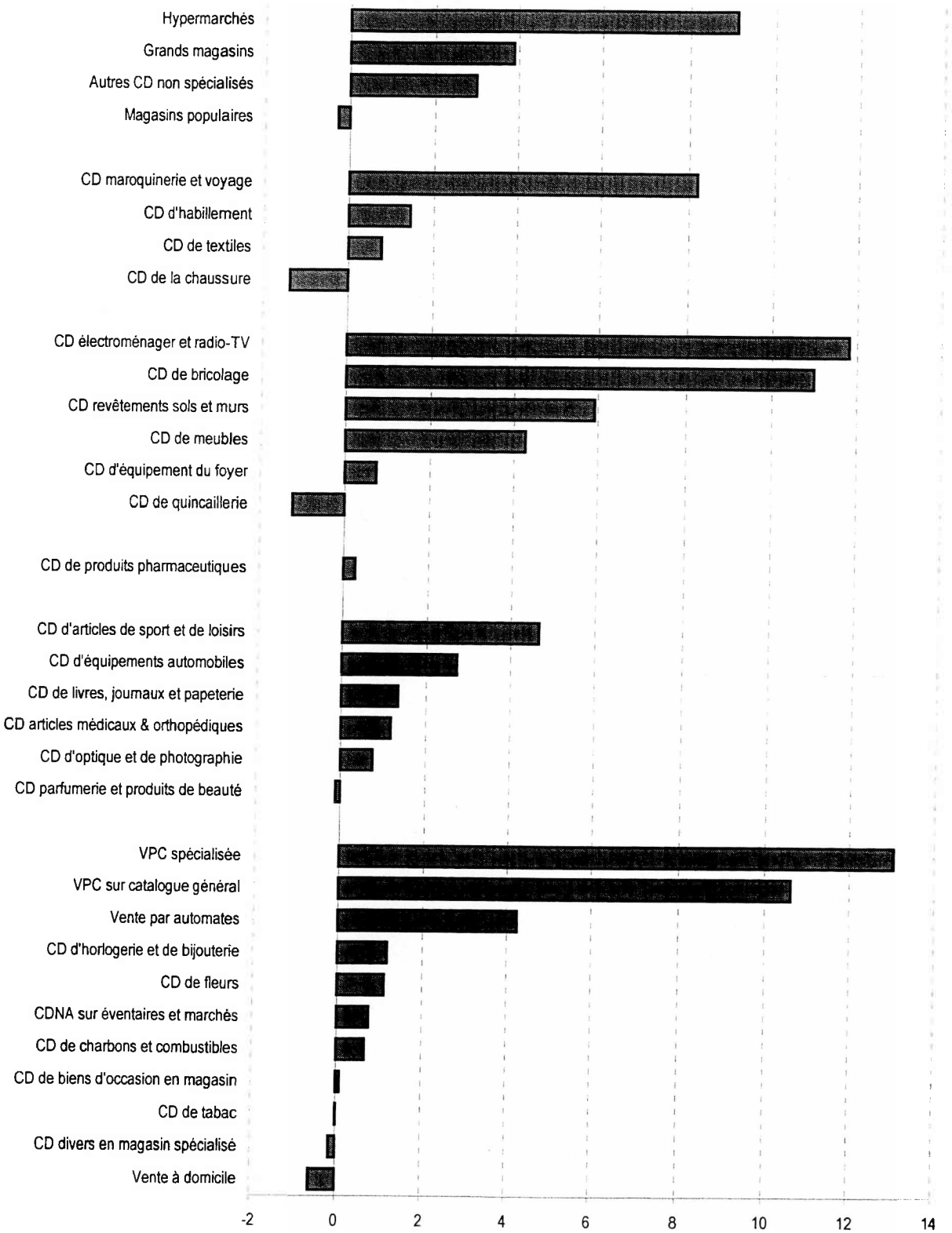
Le taux d'endettement est mesurée par le rapport des dettes financières sur le total du passif. Une entreprise (ou un secteur) peut présenter un ratio Dettes financières /fonds propres élevé sans pour autant révéler un taux d'endettement important pour les raisons évoquées dans la description du ratio précédent.

Résultat d'exploitation / VA



(Source : EAE, 1995)

Résultat net / VA

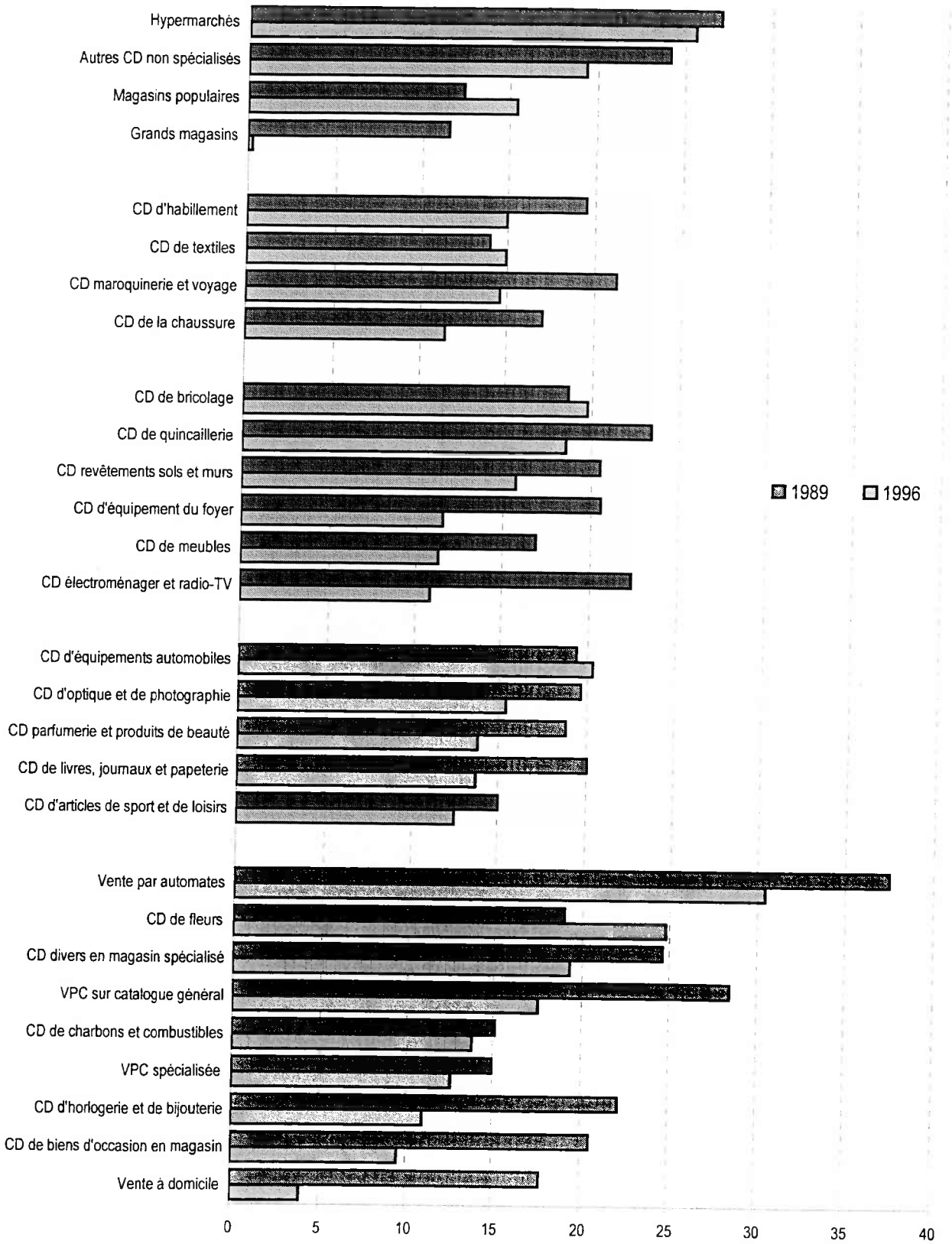


(Source : EAE, 1995)

NAF	Intitulé secteur	Taux de marque	Résultat d'exploitation	Résultat net	Résultat d'exploit. / VA	Résultat net / VA
521E	Magasins populaires	21,2	44,6	-9,5	1,3	-0,3
521F	Hypermarchés	16,9	8 556,3	4 515,0	17,3	9,1
521H	Grands magasins	34,2	-284,1	174,5	-6,3	3,9
521J	Autres CD non spécialisé	34,3	49,3	29,1	5,0	3,0
522L	CD de tabac	22,8	-2,3	0,2	-0,1	0,0
523A	CD de produits pharmaceutiques	31,5	118,7	94,8	0,3	0,3
523C	CD articles médicaux & orthopédique	45,4	38,5	8,2	5,5	1,2
523E	CD parfumerie et produits de beauté	32,9	173,2	-3,9	4,6	-0,1
524A	CD de textiles	43,0	17,7	15,0	0,9	0,8
524C	CD d'habillement	40,9	772,1	332,1	3,4	1,5
524E	CD de la chaussure	37,8	204,4	-69,7	4,0	-1,4
524F	CD maroquinerie et voyage	45,6	164,5	114,2	11,8	8,2
524H	CD de meubles	39,7	911,3	523,5	7,4	4,3
524J	CD d'équipements du foyer	44,5	35,8	16,6	1,6	0,7
524L	CD électroménager et radio-TV	28,9	698,2	1 180,1	7,0	11,8
524N	CD de quincaillerie	36,3	-25,4	-38,4	-0,8	-1,2
524P	CD de bricolage	33,9	2 187,3	1 132,2	21,2	11,0
524R	CD de livres, journaux et papeterie	31,9	198,5	103,1	2,6	1,3
524T	CD d'optique et de photographie	55,0	87,0	42,7	1,5	0,8
524U	CD revêtements sols et murs	49,4	68,3	64,8	6,3	5,9
524V	CD d'horlogerie et de bijouterie	47,9	157,1	47,3	3,9	1,2
524W	CD d'articles de sport et de loisirs	32,1	529,2	299,3	8,3	4,7
524X	CD de fleurs	48,7	83,6	61,5	1,5	1,1
524Y	CD de charbons et combustibles	15,6	108,0	17,8	4,0	0,7
524Z	CD divers en magasin spécialisé	37,6	97,8	-8,0	1,9	-0,2
525Z	CD de biens d'occasion en magasin	44,8	5,5	2,1	0,2	0,1
526A	VPC sur catalogue général	40,7	303,1	304,9	10,6	10,6
526B	VPC spécialisée	50,6	418,3	398,4	13,7	13,0
526E	CDNA sur éventaires et marchés	44,0	34,1	19,7	1,3	0,8
526G	Vente à domicile	59,6	24,6	-20,0	0,8	-0,6
526H	Vente par automates	56,0	68,3	53,8	5,4	4,2
503B	CD d'équipements automobiles	34,9	316,9	133,8	6,4	2,7
Total	Ensemble CDNA	29,4	16 160,4	9 535,2	7,1	4,2

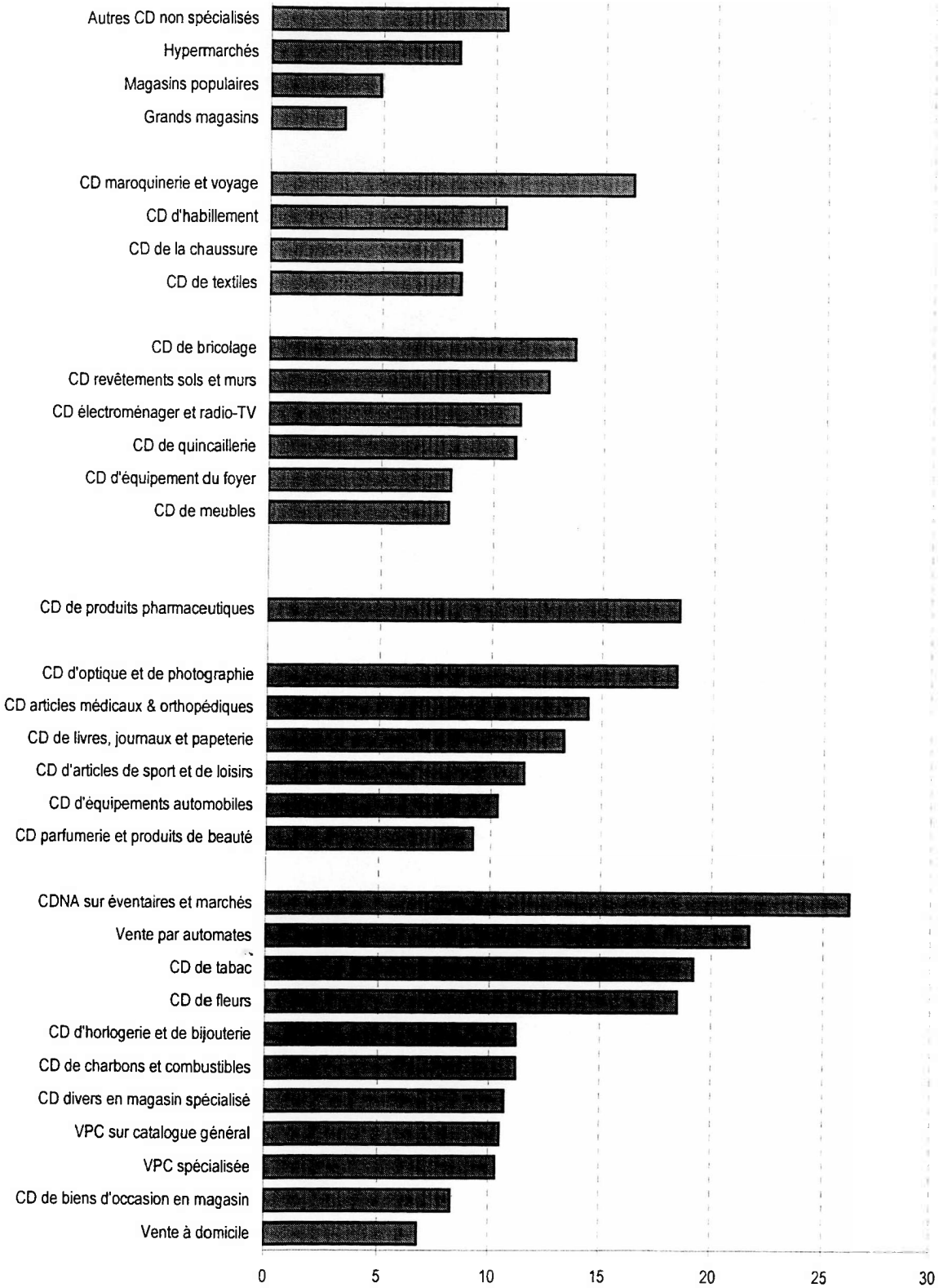
(Source : EAE, 1995)

Evolution de la rentabilité économique (EBE / Actifs immobilisés, hors immo. financières + BFR)



(Sources : Centralisation Crédoc à partir de données DIANE)

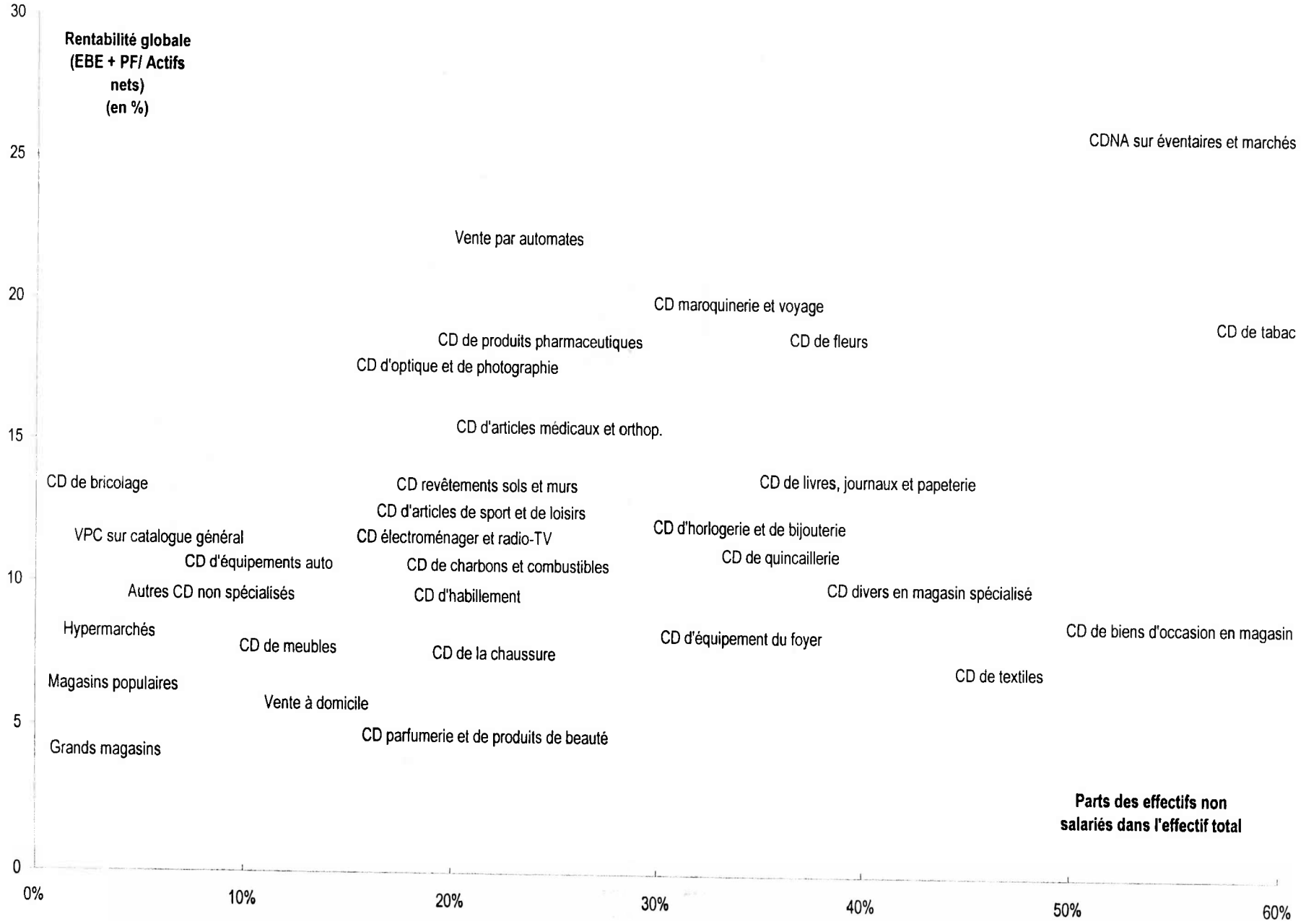
Rentabilité globale



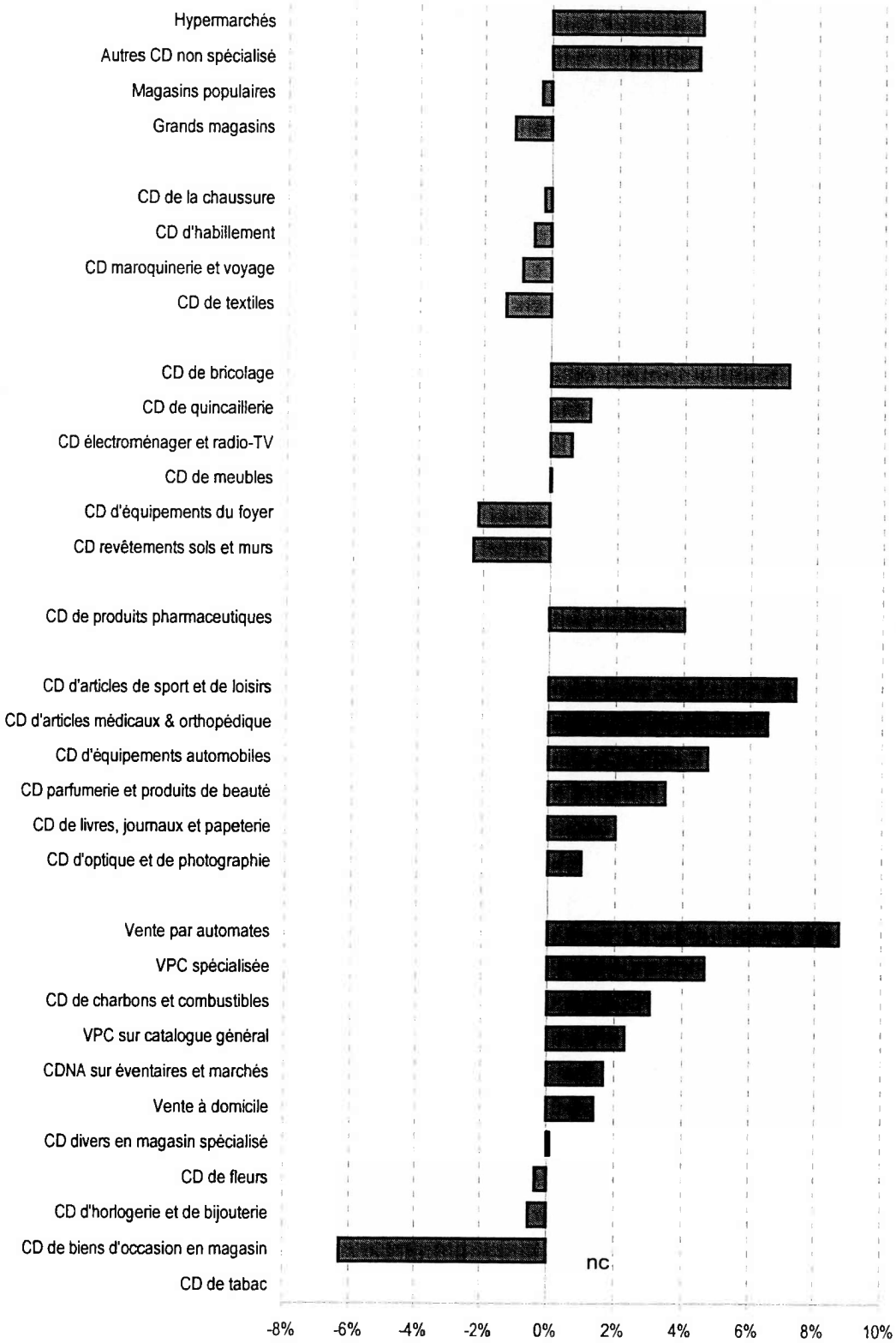
CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : SUSE, 1994)

Rentabilité globale - Poids des effectifs non salariés



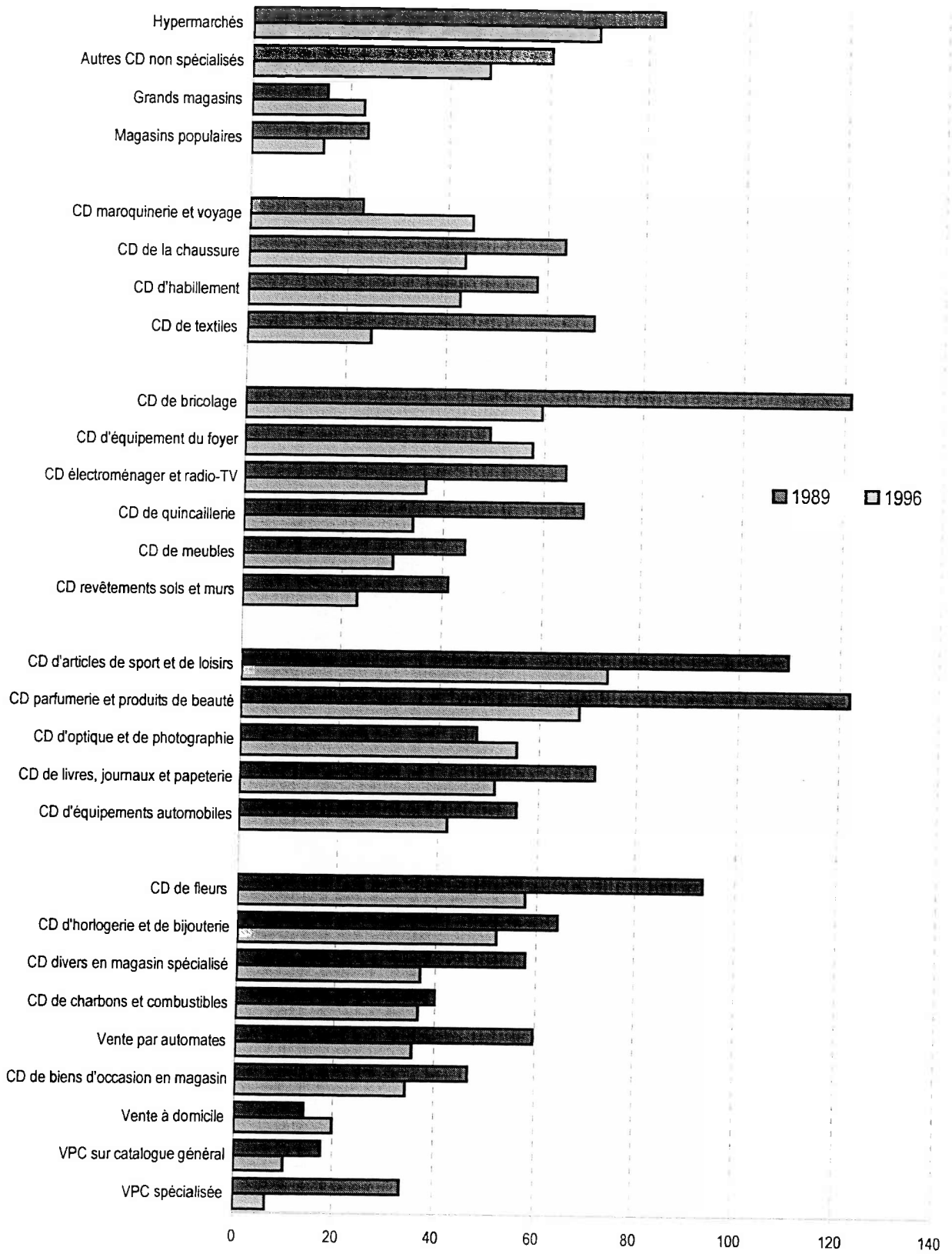
Taux de croissance annuel moyen du CA entre 1990 et 1996



CEP Commerce de détail non-alimentaire

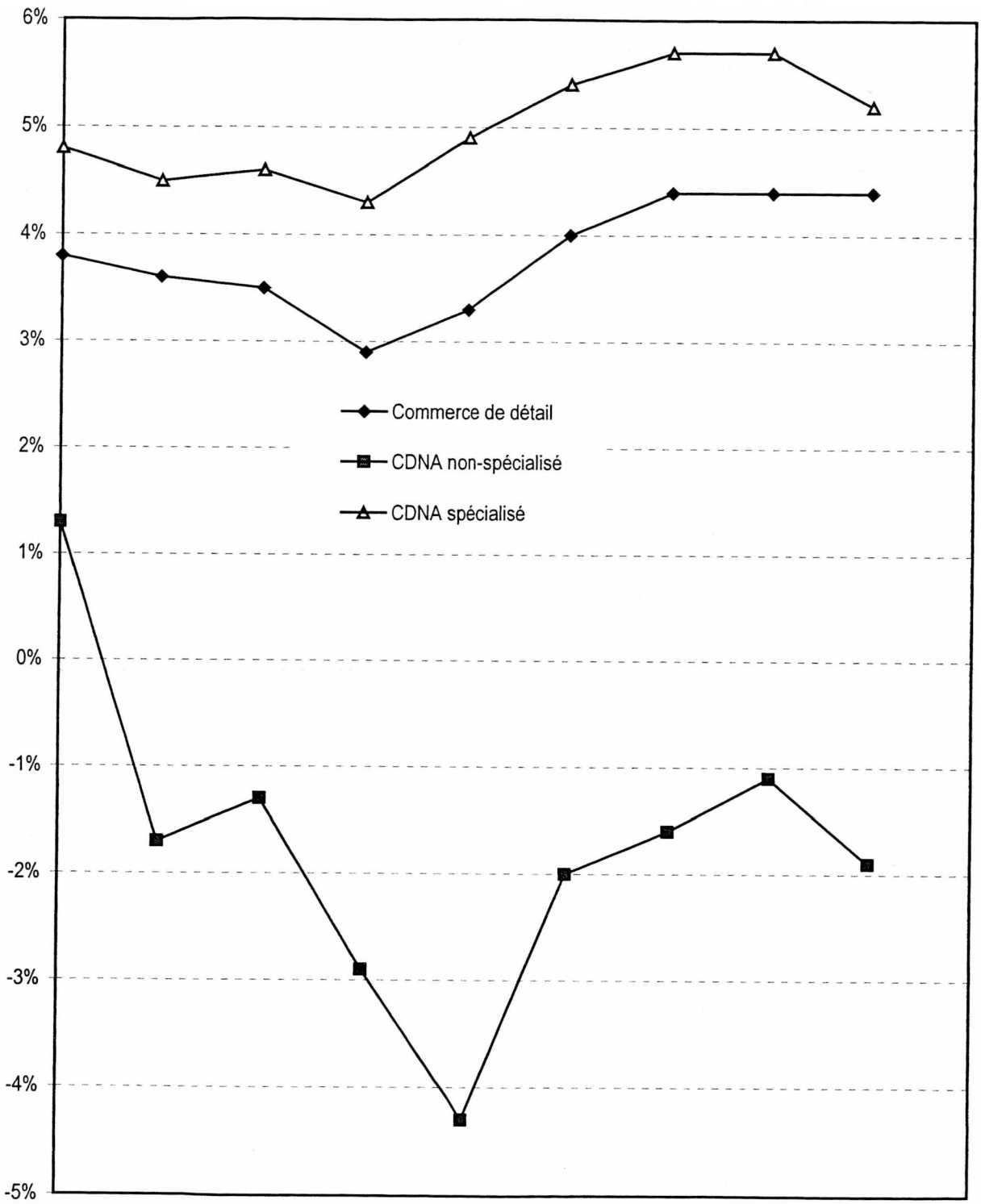
(Source : BMS Insee)

Evolution de la structure financière (Dettes financières / Fonds propres)



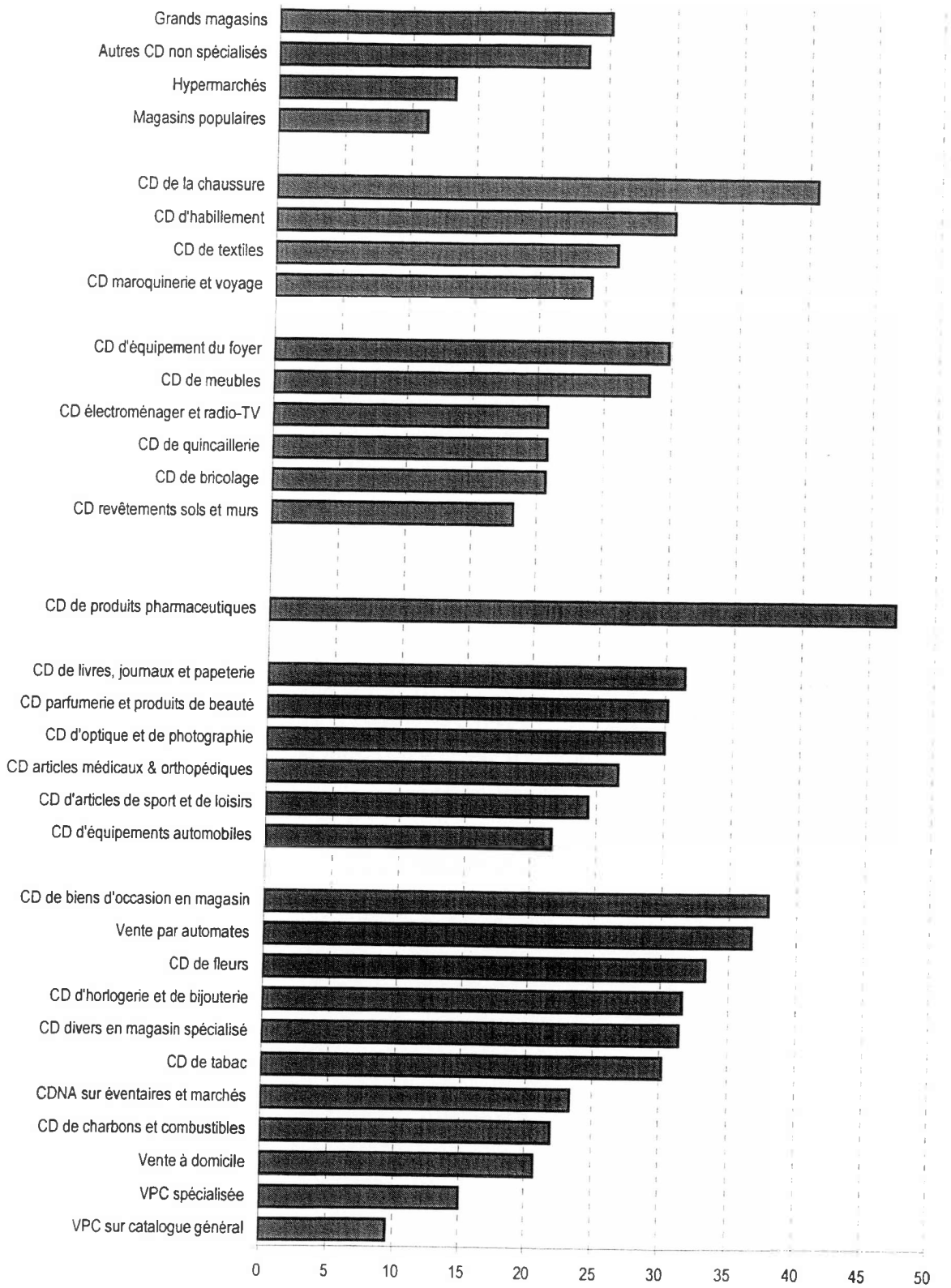
(Sources : Centralisation Crédoc à partir de données DIANE)

Evolution du ratio Frais financiers (nets des produits financiers) / VA



(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1996)

Taux d'endettement



CEP Commerce de détail non-alimentaire

(Source : SUSE, 1994)

Conclusion

La détérioration de la conjoncture économique (atonie de la consommation des ménages) au début des années 90 s'est accompagnée d'un fléchissement de la rentabilité dans le commerce de détail non-alimentaire. Les entreprises de ce secteur n'ont fait que s'inscrire dans le mouvement général de repli des performances économiques des entreprises françaises observé au début de la décennie.

Parmi les secteurs présentant les performances économiques les plus satisfaisantes (commerce de détail d'optique, de matériel médical, de bricolage, de pharmacie...) figurent :

- ceux qui ont bénéficié d'un marché relativement porteur,
- ceux qui sont parvenus à préserver, voire développer, leurs parts de marché par rapport aux non spécialistes.

Dans ces secteurs, le service associé à la vente, l'expertise technique du commerçant (ou des vendeurs) et/ou la réglementation (qualification requise notamment) contribuent à limiter l'intensité de la concurrence par les prix, mais également à freiner l'essor des généralistes sur ces segments de marché.

Cette analyse confirme que la réalisation de performances économiques satisfaisantes réside en grande partie dans les compétences professionnelles des commerçants et dans leur capacité à intégrer la dimension "services" dans la prestation commerciale.

L'analyse des dynamiques stratégiques cherche précisément à examiner comment les entreprises, suivant les marchés sur lesquels elles sont positionnées et suivant la nature et l'ampleur de la concurrence auxquelles elles sont confrontées, ont plus ou moins fait le choix du service et de la valeur ajoutée commerciale.

VERS UN NOUVEAU RÉGIME DE CROISSANCE

L'appareil commercial français se transforme rapidement. Parmi les évolutions les plus significatives, mentionnons :

- la concentration croissante, la structuration autour d'un nombre limité de têtes de réseau, l'essor des centres commerciaux et des grandes surfaces en périphérie, le recul tendanciel du commerce traditionnel en centre-ville...

- l'évolution du "métier" de l'entreprise de distribution : développement des fonctions marketing, repositionnement en donneur d'ordres vis-à-vis des producteurs, développement de réseaux d'achat (quelquefois internationalisés)...

- la modernisation et la transformation de la logistique : informatisation, passage d'une gestion des stocks à une gestion des flux en temps réel...

- l'industrialisation des formes et des techniques de vente : essor du libre-service sur les produits de grande consommation et sur les gammes inférieures, développement de la vente personnalisée sur les produits spécifiques et/ou à forte marge de moyen et haut de gamme, développement de stratégies de services sur des produits innovants ou à forte croissance, actions publicitaires et promotionnelles de plus en plus finement adaptées aux spécificités du marché local ("géomarketing").

L'évolution de la physionomie de l'appareil commercial a d'abord été provoquée par l'émergence et la diffusion de la grande distribution (et plus généralement du commerce organisé). Elle est aujourd'hui de plus en plus la conséquence de l'entrée en "crise" de la grande distribution. Si le terme de crise peut sembler paradoxal au vu des résultats que continue d'enregistrer ce secteur, il permet de mettre l'accent sur le changement progressif de régime de croissance auquel sont confrontés depuis quelques années les acteurs de la grande distribution. Au **régime de croissance extensive,** qui a caractérisé les 30 premières années de la grande distribution, est en train de succéder un **régime de croissance intensive** qui s'accompagne de l'expérimentation de nouvelles stratégies et porte en germe une nouvelle configuration de l'appareil commercial.

Le développement de cette partie sera organisé en deux temps. Dans un premier temps, nous procéderons à l'analyse des facteurs à l'origine de la "crise" de la grande distribution, en distinguant un ensemble de facteurs endogènes (liés à l'évolution propre du secteur) qui conduisent à la saturation de son potentiel de croissance, et de facteurs exogènes associés à la mutation de l'environnement économique général. Nous étudierons dans un deuxième temps comment les entreprises du commerce tentent de s'adapter à la nouvelle donne. Nous repérerons les positionnements stratégiques des enseignes et les voies principales de déplacement de ces positionnements telles qu'elles sont perceptibles depuis quelques années.

1. Analyse des facteurs à l'origine de la "crise" de la grande distribution

1.1. Les facteurs endogènes : la saturation progressive du potentiel de croissance

Comme on l'a vu, le commerce moderne occupe aujourd'hui une part de marché très importante. Le potentiel de gains de parts de marché supplémentaires se réduit mécaniquement au fur et à mesure que ces parts de marché augmentent. De plus, les derniers points de parts de marché seront de plus en plus difficiles à conquérir car ce qui reste du commerce traditionnel se montre plus résistant. Le champ de bataille qui opposait initialement le commerce moderne au commerce traditionnel devient de plus en plus un affrontement direct entre les acteurs de la grande distribution. A cela s'ajoute le fait que la grande distribution a désormais largement entamé son potentiel d'implantation. La densité commerciale atteint des niveaux élevés et les opportunités de nouvelles implantations de qualité se raréfient. Bien entendu, le degré de saturation du potentiel de croissance extensive est inégal dans les différents secteurs du commerce. Partie la première, la grande distribution alimentaire est probablement la plus avancée dans ce processus. Mais les limites du potentiel de croissance deviennent également perceptibles dans certains secteurs du commerce non-alimentaire tels que les articles de sport, le bricolage ou les produits culturels. Enfin, le durcissement des contraintes réglementaires relatives aux ouvertures de nouvelles surfaces de vente vient bien sûr renforcer les limites naturelles à l'expansion et affectent également les secteurs les moins mûrs de la grande distribution.

1.2. Les facteurs exogènes : le passage à une économie post-fordienne

Le spectaculaire succès rencontré par les formes modernes de commerce tient à leur forte adaptation au contexte économique et social duquel elles ont émergé. En effet, la distribution moderne peut être considérée comme le volet commercial du fordisme. En schématisant, le fordisme est cette cohérence macro-économique entre la production de masse et la consommation de masse[3] qui est à la base de la croissance soutenue et régulière dont ont bénéficié les pays industrialisés depuis la reconstruction jusqu'au premier choc pétrolier. Des méthodes de production fondées sur la division du travail, l'automatisation, l'exploitation des économies d'échelle... ont rendu possible la fabrication de produits standardisés à bas prix autorisant un élargissement de leur marché. Cet élargissement des marchés autorise en retour la réalisation de gains de productivité supplémentaires (augmentation de la taille des séries, approfondissement de la division du travail...) qui permettent d'augmenter le revenu réel des consommateurs (par la hausse des salaires et/ou la diminution des prix). On obtient ainsi un enchaînement vertueux qui stimule la croissance tant que l'approfondissement de la division du travail et l'extension de la dimension des unités de production restent à la base de l'amélioration de l'efficience et que les consommateurs sont disposés à absorber un flux croissant de produits standardisés à prix décroissant. Les formes modernes de distribution viennent naturellement trouver leur place dans ce mode de régulation de l'économie : elle assure l'interface entre la production de masse et la consommation de masse et contribue à la "démocratisation" de la consommation par la réduction du coût de l'intermédiation commerciale. On comprend dans ces conditions que la crise du fordisme - qui se révèle ouvertement dans le courant des années 70 - devait entraîner dans son sillage la crise de la grande distribution qui en était issue.

En premier lieu, l'organisation fordienne de l'activité économique a buté sur un certain nombre d'évolutions intervenues dans la sphère de la consommation, remettant en cause la consommation de masse au profit d'une plus grande individualisation. La démocratisation de la consommation a permis progressivement de satisfaire la plupart des besoins primaires, entraînant un changement dans le contenu de la demande des consommateurs. Ceux-ci ne se satisfont plus de produits standardisés, et la diminution des prix relatifs ne suffit plus à stimuler la demande. Lorsque les consommateurs commencent à accéder à la consommation de nouveaux produits, leur demande porte principalement sur la valeur d'usage associée à ces produits. Lorsque le besoin de base couvert par cette valeur d'usage est assuré, la demande incorpore une part croissante de valeur immatérielle ou symbolique. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'acquérir pour la première fois une automobile,

[3] Cohérence soutenue par un ensemble de dispositifs institutionnels tels que le compromis salarial sur la répartition des gains de productivité, la régulation de l'activité économique par l'intervention de l'Etat...

c'est d'abord un moyen de se déplacer (valeur d'usage) qui est demandé. Lorsque les ménages sont équipés et que la demande devient une demande de renouvellement, les consommateurs deviennent plus attentifs à la dimension immatérielle et à des attributs tels que le design, le confort, l'équipement, la sécurité, l'image... Cette demande d'immatériel comportant une forte part de subjectivité, les comportements de consommation tendent à s'individualiser. Pour stimuler la demande, les acteurs de l'offre doivent alors différencier en permanence les produits, accroître l'offre de variétés afin de pouvoir toucher chaque consommateur au plus près de ses attentes, procéder à des innovations permanentes suscitant l'obsolescence accélérée des produits et stimulant une demande de renouvellement... La grande distribution est restée étonnamment à l'écart de ces changements. Elle continue encore très largement à considérer le consommateur comme un ensemble homogène dont la principale demande est d'obtenir les prix les plus bas. Les notions de segmentation et de différenciation du service ont beaucoup de mal à pénétrer la sphère commerciale. Il est à cet égard frappant de constater que les directions du marketing - lorsqu'elles existent - n'ont fait que récemment leur entrée dans l'organigramme des grandes entreprises de distribution. Les consommateurs ont, semble-t-il, évolué plus vite que les entreprises de distribution. Le niveau moyen d'éducation s'est fortement relevé au cours des dernières décennies et les consommateurs ont fait l'apprentissage de la société de consommation. Ils sont sans doute moins sensibles aux "grosses ficelles" commerciales du passé et ont appris à arbitrer entre les offres qui leur sont proposées. Si les consommateurs semblent moins "fidèles" aux distributeurs, c'est sans doute parce qu'ils ont appris à exploiter ce que chaque concept commercial ou chaque enseigne est susceptible d'apporter comme service commercial et passent de l'un à l'autre en fonction des produits achetés, des occasions, de la spécificité de leurs rythmes sociaux et familiaux... Ajoutons que les distributeurs, en se polarisant sur la mise en avant de prix bas, rendent les enseignes substituables aux yeux des consommateurs qui passent de l'une à l'autre en fonction des campagnes de promotion.

Le fordisme est également remis en question au niveau de l'organisation des activités économiques. Les mutations intervenues dans la sphère de la consommation font que la demande est de plus en plus versatile. Les entreprises sont ainsi soumises à une forte incertitude sur le volume et la composition de la demande qui leur est adressée. Cette incertitude, qui contraint l'organisation des activités économiques, est renforcée par le processus de mondialisation qui étend le champ géographique de la concurrence et fait apparaître régulièrement de nouveaux concurrents disposant d'avantages compétitifs différenciés. Enfin, le poids croissant de la technologie, aussi bien dans les produits que dans les procédés de fabrication, expose les entreprises à l'incertitude sur l'évolution des trajectoires technologiques et la transformation du domaine du possible qui en découle. Cette généralisation de l'incertitude constitue une remise en cause de la rigidité de l'organisation fordienne et engage les entreprises à la recherche de la flexibilité à tous les niveaux : usage des technologies de l'information et de la communication, externalisation croissante, structures hiérarchiques plus compactes, responsabilisation des

employés, développement des compétences transversales et de la polyvalence, variabilité des horaires, recours aux contrats précaires et à temps partiel...

La logique fordienne d'organisation des activités économiques est également remise en cause par le rôle croissant de l'information et des connaissances dans la production des richesses. Dans ce nouveau contexte, la compétitivité des entreprises repose moins sur leur efficience statique, acquise par l'accès aux facteurs de production dans les meilleures conditions de coûts et l'exploitation des bénéfices des économies d'échelle et de l'automatisation, que sur leur capacité à stimuler leur efficience dynamique par le renforcement de leur capacité d'apprentissage. Les entreprises sont ainsi incitées à se définir, non plus par rapport à des produits ou des équipements de production particuliers, mais par rapport à des compétences sur des blocs de savoirs spécifiques, valorisées sur des produits et des marchés qui peuvent être à la fois variés et variables. Cette diffusion d'une logique "cognitive" comporte d'importantes implications à la fois sur l'organisation interne des entreprises (modification de la structure organisationnelle, rôle clé du travail, élévation des niveaux de qualification...) et sur la nature des relations des entreprises avec leur environnement. Afin de maximiser leur capacité d'apprentissage, les firmes s'ouvrent sur la coopération avec des concurrents, des institutions, leurs clients... S'étant spécialisées sur des blocs de savoirs spécifiques, elles s'insèrent dans des réseaux de coopération avec des "partenaires" maîtrisant les blocs de savoirs complémentaires nécessaires à la fabrication des produits.

Sur ces points également, la grande distribution semble être restée très largement à l'écart des évolutions en cours. L'organisation des entreprises reste ancrée dans une logique taylorienne ; la compétitivité est recherchée de manière prioritaire dans le jeu des effets d'échelle ; les relations avec les fournisseurs restent largement inscrites dans une logique conflictuelle consistant à minimiser les prix d'achat et à maximiser les délais de paiement...

Avec la révélation progressive des limites de la croissance extensive, l'inadaptation relative d'un grande distribution issue d'une logique fordienne de l'organisation des activités économiques avec un environnement économique engagé dans une logique post-fordienne apparaît avec de plus en plus d'évidence. Les entreprises de la grande distribution sont ainsi soumises à un double défi : faire face au ralentissement tendanciel de l'activité, et négocier le changement qualitatif pour entrer dans le régime de croissance intensive et dans l'économie "post-fordienne".

Face à ce double défi (dont il semble que seul le premier soit perçu avec acuité par les acteurs du secteur), des stratégies d'adaptation sont mises en oeuvre. Certaines peuvent être qualifiées de "passéistes" dans la mesure où elles visent prioritairement à prolonger le règne de la croissance extensive : la diversification vers la vente de nouveaux produits ou services, l'internationalisation (qui s'opère prioritairement - relevons-le - vers des zones géographiques sous-développées sur le

plan commercial et dont l'organisation économique s'apparente par plusieurs aspects à la logique fordienne qui prévalait dans les économies industrialisées), la croissance externe... Des comportements porteurs de ruptures qualitatives sont cependant perceptibles, qui peuvent préfigurer quel pourrait être le visage et la fonction exercée par le commerce dans l'économie post-fordienne.

C'est à l'analyse des nouvelles stratégies que nous allons tenté de nous livrer maintenant par l'étude des positionnements stratégiques d'enseigne et de leur dynamique. Ces dynamiques stratégiques appellent de nouveaux modèles organisationnels et sont porteuses d'une redéfinition de la fonction économique exercée par le commerce, et du fondement du "métier"des entreprises du secteur.

2. Les positionnements stratégiques et leurs évolutions

On s'intéressera ici principalement au positionnement stratégique des enseignes pris d'un point de vue marketing : quels produits ? quel concept commercial ? quel positionnement prix ? quelle identité ?... C'est le positionnement stratégique de l'enseigne qui est censé dicter l'organisation d'ensemble de l'entreprise et ses différentes politiques "locales". L'analyse des positionnements stratégiques est donc distincte de celle des "moyens" de la stratégie, c'est-à-dire des politiques et des ressources que les entreprises mettent en œuvre pour assurer leur compétitivité dans le cadre du positionnement retenu.

Nous proposons de définir le positionnement stratégique d'une enseigne par rapport à 4 axes qui nous paraissent les mieux correspondre aux évolutions en cours. Nous tenterons de cerner les principales "dynamiques stratégiques" en observant le déplacement d'un certain nombre d'enseignes sur les 4 axes stratégiques retenus.

2.1. L'axe " prix / différenciation "

Le positionnement " prix " pour une enseigne consiste à tenter de s'affirmer sur un marché en proposant des prix bas par rapport aux enseignes concurrentes. Il s'oppose au positionnement " différenciation " qui consiste pour une enseigne à tenter d'affirmer une spécificité lui permettant de faire en sorte que, à prix et accessibilité égaux, le consommateur ne soit plus indifférent entre faire ses achats dans un magasin ou dans un autre. Ce positionnement consiste alors à doter l'enseigne d'attributs objectifs ou subjectifs, perçus comme uniques par le consommateur et qui suscitent une préférence non directement liée au niveau des prix. Les enseignes n'apparaissent

plus comme interchangeables. Une stratégie de différenciation réussie permet de desserrer la contrainte sur les marges et de fidéliser la clientèle.

2.1.1. Proposer le prix le plus bas

Un distributeur positionné prix choisit de vendre moins cher que les autres formes de commerce (concurrence inter-groupe), mais aussi et surtout d'être moins cher que les enseignes du même type (concurrence intra-groupe).

Évidemment, de telles ambitions impliquent de pratiquer des marges bénéficiaires très faibles. Mais pour que la compression des marges se ressente dans les prix, encore faut-il pouvoir bénéficier de "prix de revient" des produits distribués les plus bas possible. En conséquence, le discount implique une stratégie de "domination globale des coûts". Les discounters s'attaquent donc à la réduction de tous les postes de dépenses :

- Les coûts d'achat font l'objet d'une attention particulière. Par la massification des commandes, les distributeurs obtiennent des conditions d'achat avantageuses (au risque d'entrer en conflit avec les fournisseurs). Par conséquent, ils doivent s'appuyer sur une centrale d'achat puissante, et donc disposer de magasins nombreux et fréquentés (ou du moins d'une surface d'un volume d'activité important, même sur un nombre réduit de points de vente). Or, la fréquentation est d'autant plus facile à obtenir que les prix sont bas. Il existe par conséquent un "cercle vertueux" du discount.

- Les frais de personnel sont comprimés soit par l'augmentation de la taille des magasins en libre-service, soit par une réduction drastique du service commercial. La première approche a été menée par la plupart des grandes surfaces spécialisées (GSS) et les grandes surfaces alimentaires (GSA).

- Les coûts logistiques offrent un fort potentiel de gains de productivité. Les distributeurs stockent leurs marchandises dans des entrepôts moins nombreux et plus grands. Ils rationalisent l'implantation de leurs magasins et de leurs entrepôts afin d'optimiser les transports. La diffusion d'une gestion en flux tendus tend à comprimer considérablement le volume des stocks. En imposant la livraison en juste à temps, les distributeurs font peser le poids du stockage sur leurs fournisseurs. En contrepartie, la multiplication des livraisons nécessite de faciliter encore davantage l'accès des marchandises (et non plus seulement des consommateurs) au magasin. Par ailleurs, en harmonisant les assortiments et en unifiant les contraintes d'approvisionnement (mêmes fournisseurs, mêmes types de commandes...), l'homogénéisation de la taille des magasins permet aux groupes de réduire les coûts

logistiques. Le souci de rationaliser la logistique a donc des répercussions, directes et indirectes, sur les stratégies de localisation.

- Le loyer est une charge importante que les discounters (notamment les grandes surfaces) tentent de réduire en choisissant des emplacements périphériques.

2.1.2. Jouer la carte de la différenciation

Pour les distributeurs qui réussissent à "s'écarter" de la concurrence, le prix devient une composante parmi d'autres (rarement secondaire toutefois) de la stratégie de l'enseigne. Celle-ci doit alors asseoir sa notoriété sur un concept original de manière à limiter le nombre de ses concurrents directs. Plusieurs possibilités s'offrent au distributeur qui souhaite se différencier :

- Opérer une différenciation de surface (différenciation " horizontale "), généralement à l'aide d'une politique de communication puissante (Monoprix) et/ou de magasins très typés (Zara). Les produits vendus sont alors assez similaires à ceux de la concurrence, mais l'image de l'enseigne est perçue différemment par le consommateur. En poussant le raisonnement jusqu'au bout, ce n'est plus le produit mais l'enseigne elle-même qui est vendue. Les concepts de différenciation expérimentés sont nombreux :
  - l'aménagement des magasins et le confort d'achat... le point de vente tend à devenir un "magasin à vivre" (Carrefour, Ikea, Castorama...) ;
  - le choix (Auchan, Décathlon, GrandOptical, Fnac...) ;
  - l'image de l'enseigne (Creeks, Kookaï, Virgin, Habitat...) ;
  - le service (Darty, Fnac, Casino, Monoprix...) : service après-vente, accueil de la clientèle, compétence des vendeurs, offre de services annexes (livraison à domicile, forte amplitude des horaires d'ouverture...).

- Segmenter le marché en proposant un assortiment différent (différenciation " verticale ") au sein d'une formule de vente déterminée. Les familles de produits vendues peuvent être semblables à celles de la concurrence, mais les marchandises se positionnent sur un niveau de gamme supérieur (parfumeries sélectives, Roche et Bobois, les Galeries Lafayette...) ou utilisent la notoriété d'une marque (Naf Naf, Rodier..). Ce type de différenciation vise à toucher des catégories de consommateurs disposés à payer des prix différents pour une qualité (réelle ou supposée) différente. Cette stratégie peut impliquer l'augmentation du nombre de références, lorsque le distributeur désire proposer tous les niveaux de gamme, du plus haut au plus bas (cas de nombreuses GSS).

L'AXE « PRIX - DIFFERENCIATION »

Equipement du foyer :

Brico-Dépôt
Basika — Conforama — Atlas — Ikéa — Leroy-Merlin => — Castorama =>
But=> — Fly
HyperMedia => — Darty — Habitat — Grange — Roche Bobois

Equipement de la personne :

Fabio Lucci — Camïeu — NAF-NAF — Célio — Caroll — Morgan — Rodier
Giga Store — Promod => — Kookaï — 1.2.3. — Gap — Zara
Eurodif — Kiabi — Du Pareil au Même — Sergent Major — Jacadi
Halle aux Chaussures — André — Orcade — Chausseria

Loisirs, culture, beauté :

Marionnaud => — Séphora — Parfumeries "sélectives"
Générale d'Optique — <= GrandOptical
Affelou => — Lynx Optique
Vision Originale — Krys
Décathlon
Go Sport

Magasins populaires et grands magasins :

<=Magasins populaires=> — Grands magasins

Grande distribution alimentaire :

Supermarchés
Hypermarchés — Auchan — Carrefour =>

Prix — ***Différenciation***

- Exploiter une ou plusieurs formules originales sur des créneaux très spécifiques, peu ou pas exploités par le commerce existant (Cyrillus, Toys "R" Us, Truffault...). Nous verrons que ce type de différenciation recoupe largement les stratégies de constitution d' " univers ". Notons aussi que les "categories killers" (Toys "R" Us, Kiabi...) qui exploitent des créneaux laissés libres par les GSA et le petit commerce mènent généralement des stratégies de discount, malgré l'originalité de leur concept.

Le choix de la différenciation comme option stratégique majeure implique le plus souvent une démarche de segmentation de la clientèle : différencier implique de renoncer à chercher à séduire tous les clients mais de s'attacher solidement un sous-ensemble d'entre eux. On comprend dans ces conditions que la différenciation soit une stratégie plus adaptée au commerce de petite et moyenne surface, les grandes surfaces ayant besoin, pour s'assurer un volume d'affaires suffisant, de viser large.

Voici, en résumé, quelques contraintes liées aux positionnements stratégiques des distributeurs vis-à-vis du prix :

Prix	Différenciation
• Représentativité commerciale minimum pour atteindre un volume d'achat suffisant • Très souvent, grande surface de vente nécessaire (à l'exception des hard-discounters) • Magasins tous publics • Réduction du service commercial • Facilité d'accès de la clientèle et des marchandises • Faible coût du loyer	• Originalité du concept, même sur un nombre limité d'emplacements • Tous types de surfaces envisageables • Segmentation du marché • Capacité de communication • Expertise du marketing • Confort d'achat privilégié • Attrait "visuel" et de l'emplacement, et cohérence avec l'axe de différenciation retenu

2.1.3. La segmentation stratégique prix / différenciation

Bien sûr, de nombreux distributeurs mènent à la fois des stratégies de prix bas sur un certain nombre de produits et de différenciation sur d'autres. La frontière entre les deux options stratégiques n'est pas totalement imperméable. Cependant, on peut distinguer parmi les distributeurs ceux qui donnent la priorité au prix. Quelques exemples situés sur l'axe suivant illustrent cette distinction.

On l'a vu, le discount est le concept fondateur de la grande distribution. Il est donc naturel que l'offre de prix bas soit très fréquemment l'orientation stratégique centrale des enseignes de la grande distribution. Pourtant, le positionnement prix des enseignes encourage l'exacerbation de la concurrence, les consommateurs pouvant comparer l'offre des enseignes de manière unidimensionnelle. On a vu comment la généralisation du discount, tout en permettant une croissance exceptionnelle, avait pu nuire à la rentabilité collective de la grande distribution.

L'arrivée à maturité de la grande distribution favorise les déplacements d'enseignes le long de cet axe vers davantage de différenciation. Ce mouvement, rendu nécessaire par le ralentissement de la croissance et l'obligation de restaurer la rentabilité, a été quelque peu contrarié par les nouveaux comportements de consommation au début des années 90 et l'arrivée des hard-discounters auxquels nombre de distributeurs ont répondu par une réaffirmation des prix comme principale arme stratégique. Aujourd'hui, la prise de conscience de la nécessité de se démarquer de la concurrence, de "travailler en profondeur" les marchés, de segmenter la clientèle et d'offrir à chaque cible un concept adapté... favorise la diffusion des stratégies de différenciation.

Le secteur de la parfumerie est significatif de la rapidité des redéploiements stratégiques. L'apparition des chaînes en libre-service au début des années 90 s'est traduite par l'introduction du discount sur un marché dominé par une distribution sélective pratiquant des marges élevées. Au terme d'une phase de pénétration du marché et de déstabilisation de ses structures, on constate un déplacement des enseignes discounts vers une approche plus qualitative du marché (voir le magasin Sephora ouvert en 1996 sur les Champs Elysées).

Les leaders du secteur du bricolage sont engagés dans une dynamique de renforcement de leur différenciation. Leroy Merlin, par exemple, teste actuellement de nouveaux services : bornes interactives à l'entrée du magasin facilitant la localisation des produits, école de bricolage pour les enfants, présence d'un "homme-projet" pour assister le consommateur dans la réalisation des projets lourds... Une voie similaire est empruntée par Ikea qui renforce sa politique de service : création de postes de "conseillers en aménagement" qui assistent les clients dans leurs achats, offre de crédit à faible taux, projet d'une formule de montage des meubles à domicile...

Dans l'électroménager, Hypermédia a décidé de renforcer son effort de communication pour tenter de desserrer l'étau de la concurrence par les prix exercée par les hypermarchés.

Les chaînes de magasins populaires ont (trop tardivement) compris que leur salut passe non pas par le mimétisme de la grande distribution alimentaire mais par le développement de concepts originaux impliquant une politique de segmentation. C'est ainsi que Monoprix a lancé en 1994 son concept de "City Marché" ciblé sur la clientèle urbaine des célibataires, des personnes âgées et des ménages actifs de centre-ville. Prisunic opère un recentrage sur la clientèle féminine, ce qui

amène l'enseigne à réduire la place réservée à l'alimentaire au profit du développement de la parfumerie, de la dermocosmétique, de la confection femme...

Traditionnellement largement diffusé, le positionnement différenciation trouve un nouveau souffle dans l'habillement après le développement d'enseignes de milieu de gamme depuis le milieu des années 80. Ce positionnement s'est aujourd'hui banalisé (ce qui est attesté par les difficultés de certaines entreprises). La diffusion de l'informatisation et des pratiques de circuit court a permis de combler les écarts de coûts entre les différents circuits de distribution et a provoqué également une banalisation de l'offre. Aujourd'hui, aiguillonner par le succès rencontré par de nouveaux concurrents étrangers fortement différenciés (Zara, Gap...), de nombreuses enseignes tentent de se démarquer de leurs concurrents. La concurrence tend à se déplacer sur un terrain plus qualitatif consistant à améliorer l'aménagement des magasins, à développer une offre spécifique (souvent par la mise en avant d'une marque propre) dont la rotation est de plus en plus rapide, à cultiver le "libre-service assisté"... De nouvelles enseignes se sont créées autour de ce concept (1.2.3., Somewhere...), d'autres sont en cours de repositionnement (Promod...).

Certaines enseignes de centre-ville tentent à leur tour d'utiliser leur localisation pour adopter une stratégie de différenciation fondée sur la proximité. Dans l'optique, par exemple, Visual développe un marketing de proximité visant à établir une relation régulière et adaptée entre le point de vente et ses clients par l'envoi de mailings thématiques. Les clients déjà acquis se voient proposer des rendez-vous réguliers. Dans le même esprit, les concessionnaires automobiles cherchent à fidéliser leur clientèle en étoffant leur gamme de services de réparation-entretien, ce que leur permet la capillarité de leur réseau de proximité. La mise en avant des atouts de la proximité constitue évidemment une voie privilégiée de différenciation pour les commerçants indépendants non organisés. En raison de leur faible dimension - et à condition que la taille de leur zone de chalandise le permette - ils peuvent tabler sur des politiques d'hyper-segmentation de la clientèle. Par exemple, Smuggler, qui détient cinq boutiques de prêt-à-porter masculin à Paris, s'est lancé en 1993 dans la vente de costumes sur mesure.

Même les hypermarchés, les champions du discount, tendent à développer des approches plus qualitatives de leur clientèle : réaménagement des rayons non-alimentaires (les univers de Carrefour, le "manège aux bijoux" de la deuxième génération de Leclerc...), création et promotion de marques propres qualitatives dans le textile (Leclerc, Casino, Cora...), développement du service (politique de certification de Carrefour et Leclerc). En s'appuyant sur de puissants systèmes d'information, ils tentent de cibler de plus en plus finement leur clientèle. Nous ne sommes ici encore qu'au début d'un processus dont on mesure mal l'ampleur des enjeux, car les technologies et les compétences sont encore mal maîtrisées. Mais on peut d'ores et déjà anticiper

(comme Paul Zébulon, PDG de Sun Microsystems France[4]) que les hypermarchés vont se tourner de plus en plus vers les techniques qui permettent de mieux cibler les clients pour les toucher par le marketing direct.

Le renforcement des stratégies de différenciation fait jouer un rôle croissant au personnel des points de vente : les vendeurs doivent contribuer à l'identité de l'enseigne par la qualité de l'accueil, la connaissance des produits, la compréhension des besoins des clients ; de nouvelles fonctions apparaissent (conseillers, animateurs, SAV...).

Ce développement des stratégies de différenciation ne signifie par pour autant le relâchement de l'effort sur la compression des coûts. Au contraire, la réussite d'une stratégie de différenciation repose sur la capacité à offrir aux consommateurs un rapport "utilité / prix" compétitif. La différenciation étant coûteuse (investissement dans l'aménagement des points de vente, assistance commerciale renforcée, communication...), la rationalisation de la gestion s'impose afin d'éviter une dérive incontrôlée des prix dont les conséquences peuvent être désastreuses sur des marchés fortement concurrentiels sur lesquels cohabitent des enseignes aux positionnements variés. C'est ainsi, par exemple, que la poursuite de stratégies de différenciation par les magasins populaires s'accompagne d'efforts soutenus pour tenter de combler le handicap de prix par rapport au commerce de périphérie. Monoprix a conclu un accord avec Casino afin d'être en mesure d'optimiser ses achats. Simultanément, le groupe accélère l'informatisation de son réseau et expérimente avec certains fournisseurs de nouvelles pratiques d'approvisionnement (voir infra). De même, dans la parfumerie, si des chaînes de libre-service comme Marionnaud s'engagent aujourd'hui vers des positionnements plus qualitatifs (extension du choix, amélioration du merchandising, développement du service...), elles n'abandonnent pas pour autant la logique de prix bas qui a fait leur succès.

Le développement des stratégies de différenciation provoque la diffusion des logiques de segmentation sur chaque secteur du commerce non-alimentaire. Aussi est-il naturel que, simultanément, certaines enseignes se positionnent résolument dans une optique de discount afin de satisfaire les poches de demande qui réclament avant tout des prix. L'alimentaire a donné le signal avec l'apparition du hard-discount, à laquelle les enseignes en place ont d'abord réagi par l'accentuation de leur positionnement prix avant d'entreprendre un timide redéploiement vers la différenciation. De nouvelles enseignes discounts sont apparues récemment dans certains secteurs non-alimentaires : Brico-dépôt dans le bricolage, Arrivage, Basika, les Docks du meuble... dans le commerce du meuble, la Générale d'optique dans l'optique... Ces enseignes ont en commun

[4] *Journal du Textile*, n°1502, 23 juin 1997, p. 28.

d'offrir un assortiment concentré sur des produits à forte rotation, généralement sur des surfaces réduites, dans un cadre fruste.

Dans l'avenir, il sera de plus en plus facile de départager, sur chaque marché, un groupe d'enseignes résolument discount et un ensemble d'enseignes recherchant leur différenciation par des moyens variés. On s'oriente donc vers un plus grand éparpillement des enseignes de la distribution non-alimentaire le long de l'axe " prix / différenciation ", qui constitue le premier symptôme de la "fragmentation" de l'appareil commercial que nous aurons encore à plusieurs reprises l'occasion de diagnostiquer.

2.2. L'axe " généraliste / spécialiste "

L'évaluation du positionnement stratégique d'une enseigne sur l'axe " généraliste / spécialiste " se fait en considérant les deux dimensions de son assortiment :

- sa largeur, qui désigne le nombre de familles de produits vendues et mesure l'étendue des besoins couverts ;
- sa profondeur, qui renvoie au nombre de références par famille de produits et mesure la variété des réponses à la satisfaction d'un besoin.

L'archétype du généraliste est bien sûr l'hypermarché.

Les spécialistes proposent des assortiments moins larges mais plus profonds. Quel que soit le détail de l'option choisie, la pertinence du positionnement d'un spécialiste tient notamment dans une bonne complémentarité verticale avec l'assortiment du généraliste.

2.2.1. La politique du généraliste

En raison de la nature de leur positionnement, les distributeurs généralistes proposent généralement un choix assez étendu de marchandises différentes, vendues dans des conditions homogènes. La concurrence directe entre généralistes est par conséquent très vive. Pris en étau entre cette pression sur les prix et les problèmes d'espace, les généralistes préfèrent souvent sélectionner les références qui font le plus gros volume d'affaires (stratégie de coûts / volumes). La focalisation sur les niveaux de gamme les plus demandés consacre le règne du "consommateur médian". Mais elle écarte toute une frange de consommateurs désireux d'accéder à une offre plus ciblée. Et c'est justement dans ces interstices du marché délaissés par les distributeurs généralistes que les spécialistes peuvent s'engouffrer.

L'AXE « GENERALISTE - SPECIALISTE »

Equipement du foyer :

Ikéa <= Fly
Habitat
Conforama But
Boulanger
Caténa
Atlas Tousalon Cuir Center
Mobilier de France Vogica
Roche&Baubois Grange
Darty Interdiscount =>
<=Castorama Jardiland 4 Murs
<=Leroy Merlin Hyper Plein Ciel Amiland

Equipement de la personne :

Kiaby
C&A
Célio Somewhere Orcanta
Caroll Kookaï Tie Rack

Loisirs, culture, beauté :

Toys'R'Us Bien Joué Jeux Descartes
<= Décathlon=> Courir Athlete's Foot =>
Go Sport => Vieux Campeur Quai 34
GrandOptical
Krys KidOptic
Séphora parf. sélect.

Magasins populaires et grands magasins :

Magasins populaires=>
Samaritaine
BHV, Printemps, Galeries Lafayette

Grande distribution alimentaire :

<= Hypermarchés =>

Généraliste ***Spécialiste***

2.2.2. Les réponses du spécialiste

La stratégie des spécialistes peut s'exprimer de deux manières : la satisfaction d'une partie réduite de la population (commerces de luxe), ou celle d'un nombre limité de besoins (hyper-spécialistes).

On peut distinguer plusieurs catégories de " spécialistes " :

- Les spécialistes-généralistes (ou les généralistes spécialisés !) : ils traitent un nombre limités de familles de produits avec des assortiments peu profonds. Ils recherchent généralement à travers ce positionnement une stratégie de volume, revenant à cibler le consommateur médian avec des prix attractifs (La Halle aux Chaussures, Go Sport...) D'autres enseignes traitent simultanément plusieurs familles de produits, toujours avec des assortiments peu profonds ; ce sont alors des multi-spécialistes (But, Fly, Caténa). Cette première catégorie de spécialistes est vulnérable à la concurrence à la fois des GSA et des hyper-spécialistes. C'est la raison pour laquelle ce positionnement s'accompagne généralement d'une volonté d'atteindre un fort niveau de compétitivité-prix ou d'affirmer une forte différenciation de l'enseigne (grands magasins, Habitat...).

- Les hyper-spécialistes offrent une gamme de produits très profonde sur un domaine relativement étroit (Décathlon, Plein Ciel, Toys "R" Us...). Ils disposent généralement d'une forte image de compétence, associée à l'étendue du choix proposé. Mais celui-ci nécessite des magasins de grande taille ; c'est pourquoi les hyper-spécialistes se présentent presque toujours sous la forme de GSS. D'ailleurs, certaines d'entre elles profitent de leur grande surface de vente (et de leurs volumes d'achat importants) pour mener des stratégies de prix bas, à l'image des grandes surfaces à dominante alimentaire. Ces grands discounters spécialisés sont appelés "categories killers" parce qu'ils transcendent les frontières dressées habituellement entre le petit commerce et les grandes surfaces généralistes. Ces dernières sont d'ailleurs parmi les premières à souffrir de l'extension des hypermarchés spécialisés (hyperstores).

- Les ultra-spécialistes pratiquent un assortiment très réduit pour une clientèle initiée. Leur force résulte de la pertinence de la segmentation opérée et du niveau de compétence (généralement élevé) associé à leur rôle de sélectionneur de produits. L'étroitesse de leur marché favorise les petites surfaces de vente (Le Vieux Campeur, Quai 34, Jeux Descartes, Kid Optic).

2.2.3. La segmentation stratégique généraliste / spécialiste

Quelques entreprises ont été réparties sur un axe afin d'illustrer la segmentation stratégique qui s'opère entre spécialistes et généralistes.

Chaque politique d'assortiment présente des atouts et des inconvénients. En voici les principaux :

Généraliste	Spécialiste
• Grande couverture des différents types de besoins	• Faible couverture des différents types de besoins. Pas de possibilité de compensation si la demande se ralentit pour la catégorie de produits concernée
• Faible couverture des besoins sur chacun des marchés abordés	• Vaste choix de produits dans le domaine concerné
• Difficultés à valoriser les biens porteurs d'image (comme l'habillement)	• Image de compétence dans la spécialité concernée
• Offre tout public	• Possibilité de ciblage de la clientèle

On perçoit nettement une tendance à la polarisation des acteurs de la distribution aux extrémités de cet axe stratégique. Les généralistes couvrent un nombre croissant de produits mais souvent en réduisant la profondeur de leurs assortiments.

Afin de faire face aux perspectives d'épuisement de leur potentiel de croissance sur le marché alimentaire, les hypermarchés se sont engagés activement à partir du milieu des années 80 dans une politique de diversification vers les marchés non-alimentaires. Il s'agit d'abord d'approfondir le concept "tout sous le même toit" fondateur des grandes surfaces, par la multiplication des produits traités. Mais, comme on l'a vu, la pénétration des marchés non-alimentaires par les hypers s'est révélée difficile : la spécificité des méthodes de vente impliquée par les marchés non-alimentaires, la réticence des grandes marques à s'afficher sur les linéaires, la concurrence des GSS et du commerce non-alimentaire organisé... ont fortement contenu la progression de la part de marché des hypers sur les rayons non-alimentaires "traditionnels" (habillement, chaussure, bazar...).

La parade a donc consisté à multiplier les familles de produits non-alimentaires traitées (articles de sport, bijouterie, disques, livres, parapharmacie, parfumerie, micro-informatique, téléphonie...), quitte à se satisfaire, sur chaque marché, d'une pénétration modeste.

La mise en œuvre de cette "diversification interne" ne va pas sans poser des problèmes. Le traitement de nouveaux produits exige de disposer de davantage de surface de vente. Les groupes

spécialisés dans l'exploitation de supermarchés apparaissent comme défavorisés. Certains - tels que Leclerc - se sont engagés dans une politique d'agrandissement des points de vente, menant à la transformation de nombreux supers en hypers. D'autres - tels que ITM - créent des enseignes complémentaires souvent localisées sur le même site que le supermarché (Bricomarché, Vétimarché...). La taille moyenne des hypers s'élève. Cette logique d'agrandissement bute cependant sur au moins deux limites : les limites naturelles de dimension qu'impose le concept (un supermarché doit rester un supermarché, un hypermarché ne doit pas atteindre une dimension telle que la densité de la zone de chalandise ne permette plus de le rentabiliser ou que les consommateurs la perçoivent comme un handicap dans l'efficacité de la réalisation des courses), et la difficulté croissante à obtenir les autorisations d'agrandissement.

Pour contourner ces limites, les hypers :

- tentent de se diversifier dans les services. Outre que cette politique est cohérente avec la logique consistant à offrir des solutions globales sous le même toit et qu'elle met les distributeurs en cohérence avec la tertiairisation de la consommation, l'offre de service présente l'avantage d'être moins consommatrice d'espace ;

- testent "l'externalisation" de certains rayons, au sein des galeries marchandes attenantes au point de vente principal (l'optique, les voyages ou la bijouterie chez Carrefour, les "espaces culturels" ou la parfumerie chez Leclerc...).

Enfin, afin de tenter de relancer leur dynamique de conquête de position sur chacun des marchés non-alimentaires traités, des stratégies de positionnement plus qualitatif sont élaborées. Un grand pas en avant a été accompli avec le lancement par Carrefour d'une approche du non-alimentaire par " univers de consommation ". Le principe consiste à regrouper au sein de l'hyper des ensembles de produits associés d'un point de vue fonctionnel dans le cadre de modules bénéficiant d'un aménagement spécifique tentant de recréer une ambiance "boutique". Cette approche s'accompagne d'un approfondissement des assortiments proposés. Leclerc semble décidé à suivre la même voie (qui a déjà été amorcée avec la création des "manèges aux bijoux" et des "espaces culturels"), après l'annonce par M.E. Leclerc[5] du lancement d'une politique de "départementalisation" des hypers. Cette évolution consacre la vocation des hypers à renforcer leur image de généraliste. Elle porte aussi en germe une transformation profonde : " le passage de la fonction généraliste à multi-spécialiste "[6]. En effet, les nouvelles approches des produits non-alimentaires par les groupes de la grande distribution alimentaire reviennent à transformer

[5] dans le cadre du MAPIC, novembre 1997.

[6] M.E. Leclerc.

progressivement l'hypermarché en une sorte de "pool de moyennes surfaces spécialisées" (l'externalisation des univers hors de l'hypermarché au sein de la galerie marchande constitue à cet égard un prolongement logique).

Il est encore trop tôt pour savoir si cette bifurcation dans le développement du concept hypermarché est appelée à se généraliser. Il convient toutefois de rappeler qu'il existe des précédents. A la fin des années 80, les hypers ont voulu renforcer leur position sur un marché des articles de sport alors particulièrement dynamique. Pour cela, certains groupes ont tenté de passer de la vente de produits à connotation sportive éparpillés dans différents rayons, au ciblage direct du concept sport. Le premier "espace sport" a ainsi été créé par Auchan en 1984, suivi par Carrefour en 1987. Cette modification de l'approche de la vente des articles de sport par les hypers leur a permis dans un premier temps de conquérir de nouvelles parts de marché. Mais cette dynamique vertueuse s'est épuisée vers la fin des années 80 et, depuis, les hypermarchés ne cessent de perdre des parts de marché (selon la FNCASL, leur poids dans les ventes d'articles de sport est tombé à 13% en 1996, alors qu'il était de 18% en 1988). Les principales raisons de cet "échec" sont susceptibles d'entraver de nouveau les tentatives des hypers de développer leur présence sur d'autres marchés non-alimentaires :

- Au moment du lancement des "espaces sport", la distribution des articles de sport était encore dominée par le commerce indépendant (groupé ou isolé). Les GSS ne représentaient encore qu'à peine 20% de parts de marché. Aujourd'hui, les chaînes intégrées occupent 36% du marché et Décathlon domine le marché avec un CA de près de 11 Mrds de F en 1996 (loin devant Intersport, le n°2, avec moins de 3 Mrds de F de CA). Les hypers n'avaient réussi à s'imposer que face à une distribution traditionnelle fragile ; ils ont reculé devant la constitution d'une grande distribution spécialisée extrêmement compétitive.

- Après bien des hésitations, les grandes marques ont boudé les rayons des hypers (de peur de nuire à leur image et de se mettre à dos le commerce spécialisé). Or, sans les grandes marques, les hypers sont condamnés à ne jouer qu'un rôle d'outsider. Aujourd'hui, ils butent sur la même attitude des grandes marques dans le domaine de la parfumerie et de la parapharmacie et, dans une certaine mesure, dans celui de l'habillement.

Parallèlement à cette tendance à l'élargissement de la sphère d'activité des hypers et au renouvellement de leur approche du domaine non-alimentaire, de nombreux spécialistes renforcent leur positionnement en procédant à l'augmentation de la profondeur de leurs gammes. Leroy Merlin proposent 40 000 références en magasin auxquelles s'ajoutent 20 000 références

disponibles sur commande[7]. Les plus grands magasins de la chaîne Go Sport offrent jusqu'à 40 000 références d'articles de sport. GrandOptical propose 3 500 modèles de montures... Parallèlement à l'approfondissement de l'offre de ces spécialistes généralistes, on assiste au développement de nouvelles enseignes hyper-spécialisées : Hyper Plein Ciel dans la papeterie et le petit équipement de bureau (3 500 à 4 000 références), Jardiland ou Vive le Jardin dans les produits de jardinage, Amiland dans l'animalerie... Certaines enseignes, qui ne disposent pas des moyens (notamment en termes de surface ou d'image) de suivre cette course à l'approfondissement de l'offre, tendent à se resserrer sur un nombre réduit de familles de produits. Ainsi Athlete's Foot a annoncé sa volonté d'abandonner l'habillement pour se concentrer sur la chaussure de sport ; Interdiscount entend se recentrer sur la photo et le multimédia.

Enfin, signalons le déplacement stratégique amorcé depuis plusieurs années déjà par les grands magasins. Initialement clairement positionnées comme des généralistes, la plupart des enseignes de grands magasins ont progressivement affirmé une spécialisation : les Galeries Lafayette et le Printemps vers la mode, le BHV vers la maison. Dans le cadre de son programme de rénovation des points de vente, le BHV est en train de renforcer sa spécialisation en étoffant son assortiment bricolage.

On assiste donc une nouvelle fois à une tendance à l'éclatement de la position des enseignes le long de ce deuxième axe stratégique qui traduit le phénomène de fragmentation de l'appareil commercial. C'est ainsi qu'a pu progressivement s'instaurer une forme de complémentarité entre les différentes enseignes, obéissant à la diffusion de la logique de segmentation : les ultra-généralistes cibles les consommateurs médians (concentration de l'offre sur les fameux " 20/80 "), les spécialistes le coeur du marché, les ultra-spécialistes les niches. Cet équilibre risque cependant d'être remis en cause, d'une part par le changement en cours d'approche du non-alimentaire par les GSA qui les conduit à rapprocher leur assortiment de celui des spécialistes et, d'autre part, par les stratégies d'un certain nombre d'enseignes de spécialistes consistant à étendre la largeur de leurs gammes en abordant de nouveaux produits. Ce dernier phénomène doit s'interpréter en référence au troisième axe stratégique.

[7] Il est vrai que les ventes "à la contremarque" ne représentent que des volumes très marginaux.

2.3. L'axe " produit / univers "

Ce troisième clivage est sans doute le plus délicat à appréhender. Pourtant, autour de lui sont en train de s'opérer des mouvements stratégiques d'importance, et il s'agit certainement de l'axe stratégique qui exprime le mieux les nouvelles tendances dans la distribution. Pour simplifier, nous raisonnerons sur les cas extrêmes, sachant que la "zone grise" entre les positionnements purement " produit " ou purement " univers " recouvre une large proportion des enseignes du commerce.

Ce clivage est relatif à la nature des produits vendus par une enseigne et à ce qui fonde la cohérence de l'assortiment. On peut ainsi opposer les enseignes dont l'assortiment est fondé sur un produit générique, et celles qui cherchent à satisfaire un besoin global, une "fonction de consommation", au moyen de produits variés. Ce clivage concerne donc principalement le commerce spécialisé, les grandes surfaces généralistes offrant, par définition, un large ensemble de produits couvrant plusieurs fonctions de consommation.

2.3.1. S'affirmer sur un produit

Les exemples de positionnement produit sont nombreux. Il porte sur des produits définis de manière plus ou moins large : Manoukian pour les pulls, Nuggets pour les disques, Cuir Center pour le mobilier en cuir, GrandOptical pour l'optique...

La compétitivité de l'enseigne passe alors pour une grande part par la maîtrise des approvisionnements. Le distributeur doit affirmer une expertise sur les produits. Celle-ci lui permet d'effectuer une sélection dans l'offre des fournisseurs en fonction de la qualité intrinsèque des produits et de ce que le distributeur connaît des besoins de sa clientèle. Cette expertise peut d'ailleurs déboucher sur une stratégie de "labellisation" des produits vendus, voire de marques propres, qui atteste de l'expertise du distributeur et engage sa crédibilité. Ce dernier tire également sa compétitivité de la concentration de ses achats qui lui permet d'obtenir des conditions attractives de la part de ses fournisseurs.

L'AXE « PRODUIT - UNIVERS »

Equipement du foyer :

Mobilier de France
Cuir Center — But — Conforama — Roche Bobois — Fly — Ikéa=>
Tousalon — Darty — Habitat
Castorama =>
Lapeyre — Mr. Bricolage — Leroy-Merlin =>
4 Murs — Hyper Plein ciel =>Truffaut

Equipement de la personne :

Le Palais du vêtement — Kookaï
Kiabi => — Célio — Naf-Naf

Loisirs, culture, beauté :

GrandOptical — Nature et Découverte
Fnac Télécom — => Séphora — Fnac — Fnac Junior
Athlete's Foot — Courir — Quai 34 — Décathlon =>

Magasins populaires et grands magasins :

Magasins populaires =>
Samaritaine — BHV — Bon Marché
Printemps — Galeries Lafayette

Grande distribution alimentaire :

Hypermarchés — Carrefour =>

Produit — ***Univers***

2.3.2. Évoquer un univers

Le positionnement univers revient à offrir aux consommateurs un assortiment de produits hétérogènes (pour simplifier, issus d'industries différentes), mais reliés par l'usage qu'en font - ou les représentations qu'en ont - les consommateurs. Le rôle du distributeur est alors d'établir une cohérence fonctionnelle ou symbolique entre des objets hétéroclites en vue de satisfaire "globalement" une fonction de consommation.

Les grandes surfaces de bricolage (GSB) sont un exemple déjà ancien de ce type de positionnement (les quincailleries avaient adopté un positionnement similaire) : l'idée est d'assurer la satisfaction globale d'une fonction "bricolage", ce qui nécessite l'offre de produits aussi variés que de l'outillage, des matériaux, des fournitures... Si les marteaux, les planches de bois et les clous sont issus de filières de production nettement différenciées, le consommateur ressent le besoin d'une consommation simultanée. Alors que le positionnement produit répond à une logique d'offre (filière d'approvisionnement), le positionnement univers obéit à une logique de consommation (réponse à un besoin, apport d'une "solution globale"). Le marché du bricolage offre une illustration de ce clivage stratégique au sein de la distribution avec, d'une part, des enseignes univers telles que Leroy Merlin ou Castorama et, d'autre part, des enseignes produit comme 4 Murs ou Lapeyre.

Reconnaissons-le, la distinction est souvent ténue. Un spécialiste produit, lui aussi, assure souvent la satisfaction d'une fonction de consommation. Par exemple, un spécialiste du vêtement couvre la fonction "habillement" ; un spécialiste de la chaussure couvre la fonction "se chausser"... Le critère pertinent pour distinguer les deux logiques de distribution semble résider dans trois points principaux :

- Alors que le positionnement produit, qui revient à proposer des articles substituables, appelle un achat unitaire (un consommateur venu pour se chausser n'achètera probablement pas deux paires de chaussures le même jour dans le même magasin), le positionnement univers mise sur sa capacité à susciter l'achat simultané de produits complémentaires (l'achat d'un produit n'est pas exclusif d'un autre).

- L'homogénéité ou l'hétérogénéité des sources d'approvisionnement. Le spécialiste de la chaussure n'aura, en gros, qu'un circuit d'approvisionnement à maîtriser, qu'une offre produit à expertiser. Le distributeur univers aura à assurer l'expertise d'un nombre élevé de produits hétérogènes, émanant d'industries variées et transitant par des circuits d'approvisionnement différents. Ces achats se répartissant sur un nombre important de

fournisseurs hétérogènes, le distributeur univers est confronté à la complexification de la fonction achat.

- La cohérence de l'offre d'un distributeur produit est évidente aux yeux des consommateurs. Il n'en va pas forcément de même pour celle d'un distributeur univers. Le critère de cohérence spécifique à chaque enseigne se situe le long d'un axe qui part d'une complémentarité "technologique" ou "fonctionnelle" stricte et va vers une cohérence "symbolique" enracinée dans des univers représentationnels. Ainsi, la cohérence la plus "naturelle" consistera à rassembler dans le même point de vente des biens complémentaires pour la réalisation d'une certaine activité (le marteau et les clous, les survêtements et les ballons...). La cohérence est sans doute déjà plus ténue lorsque l'on considère, par exemple, les associations mobilier / arts de la table, ou jouets / articles de travaux manuels... Le principe de cohérence se trouve alors dans la satisfaction d'un certain besoin (l'habitat, la consommation festive, l'activité enfantine...). Enfin, la cohérence de l'offre peut ne résider que dans les représentations des consommateurs, au-delà d'une logique fonctionnelle évidente. Le meilleur exemple d'un tel principe est probablement Nature & Découverte dont la cohérence d'une offre extrêmement hétéroclite en termes matériels est assurée à travers les représentations associées aux deux mots qui composent le nom de l'enseigne. Dans le cas de ces critères de cohérence symbolique, le rôle de l'enseigne est capital : elle donne du sens aux produits, et en cela est productrice d'une autre valeur ajoutée. Une marque propre - ou tout au moins des produits exclusifs - peut à cet égard constituer un moyen puissant d'assurer la cohérence symbolique de l'offre du distributeur (Ikea, Body Shop...).

Ainsi, plus généralement, un distributeur univers ne peut se contenter de faire cohabiter des produits hétérogènes sous un même toit. Il doit les "mettre en scène", pour leur donner une valeur d'usage supplémentaire, mais aussi pour créer l'identité de son enseigne. Autrement, il n'est qu'un multi-spécialiste. Un exemple permettra de saisir la nuance. Conforama vend du mobilier et de l'électroménager. Toutefois, dans le concept commercial de l'enseigne, l'aménagement des magasins..., il ne s'agit que d'une juxtaposition de rayons n'apportant qu'une faible valeur ajoutée spécifique. Lorsque la Fnac associe la distribution de livres, de disques et de produits bruns..., elle s'affirme comme un spécialiste des biens culturels et donne du sens à la consommation jointe de ces produits. Dès lors, la diversification de la Fnac vers la photo, la micro-informatique... apparaît comme cohérente (bien plus que le traitement de la micro-informatique par Conforama). Lorsque Habitat et Ikea vendent simultanément du mobilier et de la vaisselle ou des tapis, ils vendent un style de vie en même temps que des biens complémentaires (ce qui peut permettre d'étendre l'assortiment à l'outillage léger et aux jouets).

2.3.3. La segmentation stratégique produit / univers

Le tableau ci-dessous résume les principales exigences associées à chacun des deux positionnements polaires :

Produit	Univers
• Expertise des produits • Maîtrise des circuits d'approvisionnement • Crédibilité du distributeur • Capacité à offrir des gammes profondes et/ou à offrir des produits exclusifs à forte image	• Connaissance des tendances de consommation • Expertise marketing • Pertinence du concept • Capacité à gérer une multiplicité de circuits d'approvisionnement

Le positionnement univers semble être en développement (il est déjà très largement répandu aux Etats-Unis). La tendance à l'augmentation du nombre des produits vendus que suivent nombre d'enseignes encourage ce mouvement, même si elle peut ne conduire qu'au développement du concept multi-spécialiste. Les enseignes qui ont connu les plus fortes progressions au cours des dernières années sont souvent celles ayant adopté un positionnement univers : Ikea, la Fnac, Castorama, Leroy Merlin, Décathlon, Nature et Découverte...

La plupart de ces enseignes sont en train d'approfondir leur réflexion dans cette direction. Dans la distribution d'articles de sport, Décathlon, par exemple, suit une stratégie de couverture sans cesse croissante de la fonction "pratique sportive" ou "forme" : offre d'articles de pêche, de chaussures de marche ou de jardinage, projet de développement de rayons de livres ou de cassettes relatifs au sport... Les dernières expérimentations du groupe témoignent d'une volonté d'approfondir son enracinement dans cette logique d'univers. En effet, Décathlon s'apprête à ouvrir au nord de l'A8, près de Sophia Antipolis, une "prairie" implantée sur un site de 3 hectares comprenant, outre un magasin Décathlon, un vaste ensemble de complexes sportifs (la nouvelle salle de basket municipale, une nouvelle piscine construite par la ville d'Antibes, un parcours de jogging, de VTT, un mur d'escalade, une salle de fitness ainsi que diverses installations d'essais des nouveaux produits Décathlon et de nombreux services (location de matériel, ateliers de réparation, bureau de guides pour les randonnées pédestres).

Les leaders du bricolage cultivent la logique "tout pour réaliser un projet" qui se traduit à la fois par l'élargissement et l'approfondissement des assortiments. Castorama vient de réorganiser ses magasins par univers, avec mise en situation des produits. " Les rayons classiques répondent davantage aux préoccupations de gestion du magasin qu'à celles du client. Ils correspondent

également à l'historique des produits, c'est-à-dire à une organisation par métier... Aujourd'hui, les familles fusionnent. "[8]

Ikea, un des pionniers du positionnement univers, est en train d'élaborer de nouveaux concepts thématiques : "Ikea des petits" (0-7 ans), Espace "365+" (objets design autour de la cuisine), "So Ho" (bureau), concept junior (8-14 ans). " On ne peut plus segmenter la clientèle aujourd'hui par tranche d'âge ou par CSP : il faut lui apporter une réponse aux moments clés de sa vie. "[9] Déjà mis en oeuvre dans le catalogue 1998, ces concepts sont progressivement implantés dans les magasins.

Mais le développement de logiques d'univers commence également à affecter des enseignes ayant jusque-là adopté un positionnement produit. Ainsi, Kiabi procède actuellement à la réorganisation de ces magasins par univers. Par exemple, les chaussures, auparavant groupées en un seul rayon, sont éclatées dans chaque secteur, de même que les caisses et les cabines d'essayage, le tout avec une mise en scène des produits dans un "esprit Ikea".

Si le concept même de jardinerie est fondé sur une logique d'univers, Truffault vient d'innover en s'orientant vers une approche plus symbolique de l'univers du jardin et de la nature. Les nouveaux points de vente (en particulier celui ouvert à Paris au pied de la Bibliothèque de France) offrent, dans un cadre élaboré, un vaste choix de produits végétaux, d'outillage, d'animaux vivants et de produits d'animalerie, mais aussi des objets de décoration, des livres et des articles de travaux manuels. A un service de qualité sont associées des animations telles que des conseils d'experts ou des ateliers d'initiation pour les enfants.

Nous avons déjà évoqué la réorganisation par univers des hypermarchés Carrefour.

Dans un tout autre domaine, Midas (ou Speedy), initialement spécialisé sur un produit étroit (le changement de pots et d'amortisseurs) glisse progressivement vers un positionnement univers fondé sur la petite réparation rapide. Ce type de stratégie réclame bien entendu un accroissement de la surface des points de vente.

Enfin, de nouvelles enseignes se sont créées récemment autour d'un concept univers. Nous avons déjà évoqué Nature et Découverte. Signalons également Loisirs Créatifs, enseigne récemment lancée par le groupe DMC autour de l'univers des travaux manuels. Outre un large assortiment

---

[8] Jean-Hughes Loyez, PDG de Castorama, *Bricomag*, n°38, juin-juillet 1997, p. 56.

[9] Jean-Louis Baillot, PDG d'Ikea France, *Journal du Textile*, n° 1504, 8-15 juillet 1997, p. 19.

de produits, mis en scène dans un environnement spacieux, chaque point de vente propose des stages d'application dans des domaines variés.

Il est à noter que la diffusion de la logique d'univers n'implique pas nécessairement que celle-ci s'opère au niveau des enseignes. Une voie alternative au développement d'enseignes univers est la promotion de pôles commerciaux univers réunissant des enseignes produits complémentaires, assurant ensemble la satisfaction d'une fonction globale. Nous reviendrons ultérieurement sur la notion de "complexes thématiques".

Que ce soit au sein d'une même enseigne ou sous la forme de pôles d'enseignes, le positionnement univers est sans doute promis à un bel avenir :

- il reste cohérent avec la tendance à la massification des achats, en permettant de regrouper en un seul point de nombreux achats ;

- il est de nature à redonner à l'acte d'achat la composante plaisir, qu'ont quelque peu négligée les grandes surfaces au profit d'une approche trop exclusivement fonctionnaliste des courses ;

- il est susceptible de relancer l'appétit de consommer, notamment lorsque le concept repose sur le nouvel immatériel de la consommation.

Il n'en est pas moins un positionnement délicat et risqué. Le succès repose fondamentalement sur l'identification d'un concept pertinent et la capacité à lui donner corps sur le plan commercial. En outre, la pertinence du concept peut être éphémère et soumise à l'évolution des modes et des aspirations des consommateurs. Ceci exige une grande capacité d'écoute du marché, et une maîtrise aiguë des techniques du marketing et du merchandising.

2.4. L'axe " achat plaisir / achat pratique "

Ce dernier axe stratégique est certainement celui qui est le moins affirmé. Il est à plusieurs égards redondant avec les trois précédents. Il est fondé sur l'ambivalence de l'acte d'achat chez les consommateurs. Cet acte est à la fois source de plaisirs (sortie, découverte, plaisir de l'acquisition...) et de peines (déplacement, perte de temps, dépense de revenu...). Ces deux composantes antagonistes sont souvent présentes simultanément dans chaque acte d'achat. Cependant, le dosage entre plaisir et utilité est variable selon les individus (pouvoir d'achat, temps disponible, capital culturel...) et, surtout, selon les produits (" convenience goods " versus " speciality goods " ou " search goods ") et les occasions d'achat ("courses" versus "shopping"). Par

exemple, si le produit automobile est très certainement généralement considéré comme un " achat-plaisir ", la consommation de services d'entretien et de réparation du véhicule est d'abord vécue comme un " achat-pratique ". Ainsi, le positionnement d'une enseigne sur cet axe est donc assez largement dicté par la nature des produits commercialisés. Toutefois, pour un produit donné, il existe généralement une marge de manoeuvre à la discrétion des enseignes pour développer une politique visant l'une ou l'autre composante de l'acte d'achat.

2.4.1. Maximiser le plaisir

Le positionnement achat-plaisir consiste à rechercher les moyens de maximiser le plaisir retiré par l'acte d'achat. Le distributeur dispose pour cela de leviers variés (qui dépendent assez largement de la nature des produits et des attentes des clients) : originalité et qualité de l'assortiment, rotation rapide des collections, mise en scène des produits, qualité de l'aménagement du point de vente et de l'accueil, qualité de l'environnement extérieur du point de vente, compétence des vendeurs, offre de services connexes, animations...

Le redéploiement stratégique des grands magasins parisiens s'est largement opéré par un positionnement résolu sur l'achat-plaisir au moyen de lourds investissements dans l'aménagement des magasins, de la mise en avant de produits de grandes marques innovants, de l'assistance d'un personnel de vente nombreux... Le positionnement achat-plaisir se marie généralement bien avec la logique univers. L'univers "style de vie" créé par Ikea contribue à faire des magasins des "lieux de vie" agrémentés par des services tels que la garderie pour les enfants, le restaurant suédois, la vente de spécialités alimentaires, la mise à disposition de salles de repos... La dimension plaisir est cultivée par la Fnac par la profondeur de l'assortiment, la mise à disposition de bornes d'écoute et de "coins lecture", la mise en avant des nouveautés, la chaleur du cadre, des animations diverses (auditorium, séances de dédicaces). Lynx Optique cherche à se différencier par un accent sur la composante achat-plaisir en offrant une large palette de services originaux à sa clientèle : possibilité de remplacer la paire de lunettes si le client n'assume pas sa nouvelle tête, conseils de maquillage pour les femmes, espace de jeux pour les enfants...

2.4.2. Minimiser la peine

Le positionnement achat-pratique consiste à mobiliser les moyens permettant de minimiser la "désutilité" associée à l'acte d'achat. Là aussi, les moyens sont variés : aménagement des horaires d'ouverture, assortiment et merchandising simplifiant le choix, disponibilité de produits essentiels, mise en évidence d'informations claires et objectives sur les produits, réduction de l'attente aux caisses, proposition de formules de crédit, politique de prix attractive, offre de services connexes, facilité d'accès...

L'AXE « ACHAT PLAISIR - ACHAT PRATIQUE »

Equipement du foyer :

Monsieur Bricolage
Atlas
But Conforama
Darty
Castorama =>
Habitat Ikea

Equipement de la personne :

Pecca Kiabi =>
Tati Eurodif
Kookaï Zara Rodier Pronuptia
Benetton Jacadi

Loisirs, culture, beauté :

GrandOptical Lynx Optique Nature et Découverte
Loisirs créatifs
Truffault
Marionnaud Séphora

Magasins populaires et grands magasins :

<= Monoprix => <= Prisunic =>
BHV Printemps Galeries Lafayette
Samaritaine

Grande distribution alimentaire :

Supermarchés Hypermarchés =>

Pratique ***Plaisir***

Le positionnement achat-pratique est particulièrement adopté par les enseignes développant un concept de proximité et de distribution des *convenience goods*. Dans le domaine alimentaire, le *hard-discount* constitue l'archétype du positionnement achat-pratique. Mais ce positionnement stratégique n'implique par nécessairement une politique de discount. Les magasins populaires (sans doute davantage Monoprix que Prisunic) tentent de mettre en valeur l'atout que constitue leur localisation de centre-ville pour améliorer leur compétitivité dans cette optique d'achat-pratique. C'est ainsi que le concept de Monoprix est devenu : "Mono, une nouvelle façon de faire ses courses en gagnant du temps".

2.4.3. La segmentation achat-plaisir / achat-pratique

Il n'est pas toujours aisé de positionner les enseignes du commerce non-alimentaire le long de cet axe stratégique. Nombreuses sont celles qui, soit ne semblent pas avoir pris conscience de cette opposition, soit tentent de jouer simultanément sur les deux tableaux. C'est le cas notamment des hypers qui, par le concept "tout sous le même toit", par leur facilité d'accès, l'efficacité du merchandising, l'agressivité des politiques tarifaires, l'accélération du passage en caisse... visent à faciliter l'acte d'achat, mais qui - simultanément - s'efforcent de plus en plus d'améliorer le confort d'achat, de recréer des ambiances boutique, de proposer une offre plus qualitative, d'améliorer la qualité de l'accueil et l'aménagement, l'architecture et l'environnement extérieur des magasins... bref, de faire du point de vente un lieu de vie afin de fidéliser le consommateur et de maximiser son temps de présence dans le point de vente. Le succès de GrandOptical a reposé pour une grande part sur un concept ayant réussi à marier efficacement plaisir (choix, cadre, assistance du personnel de vente, boissons offertes...) et utilité (implantation en centres commerciaux, livraison des lunettes en moins d'une heure...).

Il ne faut cependant pas exclure que de tenter de gagner sur les deux tableaux risque de provoquer " l'enlisement dans la voie médiane "[10]. En effet, les actions à mener pour assurer la compétitivité de l'enseigne par rapport à chacune des composantes de l'acte d'achat peuvent se révéler contradictoires. Par exemple, un merchandising visant à renforcer la composante plaisir de l'acte d'achat peut se révéler désastreux du point de vue de la minimisation de la peine subie par l'acheteur. Quiconque a déjà dû faire un "achat de dépannage" chez Ikea (une pièce manquante pour une cuisine intégrée par exemple) et s'est vu imposer le cheminement complet à travers l'espace d'exposition peut en témoigner. De même, la présentation d'une offre profonde et diversifiée peut nuire à l'efficacité de l'acte d'achat. C'est sans doute en matière de localisation des points de vente que les contraintes imposées par les deux positionnements stratégiques sont le

[10] M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

plus clairement contradictoires. Un point de vente s'inscrivant dans une logique d'achat plaisir peut disposer d'une puissance d'attraction telle qu'il pourra se satisfaire d'un emplacement périphérique relativement éloigné. Les consommateurs, engagés dans une démarche "festive", sont alors disposés à subir un temps de transport non négligeable pour accéder au point de vente dans lequel ils s'apprêtent à demeurer un temps significatif. Ikea a rencontré un succès considérable en dépit d'implantations éloignées des grands centres urbains et ne bénéficiant pas de locomotives locales. De même, le positionnement plaisir requérant quelquefois un environnement extérieur contribuant à cette stimulation de la composante de l'acte d'achat (enseignes complémentaires, sites historiques ou culturels...), les enseignes ayant adopté ce positionnement se trouvent souvent fortement contraintes dans leurs choix de localisation. Une enseigne positionnée sur une logique d'achat-pratique doit avant tout viser la proximité et l'accessibilité.

La dynamique stratégique suivie depuis quelques années par les hypermarchés pose problème par rapport à ce risque d'enlisement dans la voie médiane. Concept initialement résolument orienté vers une logique d'achat-pratique, l'hypermarché est en train de perdre en compétitivité sur cette dimension : un magasin de plus en plus grand proposant une offre de plus en plus étoffée accroît le temps moyen consacré aux courses, provoque des achats d'impulsion qui viennent gonfler le ticket de caisse ; l'implantation d'un nombre croissant d'hypers au sein de grandes galeries marchandes, voire de centres commerciaux régionaux, augmente le temps d'accès au magasin... Le succès rencontré par le hard-discount, le ralentissement récent de la croissance de la pénétration des hypers et le regain de dynamisme dont semblent bénéficier depuis peu les supers pourraient ainsi s'interpréter comme la sanction infligée par les consommateurs à des hypers qui se sont progressivement éloignés d'une pure logique d'achat-pratique. Cette perte est-elle compensée par les flux de clientèle entraînés par le déplacement vers un positionnement achat-plaisir ? Sans doute en partie. Mais le plaisir du consommateur est-il maximisé lorsque celui-ci doit se frayer un chemin dans un dédale de caddies, lorsque l'ensemble des produits sont proposés dans un même cadre et sous une même enseigne entravant une mise en scène spécifique de chaque famille de produits, lorsque l'assistance commerciale fait défaut... ? Il y a fort à parier que les enseignes aujourd'hui positionnées de manière ambiguë par rapport aux deux pôles de cet axe stratégique seront amenées dans les prochaines années à ouvrir une réflexion sur ce thème devant déboucher sur une politique claire.

Conclusion : vers la fragmentation de l'appareil commercial

Ce rapide panorama des positionnements stratégiques d'enseignes et de leur évolution révèle une tendance majeure : l'occupation de l'espace stratégique est de plus en plus équilibrée.

La grande distribution est née polarisée sur des concepts prix-généraliste-produit-utilité. En se développant, elle accroît sa diversité et multiplie les concepts tout au long des quatre grands axes stratégiques. Ainsi voit-on se développer des concepts différenciation, spécialiste, univers et plaisir. Ce mouvement d'éclatement des concepts commerciaux développés par la grande distribution est appelé à s'intensifier à mesure que la nécessité d'exploiter "intensivement" les marchés apparaîtra avec plus d'évidence.

Cette segmentation des concepts commerciaux comporte deux conséquences principales sur la concurrence dans la distribution :

- prises dans leur ensemble, les grandes enseignes tendent désormais à occuper l'ensemble de l'espace stratégique (à la fois en termes de produits et de positionnements). Les niches sur lesquelles certains petits commerçants indépendants ont réussi à prospérer en évitant une concurrence frontale avec le commerce organisé sont aujourd'hui de plus en plus envahies par les grandes enseignes. La survie du commerce indépendant isolé risque de s'avérer de plus en plus problématique et d'exiger la mise en place de stratégies d'adaptation finement définies. On verra par ailleurs que le "gap technologique" entre les indépendants isolés et les chaînes de commerce organisé ne peut aller qu'en s'accentuant. Le ralliement des indépendants isolés à des groupements ou à des chaînes de franchise s'imposera avec de plus en plus d'évidence comme l'issue la plus sûre.

- la segmentation des concepts commerciaux, en rendant aux yeux des consommateurs les enseignes moins directement substituables les unes par rapport aux autres, devrait favoriser un certain relâchement de l'intensité de la pression concurrentielle et son déplacement graduel vers des arguments hors prix.

L'atonie de la consommation des ménages depuis le début des années 90, ainsi que l'intensité des restructurations menées actuellement par la distribution, ne forment pas pour le moment un contexte favorable à l'expression de ces modifications des conditions de la concurrence. Plus structurellement, la réduction de la pression concurrentielle imputable à la diffusion des stratégies de segmentation-différenciation risque d'être au moins en partie contrebalancée par l'élargissement de l'intersection des champs stratégiques des enseignes ayant adopté différents positionnements. On a déjà évoqué le risque de confrontation entre les hypers et les moyennes et

grandes surfaces spécialisées qu'engendrent les nouvelles stratégies des hypers dans le domaine non-alimentaire (multiplication des familles de produits vendues, traitement plus "qualitatif" des rayons...). De même, la diffusion des positionnements univers vient bousculer les découpages par produit de la structure de l'appareil commercial tels qu'ils ressortent encore des nomenclatures de l'INSEE. Ainsi, le nombre d'enseignes présentes sur chaque marché est appelé à s'accroître[11], chaque enseigne abordant le marché avec un positionnement stratégique spécifique.

[11] Ce mouvement peut cependant être contrarié par la poursuite du processus de concentration économique.

LES CONSÉQUENCES DE LA DIFFUSION DES NOUVELLES STRATÉGIES

1. L'agrandissement de la taille des magasins

La diffusion des stratégies de différenciation, le développement des positionnements univers[12], l'élargissement de l'offre des généralistes et l'approfondissement de celle des spécialistes constituent un ensemble de forces favorables à l'accroissement de la taille moyenne des magasins. La tendance à l'augmentation de la taille moyenne des points de vente n'est pas nouvelle (voir supra). Mais cette tendance a été longtemps principalement imputable au transfert de parts de marché du commerce traditionnel vers le commerce organisé en moyenne ou grande surface. De plus en plus, l'accroissement de la dimension moyenne des points de vente résulte de l'augmentation de la taille des magasins dans chaque catégorie. Cette tendance, qui s'explique d'abord par les dynamiques stratégiques (besoin de faire face à l'extension des assortiments et/ou d'amélioration du confort d'achat ou de mise en scène des produits), sera renforcée par la moins grande difficulté qu'il y aura sans doute à obtenir des autorisations d'agrandissement que des autorisations d'ouverture.

Les hypers et les supers ont été les premiers à montrer la voie, mais cette tendance se retrouve aujourd'hui dans la plupart des secteurs du commerce non-alimentaire.

L'engagement dans des stratégies de constitution d'univers par les leaders du bricolage constitue une puissante incitation à l'agrandissement des points de vente[13]. Pour faire face plus efficacement à la concurrence de Castorama et de Leroy Merlin, les autres enseignes de GSB s'efforcent d'accroître la surface moyenne de leurs points de vente. Ainsi, Mr Bricolage et Bricomarché cherchent à passer du format traditionnel (1500 m²) à 2500 ou 3000 m². Selon

[12] " Notre atout, face à une concurrence qui monte en gamme, c'est la taille de nos magasins, et notre capacité à créer des ambiances fortes. " (Jean-Louis Baillot, PDG d'Ikea France, *Journal du Textile*, n° 1504, 8-15 juillet 1997, p. 19).

[13] " L'évolution du concept [lancement des univers] demande plus de surfaces. " (Jean-Hugues Loyez, PDG de Castorama, *Bricomag*, n° 38, juin-juillet 1997, p. 56)

l'UNIBAL, la surface moyenne des points de vente bricolage est en augmentation régulière : 1542 m² en 1987, 1793 m² en 1996.

Dans la parfumerie, l'augmentation de la taille moyenne des magasins résulte encore pour une large part du développement des chaînes au détriment des parfumeries traditionnelles dont le parc se réduit d'environ 140 unités par an. Les parfumeries de chaîne proposent en général quelque 8 000 références, soit 5 fois plus qu'une parfumerie traditionnelle. Elles ont besoin pour cela d'espace (les points de vente Marionnaud occupent en moyenne 800 m², ceux portant l'enseigne Marie-Jeanne Godard s'étendent en général sur 250-300 m²... alors que la surface moyenne des parfumeries se situe autour de 60 m²).

Dans le secteur des magasins populaires, Monoprix, qui cherche à étendre son concept "City Marché", donne la priorité aux unités de 2000 à 3000 m² de centre-ville de plus de 40 000 habitants (au début des années 90, la norme était encore à 1400 m²). Ce redéploiement stratégique s'accompagne d'une restructuration de l'appareil commercial de l'enseigne (la cession de 6 points de vente a été annoncée en 1996).

Dans la distribution d'articles de sport, l'hégémonie de Décathlon force ses concurrents à étoffer leur offre dans des points de vente plus vastes. " Aujourd'hui, à moins de 800 m², les commerçants indépendants ne font pas le poids face aux grandes enseignes intégrées. "[14] La surface moyenne des points de vente Intersport est passée de 350 m² à 600 m² en une quinzaine d'années et cette dynamique est appelée à se poursuivre dans les prochaines années[15]. Le même mouvement s'observe chez Sport 2000, avec une priorité donnée aux magasins de 1000 m² en centre-ville[16]. Courir s'apprête à lancer un nouveau concept GSS (600-1000 m²) en ZAC et centres commerciaux.

GrandOptical a révolutionné le marché de l'optique en ouvrant des magasins de 300 m² alors que les opticiens occupent en moyenne 50 m². Il suscite aujourd'hui des comportements de suiveur menant à la multiplication des moyennes surfaces.

Ce mouvement d'agrandissement des points de vente affecte également le commerce de l'habillement, traditionnellement porté vers l'exploitation de petites surfaces. Caroll, par exemple,

---

[14] Patrick Laubin, co-responsable du magasin Techniciens du Sport d'Orléans, *Journal du Textile*, n° 1507, 8 sept. 1997, p 12.

[15] " Pour présenter correctement notre offre (y compris cycles et matériel de musculation), une surface de 1000 m² est nécessaire. " (Louis-Michel Payem, Président du Directoire d'Intersport, *Journal du Textile*, n°1507, 8 sept. 1997, p. 13).

[16] " L'urgent, aujourd'hui, est d'assurer la mutation de notre réseau de magasins vers des moyennes ou des grandes surfaces. " (Alain Molho, DG de Sport 2000, *Les Echos*, 22 juillet 1997).

procède actuellement à la restructuration de son réseau et recherche une concentration sur des surfaces de plus de 100 m², ce qui entraîne la relocalisation ou la fermeture de certains magasins. Une stratégie similaire est suivie notamment par Sergent Major (vêtements pour enfants).

Cette tendance à l'augmentation de la taille des points de vente comporte plusieurs implications importantes (notamment en termes de localisation, de relèvement du niveau des barrières à l'entrée...) sur lesquelles nous reviendrons. Elle est toutefois partiellement contrebalancée par une autre tendance : celle consistant dans la déclinaison des formats de magasin.

2. La déclinaison des formats et la gestion de portefeuilles d'enseignes

L'entrée de la distribution dans un régime de croissance intensive amène, comme on l'a vu, la diffusion des stratégies de segmentation permettant l'exploitation de chaque poche de marché. La segmentation s'appuie bien sûr sur les différentes cibles de clientèle à partir du développement de concepts marketing appropriés. Mais elle consiste également de plus en plus dans la recherche de l'exploitation de chaque zone de chalandise au moyen de formats de magasins adaptés. Lors de la phase de croissance extensive, les grandes enseignes ont cherché prioritairement à se positionner sur les zones de chalandise les plus importantes et les plus attrayantes (en termes de densité de population, de richesse vive...). Elles portent aujourd'hui leur attention sur les "seconds marchés" constitués par les villes moyennes et les quartiers, mais aussi sur les couches de populations les moins mobiles (personnes âgées, célibataires non motorisés) qui n'ont pas accès aux commerces de périphérie. Elles définissent pour cela des formats de magasins plus petits par déclinaison des concepts originaux.

Cette déclinaison peut obéir à deux logiques distinctes : la "réduction" du concept original sur une surface plus petite ou la "fragmentation" du concept original dans le cadre de points de vente plus petits et spécialisés.

Les nouvelles Fnac "villes moyennes" constituent une bonne illustration de la stratégie de réduction. La Fnac assurant aujourd'hui la couverture des grandes agglomérations, elle cherche à poursuivre son développement par l'exploitation du marché des villes moyennes. Le marché associé aux villes moyennes ne permet cependant pas de rentabiliser une Fnac au format traditionnel. Un nouveau format a été défini pour les villes moyennes de 100 000 à 120 000 habitants. Une première ouverture a été effectuée à Lille en 1997. Les 6 familles habituelles de produits et toute la gamme de services y sont traités sur seulement 1300 m² avec un assortiment

à peine un peu moins profond que dans les Fnac ordinaires. 20 ouvertures sont prévues pour les quatre prochaines années.

Dans le secteur de la papeterie, Plein Ciel a inauguré en novembre 1997 un nouveau format d'Hyper Plein Ciel dédié aux villes moyennes sur une surface de seulement 700 m² avec 4 000 références, implanté en périphérie (les autres magasins font entre 900 et 1200 m²).

Dans l'optique, GrandVision a créé l'enseigne Générale d'Optique, plus portée sur les premiers prix, de taille plus modeste que les magasins GrandOptical et nécessitant une zone de chalandise moins importante.

Ces formats "réduits" pose bien sûr la question de la gestion de l'espace. Dans la Fnac de Lille, 80% de la surface ont été réservés à la vente contre 50% dans le réseau des grandes Fnac. La réussite d'une politique de réduction repose donc par une large part sur la capacité des distributeurs à gagner des m² sur les surfaces allouées notamment aux réserves, et plus généralement en réduisant les stocks en magasin. Cette condition exige donc la mise en place d'une gestion logistique efficace ou la capacité à faire accepter à la clientèle une certaine "dématérialisation" de l'offre (au moyen de catalogues, de bornes informatiques interactives...). Ainsi, afin d'offrir un choix complet y compris dans ses petites unités, Domaxel (bricolage) procède à la rationalisation de sa logistique. Les articles non présents en stock sont commandés par le magasin à l'entrepôt et livrés dans des délais très courts. Le succès n'est pas assuré. Habitat avait lancé en 1991 une formule de petits magasins de centre-ville assurant la diffusion des articles de vaisselle en libre-service et la prise de commandes des meubles sur catalogue. Devant l'échec de cette formule, la direction d'Habitat vient d'annoncer sa décision de mettre fin à l'expérience.

La création de nouveaux formats par la fragmentation du concept original revient à ouvrir des magasins spécialisés, représentant une sorte de "zoom" sur une partie des grands magasins dont ils sont issus.

Cette politique de fragmentation a été engagée de façon précoce par la Fnac, avec l'ouverture de Fnac Musique et de Fnac Service. Cette politique est aujourd'hui prolongée par le lancement des enseignes Fnac Junior et Fnac Télécom.

Prisunic et Monoprix ont procédé à la spécialisation de leurs plus petits magasins sur l'univers de la femme citadine : cosmétique, mode, accessoires... Les magasins Prisunic de taille moyenne se muent en supermarchés. Le concept "magasin populaire" (rajeuni) est désormais développé surtout dans les plus grandes unités. Pier Import est en train de tester un concept de petites surfaces concentrées sur les accessoires de cuisine et de salle de bains.

Ces stratégies de déclinaison des formats sont quelquefois le résultat de la volonté des groupes de distribution de rationaliser l'exploitation d'un parc de magasins hétérogènes, alors que le durcissement des conditions d'obtention des autorisations d'ouverture réduit la fluidité de l'immobilier commercial. Durant l'ère de la course aux ouvertures, les groupes étaient plus soucieux d'occuper le terrain que d'assurer une gestion fine de leur parc. Aujourd'hui, certains se retrouvent avec un parc non optimal car trop hétérogène, à la fois sur le plan logistique et sur le plan commercial. La création d'un portefeuille de formats apparaît alors comme une voie de rationalisation en élaborant un concept adapté à chacun des formats de magasins détenus par le groupe. C'est ainsi que Castorama a décidé de convertir en Brico-dépôt ses plus petits magasins. Intersport s'interroge actuellement sur l'avenir du positionnement des magasins du réseau Trigano Sport (entrés récemment dans le réseau Intersport). Les magasins situés dans des villes de plus de 20 000 habitants devraient adopter l'enseigne Intersport, alors que ceux situés dans des villes de moins de 20 000 habitants pourraient devenir des magasins généralistes de petite zone ou des magasins à simple "connotation sportive".

La diffusion de ces stratégies de déclinaison de formats amène un nombre croissant de groupes de la distribution à gérer un véritable portefeuille de concepts (ou d'enseignes) complémentaires, suivant en cela les groupes de la grande distribution alimentaire[17]. Les exemples sont nombreux. Contentons-nous d'évoquer, dans le meuble, Mobilier Européen avec Fly (jeune habitat), Atlas (généraliste), et Crozatier (moyen-haut de gamme) ; dans la parfumerie, Marcel Frydman avec Marionnaud (libre-service) et La Parfumerie ; dans la bijouterie, Marc Orian avec les enseignes Marc Orian (or), TresOr, et Pop Bijoux (fantaisie)...

3. De nouvelles exigences organisationnelles

Les stratégies de déclinaison des formats et de gestion de portefeuilles d'enseignes témoignent de la complexification de la gestion des groupes de distribution. Plus généralement, la réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés...), mais aussi le maintien de la compétitivité sur les positionnements stratégiques plus traditionnels dans un contexte de concurrence exacerbée, exigent le renforcement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, mais également

[17] Casino et Promodès sont, depuis longtemps déjà, présents sur l'ensemble des formats de commerce alimentaire. Avec la prise de contrôle de Franprix, Casino pénètre le seul segment où le groupe stéphanois était absent : le hard-discount (Leader-Price). Carrefour est présent dans le hard-discount par l'intermédiaire de sa filiale Erteco (ED) et indirectement dans le secteur des supermarchés par sa participation au capital des Comptoirs Modernes. Avec le rachat des Docks de France, Auchan a fait son entrée dans les supermarchés....

dans les domaines du marketing et de la logistique. Réussir ce renforcement des compétences impose de nouveaux modes d'organisation.

3.1. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de techniques de vente

Durant l'ère de la croissance extensive, la croissance rapide des marchés, le poids de la recherche de valeur d'usage dans la demande des consommateurs, le rôle-clé joué par les prix dans les stratégies de distributeurs... ont fait que les compétences en matière de techniques de vente ont pu être considérées comme secondaires.

Aujourd'hui, le souci de se différencier des enseignes concurrentes, l'évolution des attentes des consommateurs en matière de confort d'achat[18] et de qualité de l'accueil, la volonté de nombreux distributeurs de créer dans le point de vente une "ambiance" propice à l'évocation d'un univers, la forte technicité d'un nombre croissant de produits... sollicitent de plus en plus les compétences du personnel de vente. Celui-ci doit désormais être formé à la qualité de l'accueil, à l'expertise des produits, au merchandising... et, bien sûr, aux techniques de vente. Lorsque le marché cesse d'être poussé par l'offre pour être tiré par la demande, le vendeur - qui est en contact direct avec le client - devient le point stratégique de l'organisation du distributeur. Il doit donc être capable, en flux descendant, d'intégrer le positionnement stratégique défini par la direction et, en flux ascendant, de faire remonter l'information pertinente vers les centres de décision. Ce rôle-clé du personnel de vente dans le nouveau contexte stratégique amène des redéfinitions de profils de poste et, plus généralement, de l'organisation générale des entreprises de distribution. Nous reviendrons longuement sur ces questions dans la seconde partie du rapport.

3.2. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de marketing

Réussir le positionnement d'une enseigne dans un espace stratégique de plus en plus complexe et fragmenté sollicite fortement les compétences marketing des entreprises de distribution. Celles-ci sont particulièrement critiques pour la réussite des positionnements fondés sur la différenciation et l'évocation d'univers.

Or, paradoxalement, le marketing n'a fait que tardivement son entrée dans le monde de la distribution. Aujourd'hui, les grands groupes de distribution se sont dotés d'une direction marketing. Celle-ci contribue à la définition de la stratégie générale en scrutant l'évolution des

[18] Voir l'enquête Consommation Crédoc 1995.

comportements de consommation, des modes de vie, des "socio-styles". Plus en aval, elle joue un rôle déterminant dans la définition des politiques de communication, d'assortiment, de merchandising...

Le marketing de la distribution est de plus en plus intensif en informations, grâce notamment aux formidables opportunités offertes par le développement des TIC[19]. L'informatisation des points de vente et leur mise en réseau avec les services centraux nourrissent les directions marketing d'un flux considérables d'informations potentiellement en temps réel. Ces informations - en particulier lorsqu'elles sont couplées aux données relatives au profil des acheteurs issues notamment des cartes privatives - autorisent une analyse très fine des ventes par référence et la mise en œuvre de politiques commerciales (tarifaires, promotionnelles, de rotation des assortiments...) extrêmement pointues.

Simultanément, les progrès réalisés dans l'accès aux données socio-économiques (d'origine publique ou privée) et dans les logiciels de traitement favorisent la diffusion des techniques de géo-marketing permettant d'adapter la stratégie des points de vente aux spécificités de leur zone de chalandise.

Nous ne sommes encore qu'aux balbutiements d'un important processus de "technicisation" du marketing de la distribution qui aboutira simultanément à des ajustements en temps réel et à des approches de plus en plus "pointillistes" des consommateurs ("micro-marketing"). Il s'agit là d'une véritable révolution qui s'impose au monde de la distribution, et qui nécessitera de lourds investissements matériels et humains.

3.3. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de logistique

La rationalisation de la logistique occupe une part considérable de l'énergie des groupes de distribution depuis la fin des années 80. Cet accent sur la logistique résulte de la conjonction de trois facteurs :

- la recherche de l'amélioration de la rentabilité par l'accroissement de la productivité. Or, en matière de distribution, la logistique (au sens large) est le principal poste de coût sur lequel il est encore possible de réaliser des économies sans nuire (au contraire) à la qualité du service clientèle[20] ;

[19] technologies de l'information et de la communication.

[20] Selon ITECA, les coûts logistiques représentent plus de 9% du prix de vente des biens de consommation.

- la mise en œuvre des nouveaux positionnements stratégiques impose de réviser l'organisation logistique : augmentation du nombre de références, souci de gain d'espace à consacrer à la vente, accélération de la rotation des produits, développement du micro-marketing et de la réactivité aux évolutions de marché devenues particulièrement imprévisibles... ;

- les progrès réalisés dans les technologies de l'information, l'apparition de prestataires spécialisés compétents et le développement de techniques de gestion des flux de plus en plus sophistiquées rendent possibles aujourd'hui des pratiques difficilement imaginables il n'y a encore que quelques années.

Les principales orientations de cette rationalisation de la logistique sont l'informatisation des magasins, le transfert de données par télécommunication et la rationalisation de la livraison des magasins.

L'informatisation des points de vente est le pré-requis à la mise en œuvre d'une organisation logistique efficace. Cette informatisation est particulièrement nécessaire dans les commerces qui gèrent un très grand nombre de références (bricolage) ou des assortiments à rotation très rapide (habillement). Par exemple, les magasins Naf Naf vendent généralement 800 références (x 3 tailles x 5 couleurs...). Cette complexité de l'assortiment s'accompagnait de rupture de stocks fréquente et d'une lourdeur de la gestion. Pour tenter de pallier ces dysfonctionnements, la tête de réseau procède actuellement à la mise en place dans chaque magasin d'un progiciel d'aide à la décision.

Les dépenses informatiques des distributeurs ont logiquement fortement augmenté au cours des dernières années. La dernière enquête LSA-Ernst & Young auprès de 45 enseignes tout commerce (dont VPC) révèle que 65% des distributeurs ont augmenté leur budget informatique en 1997. Cette informatisation des points de vente permet d'abord, bien sûr, de rationaliser la gestion des magasins (logistique aval). Elle constitue, ensuite, la première étape d'une rationalisation globale de la chaîne logistique allant des fournisseurs aux magasins. Cette rationalisation sous-entend la transmission de données commerciales par télécommunication. C'est ici le règne de l'EDI (échange de données informatisé). Grâce à l'EDI, les points de vente peuvent transmettre en temps réel leurs commandes aux fournisseurs (généralement via le siège qui assure la centralisation), en évitant les opérations manuelles, les transferts physiques de documents, et l'ensemble des coûts et risques d'erreur qui leur sont associés[21]. Mais l'avantage essentiel du

[21] D'après le Gencod, le coût d'une commande papier s'élèverait à 15F contre seulement 3F par EDI.

système est d'autoriser une gestion très fine des stocks et d'organiser de manière optimale les livraisons. L'aboutissement de cette logique est la gestion des magasins en flux tendus et le renversement du déclenchement des flux au profit des magasins en fonction des ventes réalisées ("sales based ordering").

Déjà largement implanté dans l'industrie automobile à la fin des années 80, l'EDI a connu un démarrage poussif au sein de la distribution française[22]. Fin 1991, le Gencod[23] ne recensait encore que 31 distributeurs équipés d'une station EDI-Allegro (et encore s'agissait-il pour une large part de distributeurs alimentaires). 80% des documents échangés étaient alors des commandes (10% des fiches produits, 8% des bons de livraison et 2% des documents de transport). La progression a été spectaculaire puisque, à la mi-97, le Gencod recensait 265 stations EDI dans la distribution. Certains grands groupes du commerce non-alimentaire sont partis de manière précoce dans l'aventure et disposent aujourd'hui d'une avance significative. Ils constituent un modèle vers lequel devrait s'orienter dans les prochaines années l'ensemble de la distribution non-alimentaire organisée. Leroy Merlin, par exemple, pratique l'EDI par Allegro depuis 1989. Mi-97, 400 fournisseurs sur les 1 500 avec lesquels l'enseigne travaille acceptent de recevoir les commandes par EDI (soit 80% des lignes de commandes). Plus de 20% des lignes de factures passent désormais pas EDI (soit seulement 40 fournisseurs). La filiale du groupe Auchan s'apprête à démarrer prochainement un test d'échange de fiches produits dans le cadre du programme européen Shopping 2000. Depuis sa reprise par le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), la Fnac révise son organisation logistique sur le modèle de la grande distribution alimentaire. L'objectif poursuivi avec la mise en œuvre du plan Ariane est l'optimisation de tous les flux, du fournisseur jusqu'au client. Aujourd'hui, ce type d'organisation logistique commence à être implanté dans les réseaux de petites surfaces, comme par exemple chez Etam où la remontée du chiffre de vente de chaque magasin est réalisée quotidiennement, assurant le réassort automatique et la livraison quotidienne des points de vente. Selon l'enquête LSA-Ernst & Young auprès de 45 enseignes tout commerce déjà évoquée, seulement 38% des distributeurs disposaient en 1995 d'une base de données centrale. Ce pourcentage est monté à 52% en 1997, et 32% des distributeurs déclarent avoir un projet dans leurs cartons. Les grands magasins centralisent les données de façon hebdomadaire alors que la grande distribution alimentaire les fait remonter quotidiennement et que la moitié des VPCistes travaillent en temps réel[24]. Mais selon un responsable d'IBM, " la majorité des points de vente sont équipés de terminaux points de vente non connectés, c'est-à-dire de simples caisses qui éditent des facturettes d'encaissement. Les

[22] En raison notamment d'obstacles réglementaires. L'administration fiscale n'a donné son agrément à la dématérialisation des factures qu'en août 1993.

[23] Organisme émanant des industriels et des distributeurs, responsable notamment de la création du serveur Allegro utilisant le réseau Transpac.

[24] *LSA*, n°1565, 18 décembre 1997.

points de vente les plus équipés sont des chaînes de milieu de gamme, dont la politique de bas prix exige une réduction des coûts. "[25]

La rationalisation de la logistique porte enfin sur les modalités de l'acheminement physique des marchandises dans le point de vente. Une tendance est perceptible à la réduction des livraisons directes des points de vente au profit de la médiation d'entrepôts ou de plates-formes.

La livraison directe des magasins par les fournisseurs est souvent non optimale du fait des faibles quantités livrées qui induisent un faible taux de remplissage des camions, handicap auquel s'ajoutent, pour les plus grandes surfaces, des problèmes d'encombrement des camions sur les quais, des attentes coûteuses... Ces problèmes sont exacerbés avec l'évolution vers une organisation en flux tendus : les livraisons deviennent plus fréquentes mais portent sur des lots plus petits.

Dans ces conditions, il peut apparaître rationnel de faire converger les produits des fournisseurs vers des points de "massification", pour être alors "éclatés" entre les différents points de vente après la réalisation de lots ("alotissement") correspondant à la demande de chaque point de vente dans les différents produits des différents fournisseurs. Cette centralisation (qui peut s'opérer sur une base régionale, nationale[26], voire - rarement dans la distribution - internationale) permet de réduire l'intensité des flux, d'améliorer le taux de remplissage des véhicules, et d'accroître la productivité de l'ensemble par "l'automatisation" et l'informatisation des entrepôts et plates-formes. Au final, le gain financier peut se révéler important. Ainsi, depuis la création de deux plates-formes par Cora les dispensant d'assurer l'approvisionnement direct de chaque point de vente, certains fournisseurs ont accordé une remise supplémentaire de 5% au distributeur... Pour Cora, le coût de la plate-forme représente environ 3% du CA des produits qui y transitent, d'où un gain de 2 points... A ce gain pécuniaire s'ajoute un gain de flexibilité. A cet égard, on observe une certaine tendance de la part des entrepôts à sortir de leur strict rôle logistique pour assurer des opérations de "différenciation retardée", en particulier par la prise en charge du conditionnement.

[25] François Burger, responsable du marketing chez IBM, chargé du secteur de la distribution, *Journal du Textile*, n° 1511, 6 octobre 1997, p. 24.

[26] La Fnac regroupera en 1998 toute sa logistique sur une nouvelle plate-forme à Massy. Tous les produits disponibles dans les magasins en France proviendront de cette plate-forme très automatisée (étiquetage, conditionnement...).

3.4. La révision des structures organisationnelles

Les nouvelles pratiques logistiques ont nécessairement des implications profondes sur l'organisation générale des distributeurs, et en particulier sur le partage des tâches et des responsabilités entre l'amont et l'aval de la structure organisationnelle.
On ne peut pas aujourd'hui encore parler de la mise en place d'un modèle général d'organisation dans l'ensemble de la distribution. On continue de trouver des groupes très "centralisés" ne laissant qu'une très faible marge d'action aux magasins (Darty, Casino...) et d'autres ayant au contraire fait le choix de la "décentralisation" et qui accordent une large autonomie aux points de vente, par exemple en matière de sélection des fournisseurs et de composition des assortiments, de politique tarifaire, d'investissement... (Leclerc, Cora...).

Toutefois, la réussite de la mise en oeuvre de l'élévation du contenu de l'activité en marketing et des politiques de rationalisation de la logistique impose d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Ainsi, la construction de bases de données marketing implique une centralisation de l'information permettant son traitement. Les positionnements marketing d'enseigne, qui deviennent de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'informations (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles on assiste le plus souvent reviennent à renforcer les instances centrales.

Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique du réseau, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les nouveaux principes organisationnels établissent une mise en réseau (dans tous les sens du terme) de chaque maillon de la structure. Cette mise en réseau est rendue nécessaire pour assurer le partage des informations dont dispose chaque élément. Ainsi, paradoxalement, le rôle imparti aux points de vente dans les nouveaux principes organisationnels peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation. En effet, le point de vente est en contact direct avec le client. Il occupe donc une position stratégique dans une perspective à la fois marketing et logistique. Cette position est d'autant plus importante que le distributeur a pris conscience de ce que son marketing (marchés de "demande") et sa logistique (logique de "flux tirés") doivent être pilotés par l'aval. C'est comme cela qu'il convient d'interpréter la mise en place par un nombre croissant de distributeurs (Décathlon, Connexion...) de structures régionales dont la fonction est d'assurer un relais de l'action marketing et de l'organisation logistique nationale. Déchargé d'un certain nombre d'opérations de gestion par la centralisation

(gestion des stocks, choix de référencement, définition des prix...), le personnel des points de vente est de plus en plus sollicité dans l'accomplissement efficient de sa mission première : l'acte de vente et la connaissance fine des besoins des clients. C'est certainement le personnel intermédiaire - typiquement le chef de rayon dans les moyennes et grandes surfaces - qui est le plus impacté par ces nouvelles orientations organisationnelles : il joue de plus en plus le rôle d'animateur, dans le point de vente bien sûr, mais aussi auprès des instances amont[27].

4. Le renforcement des barrières à l'entrée et l'accélération du mouvement de concentration

La diffusion des nouvelles stratégies et, surtout, leurs implications en termes de moyens à mettre en œuvre et de modification des structures organisationnelles qu'elles impliquent, constituent une menace pour les distributeurs indépendants, les "isolés" au premier chef, mais aussi les groupements.

Les nouvelles stratégies sont plus exigeantes en termes de moyens à la fois financiers et humains.

Les exigences en moyens financiers sont relevées sont l'effet combiné de multiples facteurs : besoin d'atteindre une masse critique pour assurer la visibilité (notamment en termes de communication) de l'enseigne, augmentation des charges d'aménagement des magasins (du fait de leur agrandissement mais aussi d'un plus grand souci du confort d'achat, de la différenciation par le cadre...), capacité à négocier les meilleurs emplacements commerciaux, à constituer des dossiers de demande d'ouverture... A ces facteurs s'ajoutent ceux - plus traditionnels - liés à la puissance d'achat (obtenir mieux des fournisseurs, mais aussi avoir la capacité de prospecter des fournisseurs à l'étranger...) et ceux associés à la taille critique nécessaire à l'établissement d'une organisation logistique efficiente.

En termes de moyens humains, on a déjà évoqué l'élévation du niveau d'exigence en matière de compétences marketing et logistique car cette stratégie réclame un personnel d'encadrement (en particulier dans les instances centrales) disposant d'un niveau de qualification élevé et d'une forte capacité d'apprentissage. Dans les magasins, le personnel doit disposer des capacités nécessaires à leur intégration dans les schémas organisationnels définis par le centre et des compétences

---

[27] " *Nous voulons amener nos collaborateurs à comprendre que, dans chaque rayon, leur vraie responsabilité est de bien connaître leur marché et de gérer quotidiennement l'adéquation de leur offre au marché régional.* " (Georges Plassat, directeur général de Casino, ECR : Aujourd'hui quelles réalités ? et demain quelles perspectives ?, Journée du 22 novembre 1995 de l'Académie des sciences commerciale, HEC, p. 39).

requises pour endosser les nouvelles fonctions que leur imposent les repositionnements stratégiques.

La taille critique à atteindre pour demeurer compétitif est donc en train de s'élever. Nous avons là une cause majeure du mouvement de concentration qui affecte le secteur, et qui s'est accentué par les contraintes que fait peser le durcissement réglementaire sur les modalités de croissance interne. Nous avons déjà évoqué la puissance du mouvement de concentration. Ce mouvement n'est pas nouveau, mais il semble gagner en intensité et s'étend à un nombre croissant des secteurs du commerce non-alimentaire. Bien entendu, les premières victimes de la concentration sont les commerçants indépendants. Evoquons rapidement quelques exemples.

Dans le commerce de parfumerie, le cabinet Aprédia prévoit un renforcement sensible de la position des chaînes de parfumerie au détriment des PME indépendantes, souvent sous-capitalisées et endettées du fait de stocks pléthoriques peu compensés par le crédit fournisseurs. D'ores et déjà, les chaînes ont rattrapé les détaillants parfumeurs en terme de chiffre d'affaires. Derniers épisodes : Marcel Frydman (53 boutiques La Parfumerie) a racheté en 1996 les 14 espaces Marionnaud et devient ainsi le n°2 du secteur avec 900 MF de chiffre d'affaires attendu pour fin 97. Son appareil commercial se renforce également par le rachat de parfumeries traditionnelles en difficulté (par exemple, rachat fin 1997 de Donadieu (4 magasins, 40 MF) et Bijoux Parfum (4 boutiques, 20 MF)). En juillet 1997, LVMH a pris le contrôle de Sephora, qui pourra désormais s'adosser à un groupe puissant pour poursuivre sa stratégie d'ouvertures en France et à l'étranger...

Dans le secteur du bricolage, le Cabinet Dia-Mart prévoit un approfondissement de l'emprise des GSB, dont la part de marché - estimée à 27% en 1995 - devrait atteindre 35% en 2002, au détriment notamment des indépendants "traditionnels" dont le poids devrait reculer de 10% à 6%. D'ores et déjà, l'univers des GSB est dominé par les deux leaders succursalistes (Castorama et Leroy Merlin totalisent plus de 55% de l'activité des GSB). Selon Patrick Vialles, membre du directoire de Domaxel, " dans le secteur du bricolage, seuls 4 ou 5 groupes significatifs resteront dans les 5 ans à venir. "[28] La concentration affecte également le micro-marché plus jeune des jardineries, avec notamment le rapprochement de Jardiland et de Sémaphor (enseigne Vive le Jardin), respectivement n°1 et n°3 sur leur marché, en vue notamment de centraliser les achats.

Le secteur, déjà très concentré, des magasins populaires, voit sa concentration se renforcer sensiblement après la prise de contrôle de Prisunic par Monoprix (groupe Galeries Lafayette) en octobre 1997.

---

[28] *Bricomag*, n° 39, août-septembre 1997, p. 24.

Dans le commerce spécialisé en articles d'électroménager, la domination de Darty semble difficilement réversible, d'autant que l'enseigne est désormais adossée au géant britannique Kingfisher. L'hégémonie de Kingfisher sur l'électroménager français est encore renforcée par la prise de contrôle de But. Les challengers de Darty ont bien du mal à suivre, comme en témoigne l'échec de Nasa, puis le dépôt de bilan de Interdiscount en 1997.

Dans l'optique-photo, le groupe GrandOptical (récemment rebaptisé GrandVision à l'occasion de son introduction au règlement mensuel), créé seulement en 1989, anticipe un chiffre d'affaires de 5 Mrds de F pour 1998 grâce à son portefeuille d'enseignes (GrandOptical, PhotoService, Photo Station, la Générale d'Optique, Solaris et Vision Express). L'objectif est d'ouvrir plus de 100 magasins par an au cours des trois prochaines années...

Dans le commerce d'articles de sport, le commerce indépendant isolé a été marginalisé. Il ne resterait plus que 900 commerces de ce type pour un chiffre d'affaires de 1 Mrd de F, ce qui - disons-le au passage - rend plus difficile le recrutement de nouveaux adhérents pour les groupements.

Dans l'habillement, après le rachat de Burton, Bouchara et Devred, le groupe Eurodif a pris en 1997 le contrôle du Palais du vêtement (une cinquantaine de magasins). Au total, le groupe rassemble désormais près de 320 magasins pour un chiffre d'affaires de 2,7 Mrds de F et devient le n°2 de l'habillement masculin derrière Célio.

En quelques années, le marché du disque s'est concentré de façon spectaculaire. Il est dominé aujourd'hui par la grande distribution alimentaire (52% de part de marché). La Fnac, à elle seule, s'arroge près du quart des ventes de disques. Ses challengers (Virgin, Extropôle) éprouvent bien des difficultés à mordre sur les positions de la Fnac. En dépit d'un marché en croissance vive (jusqu'en 1996), le réseau des disquaires indépendants est la première victime de ce combat de titans : leur nombre est passé d'environ 3 000 au début des années 70 à seulement près de 250 aujourd'hui.

La grande distribution alimentaire a également réussi un percée spectaculaire sur le marché de la bijouterie. Leclerc est devenu le premier distributeur d'or en France avec 2,5 millions de pièces vendues en 96 et un CA estimé à 1 Mrd de F. Le commerce spécialisé réagit en se concentrant à son tour. Le nombre de magasins de Marc Orian est passé de 23 à 256 en trois ans, notamment grâce au rachat, en septembre 1997, de Pop Bijoux.

Au total, sur la plupart des marchés non-alimentaires, les parts de marché sont en train de se concentrer entre les mains d'un petit nombre d'acteurs dont le poids économique est de plus en

plus important. Des grands groupes de distribution non-alimentaires se sont créés ou sont en voie d'émergence. Evoquons bien sûr le groupe PPR qui, avec le contrôle du Printemps, de La Redoute, de Conforama, de Vert Baudet et de la Fnac, et la création de nouvelles enseignes à un rythme soutenu (Somewhere, Orcanta, et bientôt une enseigne spécialisée sport), affichait en 1996 un chiffre d'affaires de plus de 80 Mrds de F qui le place en 6ème position dans la distribution française, juste derrière Auchan. Toutefois, les leaders de la distribution non-alimentaire pèsent encore un poids économique sensiblement plus faible que celui de leurs homologues de la distribution alimentaire (le chiffre d'affaires du groupe Galeries Lafayette n'atteignait en 1996 que près de 29 Mrds de F, celui de Castorama 15 Mrds de F... à comparer aux 155 Mrds de F de Carrefour ou aux 135 Mrds de F de ITM ou de Leclerc...).

Ces leaders sont le plus souvent des groupes intégrés. Le commerce indépendant organisé éprouve d'importantes difficultés à suivre le mouvement. La raison essentielle est que si la spécificité de leur statut et de leur organisation leur a permis de prendre de solides positions durant l'ère de la croissance extensive, ces facteurs deviennent des handicaps au moment du passage à la croissance intensive.

5. Le handicap des indépendants

Lorsque, à l'ère de la croissance extensive, le jeu concurrentiel consistait principalement en une course à l'occupation du terrain et dans l'affirmation d'avantages compétitifs vis-à-vis du commerce traditionnel, les groupements d'indépendants bénéficiaient de précieux atouts. La course aux ouvertures impliquait de pouvoir mobiliser rapidement des masses importantes de capitaux. En permettant la mobilisation de l'épargne et du patrimoine de leurs adhérents, les groupements d'indépendants disposaient d'un avantage concurrentiel par rapport à des groupes intégrés ne pouvant compter que sur leur capacité d'autofinancement, la richesse de leurs fondateurs ou contraints d'accéder au marché financier. Aujourd'hui, les politiques d'expansion passent par la création de points de vente de plus en plus grands et la prise de contrôle du réseau de distributeurs concurrents. Le ticket d'entrée devient alors souvent hors de portée des adhérents pris individuellement et les structures centrales ont longtemps manqué de moyens propres pour participer au financement d'opérations d'envergure. Les intégrés, de leur côté, qui ont considérablement accru leur surface financière durant les Trente Glorieuses de la croissance extensive, se trouvent souvent à la tête de trésors de guerre conséquents. Leur enracinement sur les marchés financiers est aujourd'hui le plus souvent acquis, ce qui leur permet un accès relativement aisé aux capitaux extérieurs. Plus grave encore, à mesure que les occasions de nouvelles ouvertures se raréfient, les distributeurs intégrés en mal de croissance sont enclins à courtiser les commerçants indépendants afin qu'ils consentent à céder leur magasin (ce qui est

d'autant plus tentant que la surenchère provoque une élévation des prix de cession) ou à rejoindre l'organisation de l'intégré (affiliation, contrat de franchise, adhésion à la centrale d'achat...).

Lorsque le combat concurrentiel consistait principalement à affirmer une forte compétitivité-prix par rapport au commerce traditionnel, l'innovation organisationnelle introduite par les groupements consistant dans la centralisation des achats (ou au moins du référencement) leur permettait de faire jeu égal avec les intégrés. Aujourd'hui, la puissance d'achat des groupements d'indépendants est souvent bien moindre que celle des intégrés. Mais surtout, la compétitivité ne repose plus uniquement (et sans doute plus prioritairement) sur l'obtention des meilleures conditions d'achat. Comme on l'a vu, la mise en œuvre des nouveaux positionnements stratégiques impose la révision des principes organisationnels, au profit le plus souvent d'un plus grand degré de centralisation. Or, entités collectives complexes, les groupements d'indépendants présentent des structures organisationnelles moins malléables que celles des intégrés.

Conscients de ces handicaps, les groupements indépendants tentent depuis quelques années de réagir. Cette réaction s'organise autour de trois axes principaux.

5.1. La constitution de moyens financiers

Les groupements d'indépendants ont pris conscience de façon précoce que la finance pouvait constituer leur talon d'Achille. Dès 1988, Le Galec (Leclerc) avait pris une participation minoritaire dans une banque (la banque Guiraud). Les adhérents ont été incités à renforcer leurs fonds propres (les instances nationales ou régionales peuvent même aller jusqu'à demander aux centres de ne pas procéder à la distribution de dividendes tant que le niveau de leurs fonds propres n'atteint pas au moins 20% du chiffre d'affaires mensuel moyen (l'objectif est d'arriver à terme à 40 à 50%)). En cas de difficultés (dépassement des investissements prévus, résultats inférieurs aux prévisions), les magasins peuvent bénéficier d'une aide financière exceptionnelle. Les "parrains" interviennent et permettent à l'adhérent de négocier un plan de refinancement. Un pacte garantissant un droit de préférence lors de la cession d'un magasin (à prix et conditions identiques) a été élaboré en 1994 pour contrer les tentatives de débauchage des adhérents.

Aujourd'hui, plusieurs groupements d'indépendants du commerce non-alimentaire se sont dotés (ou s'apprêtent à le faire) de structures financières leur facilitant l'accès au capital. Ainsi, Mr Bricolage a créé en 1995 une structure financière en association avec la société de capital-risque 3I, afin de reprendre des magasins. A terme, cette structure a vocation à entrer en bourse. Pour épauler ses adhérents dans leur effort d'extension ou de réhabilitation de leur magasin (mais aussi pour faciliter les reprises), Expert France (électroménager) a créé en novembre 1997 un fonds commun de placement à risque en partenariat avec la SPEF, filiale des Banques Populaires.

Connexion s'est doté d'une société financière composée de la Holding Connexion, d'une société regroupant les franchisés désireux d'investir dans leur réseau, et d'un partenaire financier. Cette société aura pour vocation de conforter les dossiers de franchisés fragilisés en prenant une participation minoritaire et de financer des reprises ou des créations. Intersport s'est doté de deux outils de financement : Financière Intersport, société en commandite dotée de 80 MF de fonds propres, pour la prise de participations majoritaires dans des magasins adhérents ; Challenge Intersport Investissement, un fonds commun de placement à risque pour les participations minoritaires. On réfléchit actuellement chez Sport 2000 à la création d'une "structure d'accompagnement financier" visant à épauler les adhérents pendant quelques années. Optic 2000 a constitué en 1994 une société de capital-risque afin de faciliter la levée de capitaux permettant les implantations dans les centres commerciaux ; pour lutter contre les tentatives de débauchage de ses adhérents, un "pacte de défense" a été mis en place en juin 1997. Toujours dans l'optique, Visual projette la création en 1998 d'une filiale financière.

5.2. L'engagement dans la politique de concentration

Afin de ne pas se laisser distancer par les groupes intégrés, les indépendants tentent de participer au mouvement de concentration. La voie qui leur est la plus naturelle est l'alliance, voire la fusion, avec un autre groupement. Par exemple, dans l'électroménager, Gitem se rapproche de Centrale Pro (enseigne Pro & Cie, 1 300 magasins) avec un projet de mise en commun d'actions au niveau du marketing et de l'animation du réseau[29]. Dans le sport, Trigano Sport a rejoint Intersport et S comme Sport a rejoint Sport 2000. Dans l'optique, Visual et Atol ont créé en 1996 un GIE qui regroupe les achats, la gestion, l'informatique des points de vente et le juridique des deux enseignes... Cette approche "coopérative" de la concentration dans le commerce indépendant organisé laisse quelquefois la place à des pratiques plus conflictuelles : le débauchage d'adhérents de groupements concurrents. Par exemple, la montée en puissance d'Expert dans le secteur de l'électroménager n'est pas étrangère au fait qu'une partie des sociétaires de la Socadam (une des 5 coopératives affiliées au Gitem) aient rejoint Expert.

L'exemple de la grande distribution alimentaire montre que, par le biais de montages financiers complexes, les groupements d'indépendants peuvent mener des opérations d'envergure, telles que l'alliance conclue en mai 1997 entre ITM (Intermarché) et l'allemand Spart AG menant à la constitution d'un pôle qui est virtuellement le n°2 européen (derrière Metro). La presse se fait l'écho depuis plusieurs mois d'un projet d'accord entre Leclerc et Système U portant sur les achats et la logistique.

[29] Il n'est pas prévu de procéder à des achats en commun car les enseignes seraient trop différentes.

Mais à ce jour, il ne s'est pas produit (en tout cas à notre connaissance) de prise de contrôle d'un groupe succursaliste important par un groupement d'indépendants (alors que l'inverse est déjà arrivé).

5.3. La centralisation de la gestion

Pour résister à la concurrence des groupes intégrés, mais également pour être en mesure de mettre en œuvre les nouveaux positionnements stratégiques, les groupements d'indépendants tendent à réviser leur organisation interne en faveur d'un plus grande centralisme. Les modes de gestion des groupements d'indépendants se rapprochent ainsi de plus en plus de ceux des groupes intégrés. " Nous devons passer de l'association de commerçants indépendants née il y a trente ans à un véritable groupe de distribution moderne, dont les méthodes s'apparentent à celles du commerce intégré. "[30]

Le partage entre ce qui est confié aux organes centraux et ce qui continue de relever de la responsabilité du propriétaire du point de vente est très variable d'un groupement à un autre.

A une extrémité, on trouve des groupements qui n'ont pour principale vocation que de constituer une centrale de référencement. Les adhérents bénéficient ainsi de conditions d'achat avantageuses, profitent d'échéances de paiement et peuvent parfois bénéficier du soutien de la centrale sur le plan du conseil ou de la formation. Les adhérents accèdent aux services essentiels pour un coût minimum, tout en conservant un maximum d'autonomie. Si un pourcentage minimum de leurs achats doit obligatoirement transiter par la centrale, ce pourcentage n'est pas toujours très important et pas toujours appliqué avec une extrême rigueur. Si certains magasins peuvent porter l'enseigne de la centrale, il n'y a pas de politique d'enseigne au niveau national. Les magasins restent libres de la composition de leurs assortiments, du merchandising, de la politique de prix... L'hétérogénéité des produits traités, des prix et des aménagements de magasins qui résulte de cette autonomie rend exceptionnelles les opérations de publicité ou de promotion communes. Les centrales de ces groupements développent rarement des gammes de produits à marque propre, ce qui n'exclut pas qu'elles puissent pratiquer l'importation directe pour certains produits basiques.

A l'opposé de ces groupements "minimalistes", on trouve des groupements dont la fonction dépasse très largement la simple centralisation des achats pour toucher la définition et l'implémentation d'une stratégie générale et des politiques spécifiques qui s'y rattachent.

[30] Alain Molho, DG de Sport 2000, *le Journal du textile*, n° 1472, 28 oct. 1996, p. 41.

Evidemment, dans ce modèle, la tête du groupement est beaucoup plus directive et la marge d'indépendance de l'adhérent peut se trouver très fortement réduite.

La tendance est clairement à la concentration des groupements d'indépendants sur le pôle "directif", soit par évolution progressive du groupement, soit par "sélection naturelle", les groupements centralisés semblant dans l'ensemble mieux réussir leur développement que les groupements minimalistes[31]. C'est ainsi, par exemple, que la nouvelle direction d'Intersport entend faire passer de 25 à 50% en cinq ans la proportion de la logistique centralisée.

Une étape essentielle vers une plus grande centralisation est l'adoption d'une enseigne commune par l'ensemble des adhérents. C'est ce qu'essaie d'obtenir Expert (électroménager) ; mais actuellement, seuls 105 adhérents (sur 150) se sont laissés convaincre. Cette volonté de réformer l'organisation des groupements vers des modes de gestion plus proches de ceux en vigueur chez les intégrés bute ainsi régulièrement sur la réticence des adhérents à abandonner certains aspects de leur "souveraineté". Chez Intersport, par exemple, les adhérents (ou au moins certains d'entre eux) vivent mal la remise en cause de leur indépendance, ce qui s'est traduit notamment par une crise de succession après le départ de Claude Jantet de la direction du réseau au début de 1997. Cette réticence peut prendre dans les cas extrêmes des allures de fronde ("voice"), comme l'illustre la création en 1993 de l'Association pour la défense des adhérents du groupement Intermarché (Adagi) qui compte une cinquantaine d'adhérents. L'opposition à la centralisation s'exprime le plus souvent de manière non organisée par la défection de certains adhérents ("exit") qui retrouvent leur autonomie ou rejoignent les rangs de groupements moins directifs.

Les indépendants isolés restent très souvent à l'écart de ces évolutions stratégiques et organisationnelles. Cependant, dans certains secteurs, il peut être de l'intérêt des fournisseurs (industriels ou grossistes) d'engager les commerçants indépendants dans la voie de la modernisation. C'est le cas notamment dans le commerce d'habillement, où les fournisseurs doivent faire face à une tendance croissante de la part des chaînes à développer leurs marques propres. Certains grands fabricants ont participé à la mise au point d'un système EDI, baptisé Edimag, en collaboration avec des détaillants volontaires, le concours technique d'une SSII, et l'appui du ministère de l'Industrie. Afin de limiter le coût pour les détaillants (estimé à 30 000 F tout compris), Edimag utilise le réseau Internet (avec la norme Editex). Grâce à ce dispositif, les détaillants qui en seront équipés pourront connaître les disponibilités en stock de leurs fournisseurs, dans tels ou tels coloris et tailles pour un modèle donné. Ils pourront alors procéder

[31] Les groupements "minimalistes" sont encore souvent prépondérants dans les secteurs du commerce les plus "traditionnels", c'est-à-dire ceux dans lesquels la pénétration de la distribution moderne est demeurée la plus modeste et où la pression concurrentielle est relativement contenue (les officines de pharmacie, les bijouteries, les opticiens...).

très rapidement à un réassort et simplifier la gestion de leur point de vente. Les industriels, de leur côté, disposeront en temps réel d'informations sur les ventes réelles de leurs produits. Les tests doivent démarrer au cours du premier semestre 1998 avec une dizaine d'industriels (Vestra, Chemises Rousseau, Weinberg, Sym, Aquitaine de Prêt-à-Porter, Sarfati...).

Les fabricants de terminaux de points de vente, qui se sont jusque-là principalement intéressés aux grands réseaux de distribution, développent des équipements adaptés aux petites entreprises du commerce. IBM, par exemple, propose un système de caisse complètement intégré (SureOne) qui peut recevoir toutes les applications PC (encaissement, gestion des stocks, animation clients, suivi comptable...) et permet de réaliser de façon simultanée l'encaissement et la gestion.

6. Modification des relations avec les fournisseurs

Les relations industrie-commerce sont traditionnellement, en France, de nature conflictuelle. La concentration de la distribution - et donc la réduction drastique du nombre de centres de décision qui l'a accompagnée - ont sensiblement modifié le rapport de force en faveur du commerce. L'ancrage des positionnements stratégiques sur le prix durant la période de croissance extensive a fait reposer sur les achats une part très importante de l'effort de compétitivité des distributeurs. Par la massification des achats dans le cadre des centrales, les distributeurs ont pu ainsi maximiser la pression exercée sur leurs fournisseurs. Cette pression s'est effectuée de façon privilégiée sur deux points particulièrement importants eu égard aux positionnements stratégiques adoptés par les groupes de la grande distribution : les prix d'achat (et l'ensemble des ristournes associées) et les délais de paiement. La menace du déréférencement constituait l'argument de négociation le plus efficace.

Ces relations conflictuelles constituent aujourd'hui un obstacle à la réussite dans les nouveaux positionnements et les nouvelles politiques expérimentés par la distribution. Les distributeurs ont aujourd'hui besoin de s'appuyer sur leurs fournisseurs pour fonder leur compétitivité, non plus dans une logique de "transfert de la rente" (jeu à somme nulle) mais dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée (jeu à somme positive). Cette évolution des relations industrie-commerce vers une logique plus partenariale (qui est déjà largement engagée dans la sphère des relations inter-industrielles) est particulièrement nécessaire dans les domaines du marketing et de la logistique.

6.1. Le partenariat est nécessaire pour mener à bien la révolution logistique

Il est difficile pour un distributeur de parvenir à rationaliser efficacement sa logistique tout seul car, par définition, il ne saurait contrôler la totalité du flux. L'expérience de l'industrie automobile est à cet égard significative. Au début des années 80, les constructeurs ont pris conscience de la nécessité de réformer leur logique organisationnelle afin de gagner en flexibilité et en réactivité. Les nouveaux schémas organisationnels avaient notamment pour but d'optimiser les flux, afin de passer d'une production "poussée" par les prévisions de vente à une production "tirée" par la demande. Alors qu'ils adoptaient une organisation en flux tendus, les constructeurs demandaient à leurs fournisseurs (les équipementiers) de les livrer en juste à temps. Dans un premier temps, de nombreux équipementiers ont répondu à cette demande en augmentant le volume de leurs stocks, ce qui a provoqué une hausse des coûts. Afin de remédier à cette situation, les constructeurs ont incité leurs principaux fournisseurs à adopter à leur tour une organisation en flux tendus synchronisée sur le rythme des unités d'assemblage.

L'exemple de l'industrie automobile révèle que l'optimisation des flux logistiques ne peut se faire qu'en impliquant les fournisseurs dans la conception d'un schéma général. Ainsi, il ne suffit pas que le distributeur et ses fournisseurs puissent échanger de l'information via l'EDI. Une véritable rationalisation de la logistique implique la mise en oeuvre d'une réelle synchronisation des rythmes économiques de part et d'autre, fondée sur la recherche de "compatibilité organisationnelle". Cette recherche impose l'engagement d'investissements importants (réorganisation, équipements de communication, construction d'un code de conduite, d'un langage commun, constitution d'un "capital relationnel"...). Ces investissements, largement spécifiques à chaque relation, doivent pouvoir être amortis dans la durée. Ils s'opposent ainsi à la tradition "court-termiste" qui s'est établie dans les relations industrie-commerce. L'optimisation de la logistique implique donc que des relations partenariales se mettent en place entre les distributeurs et les fournisseurs, impliquant des échanges débordant largement la simple transaction marchande et s'installant dans la durée.

La coopération industrie-commerce en matière de logistique s'exprime de manière privilégiée au travers des expériences d'ECR ("réponse optimale au consommateur") menées dans la grande distribution alimentaire depuis le début des années 90. L'ECR vise principalement à optimiser la

productivité des stocks et de la surface de vente par l'adaptation fine de l'assortiment et l'optimisation du coût et de l'efficacité du réassortiment[32].

Paridoc figure parmi les premiers acteurs de la grande distribution à avoir expérimenté l'ECR dans le domaine non-alimentaire. Les fournisseurs de textile assurent le réassort des produits basiques chaque semaine en fonction des ventes effectivement réalisées dans les magasins.

Monoprix teste actuellement une formule d'ECR avec Dim. L'industriel assure le réapprovisionnement automatique des rayons chaussettes, collants, sous-vêtements masculins et mi-bas dans une quarantaine de points de vente. Les chiffres de vente sont remontés chaque semaine à la centrale grâce à la scannérisation. Ces données sont transmises par EDI au fournisseur qui assure directement le réassort. Alors qu'avant la mise en place du dispositif, les rayons souffraient de stocks pléthoriques (jusqu'à 16 semaines de vente), les stocks devraient rapidement descendre à 6 semaines, pour arriver en principe à 3 ou 4 semaines.

Le rapprochement des industriels et des distributeurs dans le souci d'optimiser la logistique constitue un préalable utile à l'extension de la logique partenariale au domaine du marketing. Rappelons que l'E.C.R. n'est pas conçu uniquement comme un levier de rationalisation des flux logistiques mais porte également sur le renforcement de l'efficacité des investissements en promotion et sur la réduction des échecs de lancement de nouveaux produits.

6.2. Le partenariat est nécessaire pour mener à bien la révolution marketing

Nous avons montré en quoi les nouvelles stratégies dans la distribution sollicitent fortement le marketing. Si les distributeurs sont appelés à renforcer considérablement leur expertise en matière de marketing (marketing d'enseigne, ciblage de sous-populations, optimisation des assortiments et du merchandising...), ils ne peuvent dans le cas général tabler sur leurs seules forces. La coopération avec les fournisseurs est nécessaire, et peut s'opérer à plusieurs niveaux.

[32] Voir A. Tordjman, ECR : Aujourd'hui quelles réalités ? et demain quelles perspectives ?, Journée du 22 novembre 1995 de l'Académie des sciences commerciales, HEC, p. 1-4.

6.2.1. L'optimisation du merchandising et une meilleure connaissance des consommateurs

Les systèmes d'information mis en place par un nombre croissant de distributeurs leur assurent progressivement une connaissance de plus en plus fine, et en temps réel, des comportements de leurs clients. Toutefois, les données issues de ces dispositifs ne constituent qu'une partie de l'information nécessaire à la mise en place de stratégies marketing sophistiquées. Si ces données sont très détaillées sur la composition des achats, elles sont relativement pauvres sur la connaissance du profil des clients. En outre, elles ne portent que sur la population des clients actuels de l'enseigne et permettent mal de cerner les attentes, attitudes et usages effectifs des produits par les consommateurs. Les industriels - tout au moins ceux qui sont engagés dans une démarche marketing approfondie - disposent souvent de ce type d'information. Ils sont ainsi, bien souvent, en mesure de connaître bien mieux que les distributeurs quels sont les types de produits les plus adaptés aux différentes catégories de consommateurs, de préconiser un merchandising efficient et une politique de promotion sur le point de vente susceptible de stimuler efficacement l'acte d'achat... C'est pour les distributeurs généralistes que cette complémentarité avec les industriels se manifeste avec le plus d'évidence. De par la largeur de leurs assortiments, il leur est difficile de réunir et de maîtriser l'ensemble de l'information pertinente. Selon Secodip, il existe pas moins de 424 000 références actives dans la grande distribution (dont 180 000 dans l'alimentaire)... Il va de soi que, dans ces conditions, il est difficile pour un distributeur de s'affirmer comme un expert de l'offre et de la demande de chaque produit.

La coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs en vue d'une meilleure connaissance des attentes des clients peut s'exprimer de différentes manières.

- *Transmission aux fournisseurs des données de vente du distributeur.* Prisunic et Casino pratiquent depuis 1995 la vente de ces données aux producteurs qui le désirent. Carrefour devrait prochainement confier à ACNielsen le soin de commercialiser ses données magasins auprès des industriels.

- *Echange d'information et coopération en matière de merchandising et de promotion.* Carrefour, par exemple, pratique ce genre d'échange depuis 1995 avec Smithkline Beecham pour le rayon hygiène dentaire. Carrefour s'engage à accepter les recommandations de SB, y compris sur sa marque de distributeur. Le fabricant a accès à tous les résultats du rayon : les données mensuelles Scantrack de Nielsen, le hit-parade des performances des magasins et les relevés de vente de 4 hypers. SB bâtit une implantation en croisant ces données avec ses propres informations issues d'études de marché. La remontée d'information point de vente par point de vente permet au fournisseur d'évaluer avec précision les retombées de

ses campagnes de promotion. Celles-ci peuvent être orchestrées de manière très fine en coopération avec les distributeurs ("trade marketing"). Dans le bricolage, les coopérations industrie-commerce sont de plus en plus fréquentes pour la conception commune d'information sur le lieu de vente, l'élaboration de supports pédagogiques et la conception d'espaces de mise en situation. De même, on observe de plus en plus la participation des forces de vente du fournisseur aux démonstrations dans le point de vente.

- *Gestion directe d'un espace commercial par le fournisseur*. L'implantation de "corners" a été développée de manière précoce par les grands magasins. Ils sont également fréquents dans le commerce d'articles de sport. Par exemple, Courir a conclu des accords de partenariat avec Nike et Reebok. Ainsi, dans le cas des espaces Planet Reebok (destinés à être implantés dans 65 magasins), des gestionnaires Planet, envoyés par Reebok, ont pour mission de gérer les stocks, de se charger du merchandising, de l'animation et de la formation des vendeurs. Guy Degrenne, dans les arts de la table, entend faire passer de 29 à une centaine d'ici 1999 le nombre de corners implantés au sein de magasins multimarques. L'implantation de corners apparaît à maints égards comme un substitut à une stratégie d'intégration de la distribution pour les fournisseurs de produits de marque.

6.2.2. La co-production des innovations

La meilleure connaissance de leurs clients par les distributeurs, mais aussi le fait que la spécificité des assortiments est de plus en plus pensée comme un levier important de différenciation, incitent certains distributeurs à s'impliquer dans la conception des produits et à s'engager dans une logique de co-production des innovations avec les fournisseurs.

L'enquête sur les réseaux de commercialisation de l'habillement réalisée par l'INSEE en 1994[33] révèle une forte implication des têtes de réseaux dans la conception des produits. Ainsi, 82% des réseaux de distribution de l'habillement assuraient la création des modèles en 1994, contre seulement 71% cinq ans auparavant. 57% pratiquaient l'achat des matières, contre 48% cinq auparavant et alors qu'ils sont 65% à estimer le faire dans les cinq ans à venir[34]. Par contre, seulement 13% des réseaux assurent la fabrication directe des produits, proportion stable par rapport à il y a cinq ans, et qui devrait plutôt diminuer dans les années à venir. Cette forte implication des réseaux de distribution de l'habillement dans les fonctions de conception tient,

[33] Le Bot T., Philippe J., Les réseaux de commercialisation de l'habillement. Relations producteurs-distributeurs, INSEE Résultats, Système productif, n° 131, août 1997.

[34] La redéfinition de la stratégie de Auchan dans le domaine du textile est révélatrice de cette évolution. Les 25 marques propres qui couvraient l'ensemble du champ textile-chaussure ont été fédérées sous la marque

bien sûr, pour une bonne part au fait que nombre d'entre eux ont été construits à l'origine par des entreprises industrielles. " *Les fonctions amont sont plus modérément maîtrisées par les têtes des réseaux de succursalisme spécialisés ainsi que les têtes de réseaux généralistes. Elles sont très peu prises en charge par les têtes des groupements d'indépendants spécialisées* " (Le Bot et Philippe [1997, p. 18]). Toutefois, en évolution, ces formes traditionnellement moins intégrées révèlent un véritable engagement dans une logique de contrôle de la chaîne verticale. Ainsi, par exemple, en matière de création des plans de collection, si seulement 17% des têtes de réseaux de groupements d'indépendants spécialisés assuraient cette fonction "il y a cinq ans", elles étaient 41% "aujourd'hui", et devraient l'être à 83% "dans les cinq ans". De même, les têtes de réseaux d'hypermarchés devraient être à 70% engagées dans l'achat des matières "dans cinq ans", contre seulement 15% "aujourd'hui" et 8% "il y a cinq ans".

Dans l'univers du bricolage, 81% des industriels interrogés dans le cadre de l'étude Dia-Mart/Unibal sont d'accord pour dire que l'innovation passera de plus en plus par une coopération entre les fournisseurs et les distributeurs.

Carrefour a procédé, en 1997, au lancement d'un " challenge de l'innovation " destiné aux PME. Dans chaque secteur, l'enseigne d'hypermarchés récompensera une innovation sous la forme d'une prise en charge des frais de test consommateur, de mise en valeur du produit dans les magasins.

Le degré d'engagement des distributeurs dans une logique de co-production des innovations est très dépendant de l'importance accordée aux marques propres dans la définition de leur positionnement stratégique. Ainsi, que Décathlon soit l'enseigne sport la plus engagée dans la conception des produits (Décathlon Production emploie 837 ingénieurs) n'est pas étranger au fait que la marque Décathlon est l'origine de 51% des ventes.

C'est probablement dans l'univers de la grande distribution alimentaire que sont en train de se produire les évolutions les plus significatives. La première génération de produits à marques propres étaient des produits "anonymes" d'entrée de gamme (les produits orange Euromarché, les produits libres Carrefour...). Dans le courant des années 80, le positionnement de ces produits s'est déplacé vers le statut de produits de qualité équivalente à celle des marques nationales mais vendus sensiblement moins cher. Les produits, estampillés de la marque du distributeur, devenaient des porte-drapeaux de l'enseigne. Depuis le milieu des années 90 s'annoncent les produits à marques de distributeurs de la troisième génération. Il s'agit de produits à la fois

" In extenso ". Simultanément, Auchan renforçait son emprise sur la filière en amont. 35 personnes travaillent à la conception des produits et l'achat de matières a été intégré.

innovants, qualitatifs et exclusifs. Evoquons : les produits Casino Palmarès[35] (premier Cola transparent, barquettes individuelles de frites prêtes à passer au four à micro-ondes...) ; les produits La vie de Prisunic (produits "bio" couvrant tous les rayons) ; les produits Reflets de France de Promodès (image de terroir et de modernité, garantie de qualité et d'origine) ; le label Filière Qualité de Carrefour...

La diffusion de ces relations partenariales bute en France sur des obstacles culturels tenant à l'enracinement des relations industrie-commerce dans une logique conflictuelle. Les choses en la matière évoluent cependant très rapidement. Le renouvellement des générations à la tête des grandes entreprises de la distribution est de nature à faciliter le changement d'état d'esprit. Mais surtout, la nécessité de mettre en œuvre des relations d'un type nouveau va apparaître avec d'autant plus d'évidence que les distributeurs s'efforceront de mettre en œuvre des positionnements stratégiques plus adaptés au nouveau régime de croissance. Les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information constitueront une incitation supplémentaire.

On ne prend pas toujours aujourd'hui la pleine mesure des conséquences de la diffusion de ces nouvelles relations amont-aval. Le resserrement des liens entre les distributeurs et leurs fournisseurs conduit à une plus grande sélectivité. Le cas de l'industrie automobile est une nouvelle fois édifiant. La diffusion de la logique partenariale s'est accompagnée de la mise en place d'une démarche systématique d'évaluation des équipementiers par les constructeurs (assurance qualité, aptitude à livrer en juste à temps, capacité à maîtriser des technologies spécifiques et à les articuler aux technologies complémentaires nécessaires à la production des véhicules...). Au final, le nombre de fournisseurs directs des constructeurs a connu une chute drastique alors que ces derniers voyaient leur poids économique et leur statut revalorisés auprès des constructeurs. La même évolution est prévisible dans le domaine de la grande consommation. Déjà, le nombre de fournisseurs textile de Paridoc est passé de 550 à 380 avec l'introduction de l'ECR. Vendre à la grande distribution ne passera plus seulement par des tarifs compétitifs, mais aussi par la capacité à assurer la compatibilité organisationnelle réclamée par les distributeurs[36].

Mais, plus profondément encore, les nouvelles stratégies mises en œuvre dans le commerce et la modification de la nature des relations qu'elles impliquent avec les fournisseurs, interrogent sur l'évolution de la fonction même du commerce.

---

[35] Dès qu'un produit Casino Palmarès est copié, il réintègre la marque Casino.

[36] Remarquons à cet égard, que la nécessité d'une étroite collaboration entre les distributeurs et leurs fournisseurs peut fournir une opportunité de revenir sur les excès d'une internationalisation poussée des approvisionnements par les distributeurs. La proximité peut constituer une carte à jouer non négligeable dans les négociations commerciales.

7. Modification de la fonction du commerce

Les modifications structurelles de l'environnement économique et social du secteur de la distribution, les nouvelles stratégies mises en œuvre actuellement par les entreprises pour répondre à ces modifications, et en particulier les nouvelles relations industrie-commerce qu'elles induisent reviennent à redéfinir la fonction exercée par les entreprises de distribution dans le système économique.

Dans le cadre de l'économie fordienne fondée sur le couple production de masse-consommation de masse, la fonction de la distribution était d'assurer la mise à disposition des produits pour les consommateurs dans les conditions de coûts les plus bas. La fonction de la distribution se trouvait ainsi en cohérence avec celle de l'industrie, consistant à optimiser la productivité pour assurer les débouchés les plus larges à la production industrielle. La distribution devait donc se faire la plus discrète possible afin de ne pas grever le coût des produits.

Cette distribution "transparente" n'est plus de mise aujourd'hui. La production de masse a laissé la place à la production de biens différenciés en renouvellement rapide. La démocratisation de la consommation suscite, comme on l'a vu, un glissement de la demande des consommateurs de la valeur d'usage vers la valeur immatérielle. La distribution doit redéfinir sa position entre cette offre et cette demande qualitativement modifiées. D'une manière très générale, on est tenté de dire que la nouvelle fonction de la distribution (il serait sans doute plus approprié de parler désormais du commerce) est de produire une **valeur ajoutée spécifique, un "service commercial"**. Il s'agit d'un revirement radical. Jusque-là préoccupée de limiter au maximum sa valeur ajoutée (perçue comme un coût), la distribution doit s'engager dans une logique de création d'une valeur validée comme utile à la fois par les industriels et les consommateurs.

Quel est le contenu de ce service commercial fondateur de la nouvelle légitimité du commerce ? Il n'y a pas de réponse évidente à cette question tant les choses en la matière sont en voie de formation. On peut envisager différents contenus à cette notion de valeur ajoutée ou de service commercial.

- Il peut s'agir en premier lieu simplement d'offrir davantage de services, au sens strict, aux consommateurs. Selon les secteurs et les entreprises, on développera : le confort d'achat, l'extension des horaires d'ouverture, l'assistance commerciale, la livraison à domicile, la garde des enfants, des animations sur le point de vente, la proposition de services connexes (pose, conseil, mais aussi services de proximité)... De nombreuses entreprises de distribution sont en train de développer ce type de services. Une limite non négligeable à

leur généralisation provient de leur coût et d'une certaine réticence de la part des consommateurs à l'endosser. L'approfondissement de cette logique d'offre de services au sens strict pourrait être favorisé par la réduction du coût du travail peu qualifié. Un récent rapport publié par la Fondation Saint-Simon évalue à 1,7 million le nombre d'emplois que pourrait générer le secteur du commerce si l'on réduisait les charges sociales en s'inspirant du modèle américain[37]. Les gains de productivité actuellement réalisés dans le domaine de la logistique peuvent également contribuer à financer le développement des services et à limiter la charge directe pour les consommateurs.

- Plus profondément, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans l'incarnation par les entreprises de commerce du rôle de "**sélectionneur de produits**", par leur affirmation dans une fonction d'**interface active entre l'offre et la demande**. Ce rôle et cette fonction sont, aujourd'hui plus que jamais, appelés par la conjonction de plusieurs facteurs :

  - *la prolifération de l'offre*. Afin de stimuler la demande et de répondre à l'individualisation de la consommation, les producteurs se sont engagés dans une logique de prolifération des produits (élargissement des gammes, offre de variétés) dont le cycle de vie est sensiblement raccourci. Une simple comparaison des catalogues actuels des constructeurs automobiles par rapport aux catalogues d'il y a une quinzaine d'années suffit à illustrer cette tendance. Selon Nielsen, le nombre moyen de références vendues par les hypers en alimentaire (épicerie + DPH + frais LS + liquides) est passé de 5 988 en 1991 à 8 280 en 1996, soit une progression de près de 40% en cinq ans. Selon le Panel de Gestion, ce nombre aurait progressé de 10% rien qu'en 1997[38]. Rappelons que, selon Secodip, l'offre globale de produits dans la grande distribution porte sur quelque 424 000 références actives (dotées d'un codes EAN), dont 180 000 pour l'alimentaire et 244 000 pour le non-alimentaire. Face à cette profusion de l'offre, le distributeur est confronté à l'obligation d'opérer une sélection. Celle-ci s'effectue de moins en moins par rapport à une simple logique de rentabilité unitaire (qui dépend notamment des conditions d'achat obtenues des fournisseurs) ou de degré de visibilité des produits (notamment via les politiques de communication des industriels), et de plus en plus par une approche consistant à sélectionner les produits par rapport à la spécificité de la cible de consommateurs adoptée par le distributeur conformément à son positionnement stratégique.

---

[37] Cette conclusion, et la méthodologie dont elle est issue, sont vivement critiquées par Jean Gadrey. Voir notamment, Gadrey J., Jany-Catrice F., " Emplois de services américains et français : une comparaison erronée ", *Le Monde*, mardi 3 mars 1998, supplément *Le Monde Economie*, p. V.

[38] Remarquons cependant que ces chiffres révèlent également la tendance à l'approfondissement de l'offre des hypers.

- *l'individualisation de la demande des consommateurs*. Cet aspect a déjà été abordé. Il constitue une puissante incitation pour les distributeurs à opérer un ciblage de la clientèle. Au total, endosser le rôle de sélectionneur de produits revient très largement à assurer l'interface entre le bon produit et le bon consommateur.

- *l'incertitude croissante sur la qualité des biens et le besoin de "rassurance"* des consommateurs. Les produits mis sur le marché par les industriels ne sont pas seulement de plus en plus nombreux ; ils sont aussi de plus en plus complexes. Cette complexité croissante tient pour une bonne part au fait qu'ils incorporent de plus en plus de technologie (c'est en particulier vrai des produits qui bénéficient des marchés les plus dynamiques). Il est ainsi de plus en plus difficile pour le consommateur moyen d'évaluer la qualité ou les performances des produits qui lui sont proposés : il ne dispose pas toujours de l'information pertinente, du temps pour réunir cette information, ou du niveau technique pour l'interpréter. Son choix, qui s'opère alors très largement en situation d'information imparfaite et d'incertitude, s'en trouve largement compliqué et peut devenir un facteur d'anxiété. Cette difficulté à évaluer les produits est renforcée par les logiques d'extension de gammes suivies par les industriels qui posent la question de l'identification des caractéristiques distinctives pertinentes des différentes variétés d'un même bien proposées aux consommateurs. Enfin, l'incertitude sur la qualité (et sur l'adaptation aux besoins) est souvent maximum concernant l'achat de services, dont la nature même fait que la qualité ne peut souvent être appréciée que *ex-post* (après l'achat), et que le prix devient en général un mauvais indicateur de qualité. Cette incertitude qui pèse sur les consommateurs dans la réalisation de leurs achats de biens ou services devient critique dans le contexte des années 80-90 marquées par la montée générale du sentiment d'inquiétude et l'expression d'une demande de "rassurance". Les distributeurs peuvent jouer ici un rôle essentiel en s'affirmant comme des experts de la qualité de l'offre, expertise qui doit cependant être crédibilisée par des stratégies "d'engagement". L'épisode de la vache folle constitue à cet égard une excellente illustration du rôle actif que peuvent jouer les distributeurs. Face à la forte montée de l'inquiétude sur la qualité sanitaire de la viande de boeuf et à l'insuffisance des moyens à la disposition des consommateurs pour évaluer la qualité des produits, certains distributeurs se sont emparés de ce rôle de rassureur. C'est le cas notamment de Carrefour[39] qui, depuis, généralise cette démarche au travers de son label Filière Qualité[40].

[39] Dès 1994, Carrefour offrait à ses clients de la viande de boeuf portant la mention " race normande, sélectionnée par Carrefour ". L'engagement de qualité de l'enseigne était crédibilisé par l'organisation d'un partenariat avec un ensemble d'éleveurs s'engageant à respecter le cahier des charges de l'enseigne, portant notamment sur l'alimentation donnée au bétail et son contrôle sanitaire. En contrepartie, l'enseigne assurait aux éleveurs une plus-value contractuelle (de 0,8 à 1,3 F au kilo au-delà de la cotation nationale moyenne constatée chaque semaine sur les marchés de gros).

Si l'on en juge par les résultats d'une enquête réalisée par le Crédoc, les résultats ont été au rendez-vous : 91% des consommateurs interrogés font confiance à la viande de boeuf Filière Qualité de Carrefour, dont 43% "tout à fait"[41].

Comme le montre cet exemple, la crédibilisation de l'affirmation de l'expertise du distributeur dans la fonction de sélectionneur de produits passe de manière privilégiée par son engagement au travers de l'apposition d'un label[42]. Les marques de distributeurs peuvent à cet égard constituer un vecteur très important de l'affirmation de la fonction de sélectionneur. De plus en plus, ces marques témoigneront de l'engagement du distributeur dans une logique de contrôle, voire d'organisation, de la production industrielle. Assurer effectivement et efficacement ce contrôle sous-entend cependant que le distributeur ait développé les compétences nécessaires. Nous reviendrons sur ce point. Pour les familles de produits dont les filières sont très structurées par des industriels puissants, innovants et dont les marques sont connues et demandées par le public, la fonction de sélectionneur s'exerce davantage par l'affichage d'une capacité d'expertise (fiches techniques, tests comparatifs...). Cette politique est suivie de longue date et avec succès par la Fnac. Dans la même optique, Intersport a lancé en 1996 un plan ambitieux d'information sur le lieu de vente consistant en la mise à disposition des clients de fiches produits et de fiches d'information plus générale du type " comment choisir ses chaussures de ski ", le tout étant complété par des catalogues thématiques comportant l'avis d'experts (vendeurs, médecins...).

Les consommateurs (tout comme les acheteurs dans les relations inter-industrielles) sont de plus en plus à la recherche de "solutions globales". La fonction de sélectionneur de produits est, plus classiquement, sollicitée ici dans l'objectif de constituer les assortiments de produits et de services (familles et références dans les familles) adaptés à la proposition de solutions globales pertinentes par rapport à des fonctions de consommation dont la définition objective est de moins en moins évidente et par rapport à des catégories de consommateurs ciblées[43].

---

[40] Le label Filière Qualité devrait en 1998 concerner 35 produits alimentaires (viande, poisson, fruits et légumes...) et toucher 50 000 producteurs.

[41] Le développement de la marque Gault Millau par Prisunic (depuis 1982, mais relancée seulement en 1995) peut également s'interpréter comme une politique de rassurance des consommateurs sur la qualité gustative des produits. *" Il s'agit de sécuriser les clients sur la qualité des produits afin de mieux les fidéliser "* (Christian Pimont, DG de Prisunic, Linéaires, n°109, nov. 1996, p. 18).

[42] En 1998, lors du lancement de sa marque fédératrice de l'ensemble habillement-chaussure (In extenso), un responsable de Auchan déclarait que cette marque devait être pour le client *" un véritable label, une garantie "* (LSA, n° 1575, 12 mars 1998, p. 18).

[43] *" Notre métier doit associer très étroitement deux notions : nous devons faire du commerce, donc savoir vendre des produits, mais nous devons aussi vendre bien plus que des produits, c'est-à-dire offrir assistance et conseil dans la réalisation de projets liés à l'habitat et au cadre de vie en général. "* (Damien Deleplanque, DG de Leroy-Merlin, Bricomag, n° 38, juin-juillet 1997).

- Enfin, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans la **capacité du distributeur à donner un "supplément de sens" aux produits vendus**, ce qui consiste dans l'ajout d'une valeur immatérielle aux produits, qui vient s'ajouter (ou se substituer) à la valeur immatérielle développée par les fournisseurs. L'image de l'enseigne, l'aménagement du point de vente, la mise en scène des produits dans les rayons... constituent les leviers les plus courants à la disposition des distributeurs pour créer cette valeur immatérielle. Le développement du marketing d'enseigne constitue sans doute un symptôme de cette réorientation de la fonction du commerce. Ce sont, bien évidemment, les enseignes ayant adopté un positionnement univers qui sont aujourd'hui les plus fortement engagées dans cette voie. Mais la création de sens par le distributeur peut se trouver rapidement limitée par l'absence de maîtrise de la production et par la banalisation de son assortiment s'il s'approvisionne à partir des catalogues standards des fournisseurs. Plus encore, les tentatives de développer un immatériel de consommation au niveau des points de vente peut entrer en contradiction avec la valeur immatérielle créée par les fournisseurs, en particulier au travers de leur politique de marque. Ainsi, poussée à son terme, cette façon de créer la valeur ajoutée commerciale peut amener le distributeur à développer ses marques propres et à assurer la conception des produits afin de maîtriser l'ensemble du processus de création de la valeur immatérielle. C'est la voie retenue notamment par Ikea, mais aussi par Décathlon qui réalise aujourd'hui 50% de son chiffre d'affaires en France à partir des produits élaborés en interne et commercialisés sous la marque de l'enseigne. Ce type de logique trouve naturellement un champ d'application privilégié dans l'habillement où la demande d'immatériel constitue une composante essentielle de l'attitude des consommateurs à l'égard des produits. Il est très significatif de noter à cet égard la volonté exprimée par un nombre croissant de têtes de réseaux du commerce de l'habillement de faire de leur enseigne une véritable marque[44]. Ces têtes de réseaux ont le plus souvent intégré la conception des produits, voire la production.

Remarquons qu'en l'absence d'initiatives de la part de la distribution pour développer l'immatériel des produits jusque dans les points de vente, les industriels peuvent se trouver incités à intégrer la distribution, soit directement, soit par le développement d'une logique contractuelle appropriée (distribution sélective, implantation de corners...).

---

[44] *" Je veux faire de Froggy une marque "* (Claude Seror, administrateur de Froggy, LSA, n°1567, 15 janvier 1998, p. 20). A la tête de Promod, on affirme la volonté du groupe de faire de Promod une marque internationale plus qu'une enseigne. Cette volonté stratégique s'accompagne d'une vague de relookage des magasins, de l'intégration d'une cellule de style (auparavant, Promod ne réalisait qu'une simple actualisation de modèles achetés tels quels) et d'un département production. Même son de cloche chez 1.2.3., où la stratégie de promotion de la marque s'appuie notamment sur le lancement d'un parfum et le recours au mannequin Karen Mulder.

Cette redéfinition en cours de la fonction du commerce dans le cadre d'une économie post-fordienne apparaît ainsi comme lourde de conséquences. En particulier, elle revient à bouleverser les frontières établies entre la sphère de la production et celle de la distribution. Elle implique des adaptations profondes de la part des distributeurs. Ceux-ci vont devoir développer les compétences nécessaires à l'exercice des nouvelles facettes du métier de commerçant. Par là même, le monde du commerce s'apprête à faire à son tour son entrée dans "l'économie fondée sur la connaissance", dans laquelle les frontières traditionnelles des secteurs s'estompent, et où les entreprises se définissent moins par rapport aux produits ou services qu'elles fournissent ou aux marchés qu'elles servent que par rapport à un ensemble de compétences distinctives qui fondent leur domaine d'activité. La question est alors de savoir quelles sont les compétences associées aux nouvelles fonctions du commerce. Au stade actuel des évolutions, la réponse à cette question est nécessairement encore spéculative. On peut cependant se risquer à avancer que la compétence de base du métier de commerçant peut devenir la maîtrise des flux d'information. En effet, pour réussir l'engagement dans les nouvelles stratégies adaptées au nouveau régime de croissance, et assurer les nouvelles fonctions associées à l'activité commerciale, il sera de plus en plus indispensable de maîtriser trois types d'information :

- information logistique afin d'optimiser les circuits d'approvisionnement, d'accroître la productivité et d'améliorer la réactivité face à une demande versatile ;

- information sur les produits, afin d'être capable d'exercer efficacement et de manière crédible la fonction de sélectionneur de produits ;

- information sur les consommateurs, afin d'être en mesure de définir une politique d'enseigne ciblée et différenciatrice, de susciter un immatériel de consommation spécifique, de guider la sélection des produits par rapport à une connaissance fine des besoins et attentes des clients...

Pour acquérir cette maîtrise de l'information, les entreprises de distribution peuvent (doivent) solliciter des partenaires extérieurs : cabinets d'études informatiques, marketing, logisticiens, fournisseurs... Elles doivent se montrer capables de se transformer en véritables animateurs de réseaux de compétences et d'information. Remarquons que d'autres catégories d'acteurs dans l'économie sont susceptibles de développer ce type de compétences. Le fait que les entreprises de distribution soient par nature des entreprises de réseau devrait les aider considérablement dans cette tâche.

8. Vers un nouvel équilibre entre les différentes localisations commerciales ?

Les tendances à l'oeuvre dans le secteur du commerce conduisent, on l'a vu, à une certaine fragmentation de l'appareil commercial correspondant à une meilleure répartition des enseignes dans l'espace stratégique. La complémentarité se développe entre les différents concepts commerciaux, ainsi qu'entre les différentes enseignes ayant adopté des positionnements stratégiques différenciés au sein d'un même secteur. Cette complémentarité a entraîné dans son sillage celle des différentes formes d'urbanisme commercial.

L'avènement de la grande distribution s'est accompagné d'une force centrifuge déplaçant les foyers d'activité commerciale les plus dynamiques des centres-villes vers la périphérie. Cette tendance n'est pas encore terminée : selon une étude de la Fédération nationale des centres-villes, 55% des achats se font en périphérie contre 45% en 1990. A mesure que les formes modernes de distribution se développaient, l'urbanisme commercial périphérique s'est diversifié et spécifié : aux implantations anarchiques le long des grands axes de communication se sont ajoutés les centres commerciaux régionaux, puis les zones d'activité commerciale et les galeries marchandes d'hyper.

Chaque catégorie de localisation commerciale présente une forte spécificité qui tient :

- au coût du foncier,
- à l'accessibilité,
- à la nature de l'environnement commercial (autres enseignes) et non commercial (proximité de bureaux, d'immeubles d'habitation, infrastructures publiques, cadre architectural, culture du lieu...) qui le rend plus ou moins adapté au commerce de chaque catégorie de produits et à la mise en œuvre des différents positionnements stratégiques,
- à la différenciation des profils socio-démographiques de la clientèle fréquentant les différents types d'espace commercial.

Les enseignes qui tentent d'affirmer un positionnement stratégique marqué sont-elles naturellement amenées à exploiter les facteurs de spécificité de chaque type d'urbanisme commercial ? Par exemple, un positionnement prix réclame souvent les conditions de coût qu'offre l'implantation en périphérie, alors que la différenciation d'une enseigne peut se trouver renforcée par l'image d'un centre-ville ou la proximité d'enseignes complémentaires. Les enseignes positionnées produit peuvent trouver nécessaire de s'implanter à proximité d'autres commerces

du même produit (en particulier lorsqu'il s'agit de "biens de recherche" exigeant de la part des consommateurs une démarche de collecte d'information qui est rendue plus aisée par la concentration de commerces concurrents sur le même site), alors que le positionnement univers pourra être renforcé par le sens que revêt le lieu dans l'esprit des consommateurs (Décathlon au sein de l'Aquaboulevard, Nature et Découverte dans l'enceinte du Palais de la découverte...). Une enseigne positionnée achat-pratique privilégiera la proximité immédiate des consommateurs, alors que le positionnement achat plaisir peut davantage s'affranchir de la contrainte d'accessibilité, mais pourra rechercher un site contribuant à la convivialité de l'acte d'achat...

L'exemple de la bijouterie illustre bien comment à chaque type d'urbanisme commercial correspond des positionnements stratégiques distincts : une implantation en centre-ville est généralement associée à un positionnement sur le haut de gamme, les implantations en centres commerciaux semblent davantage correspondre à une orientation milieu de gamme, alors que les hypermarchés sont fortement spécialisés sur le bas de gamme et les articles de faible valeur unitaire.

On peut ainsi supposer que les diverses formes d'urbanisme commercial qui entretenaient jusque-là des relations de concurrence pourraient devenir de plus en plus complémentaires contribuant au processus de fragmentation de l'appareil commercial.

C'est ainsi que les commerces d'équipement de la personne et de biens culturels tendent à se concentrer dans les centres-villes et les CCR[45], alors que le commerce maison-sport-loisir se localise de manière privilégiée en périphérie.

Alors que les grandes surfaces spécialisées trouvent leurs implantations idéales dans les grandes agglomérations, des concepts exploités en moyennes surfaces, ou des concepts consistant dans la "réduction" de concepts grandes surfaces dans une logique de déclinaison de format, sont développés pour exploiter le potentiel des villes moyennes. Parallèlement, certains concepts commerciaux sont développés spécifiquement pour les zones semi-rurales. C'est ainsi, par exemple, que dans le bricolage, les chaînes d'indépendants, dont les points de vente sont de dimension sensiblement plus modeste que celle des GSB, misent sur un positionnement complémentaire qui les amène à privilégier les implantations en zones rurales ou en centre-ville des grandes agglomérations en complément des GSB en périphérie. OBI se concentre sur les villes de 25 000 habitants pour éviter d'entrer en concurrence directe avec les grandes enseignes. ITM

[45]Selon l'IFLS, l'activité de la moitié des 27 400 boutiques situées en centres commerciaux (de tous types) porte sur l'équipement de la personne, assez loin devant l'hygiène-beauté. La dominante "mode" des centres commerciaux est ainsi fortement affirmée. Notons que la restauration et les services ont une présence croissante dans les centres commerciaux.

vient de lancer l'enseigne Logimarché, complémentaire de Bricomarché, qui cible spécifiquement les zones rurales et semi-rurales.

Cette tendance à un meilleur équilibre entre les différents types d'implantations commerciales est renforcée par :

- les actions menées par les collectivités locales pour revitaliser les centres-villes. Outre les actions purement urbanistiques (remembrement du foncier, création de zones piétonnes, aménagement de parcs de stationnement...), les collectivités utilisent de plus en plus leur capacité à intervenir dans la délivrance des autorisations d'ouverture pour orienter les stratégies de localisation des entreprises. L'action des collectivités en matière d'urbanisme commercial se professionnalise progressivement. Les GMS cessent quelquefois d'être perçues comme des "sorcières de l'économie", et leur implantation en centre-ville est de plus en plus recherchée pour jouer le rôle de "locomotive" et générer des effets positifs d'agglomération. L'implantation de supermarchés notamment est particulièrement recherchée pour tenter de leur faire jouer, en centre-ville, le rôle d'attracteur que tient l'hypermarché en périphérie ;

- les efforts de modernisation et de repositionnement des CCR qui les conduisent très souvent à affirmer une vocation "mode" ;

- la volonté des grands groupes de distribution ayant déjà largement entamé leur potentiel de croissance d'exploiter des "seconds marchés"[46] ;

- l'émergence d'acteurs puissants spécialisés dans l'exploitation d'enseignes de centre-ville (Groupe André et, surtout, Pinault-Printemps-Redoute).

Cette logique d'équilibrage entre les différents types d'implantation commerciale s'opère cependant simultanément à l'approfondissement de la logique de polarisation de l'appareil commercial. Cette logique de polarisation est appelée à la fois par les comportements de massification des achats par les ménages et par l'importance croissante que semble prendre la qualité de l'environnement commercial pour chaque enseigne (à la fois en termes de capacité d'attraction et de création d'image par le jeu de complémentarités). Elle joue en faveur du regroupement des points de vente au sein de vastes ZAC, de centres commerciaux, et du centre

[46] C'est ainsi que Claude Chavet, directeur général de Feu Vert, justifie la politique, engagée en 1996, d'ouverture de libres-services de moins de 300 m² par le fait que " *aujourd'hui, toutes les bonnes zones de chalandise sont occupées. Nous sommes condamnés à nous tourner vers l'étranger, à reprendre des centres existants et à développer des centres plus petits.* " (LSA, n° 1575, 18 mars 1998, p. 33).

historique des villes (les "emplacements n°1" de l'hypercentre), au détriment des zones à faible densité commerciale, difficilement accessibles. Le commerce des petites villes (hors commerces de proximité et de services) risque d'être la victime de ce processus de polarisation. De même, la volonté des acteurs de la grande distribution d'exploiter chaque poche de marché, là où elle se trouve, au moyen d'un concept dédié, réduit de plus en plus l'espace stratégique laissé aux commerçants indépendants isolés. Ainsi, l'éventualité d'une résurgence des centres-villes ne signifie pas l'arrêt du processus de déclin du commerce non organisé.

9. Et la dématérialisation dans tout cela ?

L'émergence du commerce électronique est présentée par beaucoup comme une nouvelle révolution commerciale, au moins aussi importante que celle marquée par l'apparition des premiers hypermarchés.

L'enjeu est considérable : les formes ordinaires de distribution (y compris modernes) sont-elles condamnées face aux vertus du commerce on-line ? Les entreprises de distribution actuelles seront-elles celles qui piloteront les réseaux de commerce électronique ?

Sur ces questions brûlantes - à la fois en raison de la rapidité des évolutions et par la lourdeur des enjeux qui rendent souvent le débat passionnel - il convient d'afficher la plus extrême prudence. Notre ambition ne sera pas ici de se livrer à un exercice de prospective (qui aurait toutes les chances d'être démenti dans les prochains mois) mais de tenter de poser correctement le problème.

9.1. Un état des lieux (très provisoire !)

La rapidité des évolutions en matière de commerce électronique rend quelque peu dérisoire toute tentative de dresser un état des lieux condamné à l'obsolescence dans les semaines qui suivent[47].

1997 marquera vraisemblablement le véritable démarrage du commerce électronique. Le marché demeure extrêmement étroit (bien inférieur à ce qu'annonçaient nombre de prospectivistes) : aux Etats-Unis - le pays le plus avancé en la matière - il se serait élevé en 1997 à 2,44 Mrds de Dollars

[47] Etat des lieux arrêté à la fin du mois d'avril 1998.

en 1997[48] ; en France, il n'aurait atteint que 43 MF[49]. Toutefois, en 1997, 12% des plus grandes chaînes de distribution étaient déjà présentes sur le Net. Le n°1 américain de la distribution alimentaire propose d'ores et déjà quelque 500 000 références sur son site... De nouveaux distributeurs ("électroniques") ont déjà acquis leurs lettres de noblesse dans leur domaine spécifique : CD-Now pour les disques, Amazon pour les livres... L'organisation mondiale du commerce prévoit un volume de vente de 300 Mrds de Dollars sur Internet au tournant du siècle[50]...

En France, la première expérience significative de commerce électronique semble remonter à 1995, à l'initiative de La Redoute, rapidement suivie par Les 3 Suisses, puis par la CAMIF. Auchan est le premier groupe d'hypermarchés à s'être lancé dans le commerce on-line. Continent, puis Casino, lui ont emboîté le pas. Dans le commerce non-alimentaire, seuls la Fnac, Décathlon, Habitat et JouéClub pratiquent pour l'instant la vente directe sur le Web. Mais chaque semaine, la presse se fait l'écho de nouveaux projets... A ces initiatives de distributeurs, il conviendrait d'ajouter les créations de sites par des producteurs tentant de vendre directement leurs produits ou par des opérateurs spécialisés créant des galeries marchandes virtuelles.

Les volumes d'affaires réalisés sur ces sites sont pour l'instant encore anecdotiques. Au début de 1998, la Redoute n'enregistrait encore que 1 300 connexions par jour, dont seules 60 à 70 se traduisaient pas une commande. Ces chiffres, pour décevants qu'ils soient (à comparer aux 16 millions d'appels téléphoniques reçus chaque année par le VPCiste) sont en très forte augmentation : en 1996, le site de la Redoute ne recevait que 500 à 600 visites par jour pour 5 commandes... Autre exemple : la galerie marchande ouverte par IBM du 15 octobre 1997 au 16 janvier 1998 en partenariat avec des industriels et des distributeurs (SurfAndBuy). La galerie a enregistré 185 000 visites, mais n'a bénéficié que de 1 800 commandes pour un montant total de 800 000 F. Pourtant, l'analyse de la place que devrait être amené à jouer le commerce électronique dans le paysage commercial doit s'effectuer moins à partir des performances déjà enregistrées que par rapport aux potentialités qui découlent de sa spécificité par rapport aux formes de commerce traditionnelles.

---

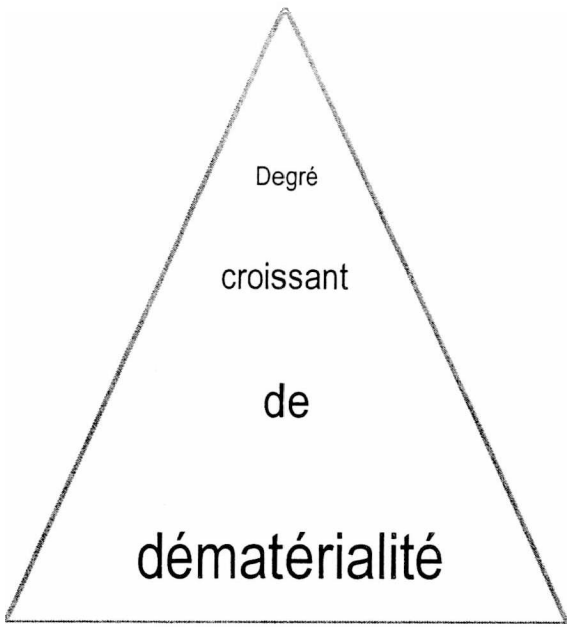
[48] LSA, n°1569, 29 janvier 1998, p. 14.

[49] Source : IDC, LSA, n° 1572, 19 février 1998, p. 77.

[50] Ce chiffre englobe l'activité "business to business" dont la montée en régime devrait être plus rapide que celle des ventes aux ménages.

9.2. La spécificité du commerce électronique

Le commerce électronique constitue la voie la plus achevée de dématérialisation du commerce[51]. Il existe en réalité une diversité de formes de commerce dématérialisées, intermédiaire entre le magasin traditionnel et le commerce électronique : le magasin d'exposition, le magasin composé de terminaux interactifs, la VPC par catalogue...



- Point de vente "traditionnel
- Magasin de présentation
- Commande sur catalogue ou borne interactive dans le point de vente
- Vente par correspondance sur catalogue
- Vente par catalogue sur CD-Rom
- Vente sur Minitel, Internet ou TV-achat
- Chargement direct via Internet

Le commerce dématérialisé en général, et le commerce électronique en particulier, présentent un certain nombre de caractéristiques fondamentales qui les distinguent du commerce traditionnel et qui devraient faire que ces deux formes de commerce seront de plus en plus perçues, non pas comme concurrentes, mais comme complémentaires.

La première motivation d'un acte d'achat est l'acquisition d'un bien ou d'un service porteur d'une valeur d'usage et d'une valeur immatérielle. La finalité de l'acte d'achat est donc la consommation et l'utilité qui en découle. Toutefois, l'acte d'achat peut être, en lui-même, porteur d'utilité (ou de désutilité) à travers la consommation d'un service commercial. Six caractéristiques de ce service commercial permettent de faire clairement ressortir les spécificités des différentes formes de commerce selon leur degré de dématérialisation :

[51] Un stade supérieur supposerait la dématérialisation du produit lui-même, ce qui rendrait possible sa transmission directe au consommateur. Cette dématérialisation totale n'est pour l'instant envisageable que pour une gamme très limitée de produits (logiciels, oeuvres musicales, films...).

- *Le temps consacré à l'achat.* Il est généralement source de désutilité (à moins d'être perçu comme un temps de plaisir ou de convivialité).

- *L'importance du déplacement.* Outre le temps qu'il réclame, le déplacement est générateur de désutilité par les coûts (monétaires, physiologiques ou psychologiques) qu'il occasionne.

- *L'activité d'exploration.* Pratiquer un acte d'achat peut s'accompagner d'une phase de découverte des produits, d'expériences sensorielles (voir, toucher, sentir... les produits). Cette activité peut être perçue comme un facteur d'utilité par le consommateur.

- *L'activité résolutoire.* Acheter, c'est également résoudre un problème (évaluer, comparer, calculer, choisir...) qui mobilise les capacités cognitives du consommateur. Cet aspect de l'acte d'achat est normalement générateur de désutilité.

- *La convivialité.* Effectuer un achat peut être l'occasion d'une sortie en famille, de voir du monde, de communiquer avec un vendeur ou une caissière... Cette convivialité est source d'utilité.

- *L'accès au produit.* Il constitue la finalité de l'acte d'achat. Il est bien sûr générateur d'utilité (sinon, il n'y aurait pas d'achat), mais on peut faire l'hypothèse que cette utilité est décroissante à mesure que s'allonge le délai entre la réalisation de l'acte d'achat et la prise de possession effective du produit acheté ("préférence pour le présent").

Comme le met en évidence le tableau suivant, les formes de commerce correspondant aux différents degrés de matérialité se positionnent différemment par rapport à ces six caractéristiques du service commercial. Le commerce traditionnel en magasin se distingue très nettement du commerce électronique qui en constitue, en quelque sorte, l'image inversée. Ainsi, les avantages comparatifs du point de vente traditionnel résident dans l'accès immédiat au produit, la convivialité, et la richesse de l'activité d'exploration. Ses désavantages comparatifs résident dans l'obligation de déplacement et la consommation de temps. Ces deux aspects sont précisément les deux avantages comparatifs du commerce électronique, alors que ses points faibles résident dans une faible convivialité (perte du contact humain) et un accès non immédiat au produit.

Tableau

Attitudes vis-à-vis de la vente à distance
(proportion des ménages disposés à acheter à distance)

Livres	50,8%
Vêtements	37%
Disques	36,6%
Articles de sport	31,1%
Jeux et jouets	29,2%
Bricolage, jardinage	23,1%
Cosmétique	21,5%
Alimentation	10,2%
Electroménager	9,8%
Hi-fi	8,6%
Meubles	7,2%
Micro-informatique	6,9%

(Source : Enquête Crédoc, 1996)

Cette complémentarité des deux formes extrêmes de commerce devrait conduire à une coexistence pacifique. Le partage des marchés[52] s'opérera :

- selon la nature des produits : le produit exige-t-il une phase d'exploration ? Le contact physique avec le produit est-il nécessaire à cette exploration (essayage, démonstration, dégustation...) ? Le produit est-il "pré-acheté" (achat routinier, achat prescrit (notamment par la publicité)...), ou bien le choix s'opère-t-il dans le point de vente ? La consommation du produit présente-t-elle un caractère d'urgence (grignotage, médicaments... caprices !) ?...

- selon le profil des acheteurs : valeur accordée au temps, utilité attachée à l'activité d'exploration, sensibilité à la convivialité associée à l'acte d'achat...

- selon les occasions d'achat : prédispositions utilitaires ou festives...

[52] Cette expression implique cependant que le commerce traditionnel devra céder du terrain au commerce électronique.

Au-delà de ces considérations tenant à la nature du service commercial fourni par les différentes formes de commerce, le partage du marché - en particulier entre les formes traditionnelles et le commerce électronique - dépendra également de la diffusion de nouvelles pratiques sociales liées à l'utilisation des technologies de l'information. La faiblesse du taux d'équipement des ménages français en micro-ordinateurs (et, plus encore, en connexions Internet), et le faible accès de certaines couches de la population à ces technologies (pour des raisons culturelles (seniors) ou économiques (couches les plus défavorisées)) constituent un frein au développement du commerce électronique, de même que les défaillances qui subsistent sur les plans technologique (vitesse de transmission), institutionnel (sécurisation des paiements, encadrement des transactions internationales), et sur celui de la richesse et de la qualité de l'offre de services. Mais la plupart de ces freins seront levés à court ou moyen terme. Sur le long terme, c'est le contenu du service commercial offert par chaque forme de vente qui déterminera sa position sur le marché. De ce point de vue, le commerce électronique doit résoudre deux problèmes principaux :

- *l'organisation logistique* : c'est sur elle que repose la capacité du commerce électronique à faire face à son principal handicap par rapport au commerce traditionnel : le temps nécessaire pour accéder au produit. Les performances réalisées dans ce domaine par les VPCistes (ainsi que les initiatives prises par les grands transporteurs tels que FedEx ou UPS) incitent à penser que des modes d'organisation performants se mettront bientôt en place ;

- *le positionnement prix* : les consommateurs sont en droit d'attendre que la suppression du magasin se traduise par une baisse des prix. Mais si le commerce électronique économise sur les coûts de vente, il alourdit les coûts logistiques... A l'heure actuelle, les distributeurs présents sur Internet se partagent entre ceux qui ont fait le choix de vendre plus cher qu'en magasin (Fnac) et ceux qui vendent au même prix (Casino) ou moins cher (Wall-Mart, Amazon). Si acheter on-line revient à alourdir sensiblement le "ticket de caisse", le commerce électronique risque fort de se trouver confiner à l'exploitation d'un segment étroit de marché (comme l'illustrent sans doute les difficultés rencontrées par les services de supermarché à domicile de type Télémarket).

De son côté, la meilleure réaction du commerce traditionnel face à l'émergence du commerce électronique serait de cultiver sa spécificité. Or, l'engagement dans des stratégies adaptées au régime de croissance intensive revient assez largement à mettre en avant cette spécificité.

9.3. L'entrée dans la croissance intensive et l'émergence du commerce électronique : une stimulation mutuelle

En entrant dans le régime de croissance intensive, les entreprises de la grande distribution devraient se montrer particulièrement intéressées par les potentialités du commerce électronique. En effet, certaines spécificités du commerce électronique sont particulièrement en phase avec les nouvelles préoccupations stratégiques des distributeurs :

- *Le commerce électronique permet de toucher des clients non desservis par le parc de magasins.* A l'heure où il est de plus en plus difficile d'étendre son réseau, cette spécificité est particulièrement précieuse. Mais le commerce électronique peut également permettre de toucher des clients qu'il n'aurait de toute façon pas été possible d'atteindre par les points de vente traditionnels : habitants des zones rurales, personnes à faible mobilité... Remarquons que le commerce électronique peut ainsi devenir une voie peu coûteuse d'accès à un marché étranger. Habitat a déjà procédé à la cession de ses 17 magasins aux USA (qui ne lui assuraient pas la taille critique) au profit de l'ouverture d'un site Web dédié à ce marché. A quand le débarquement de distributeurs étrangers sur le marché français via le Net[53] ?

- *Le commerce électronique permet d'offrir le service commercial recherché par certaines catégories de consommateurs.* Les " cyber-consommateurs " sont actuellement (et sans doute encore pour longtemps) des consommateurs particuliers, à la fois en termes de profil socio-démographique et par rapport au contenu de leur demande en matière de service commercial. Pour un distributeur, être présent sur le Web, c'est cibler une clientèle particulière, et donc participer à la logique de différenciation-segmentation qui fonde le régime de croissance intensive.

- *Le commerce électronique permet d'élargir l'offre sans contrainte d'espace.* Les spécialistes peuvent renforcer leur spécificité (le nombre de références disponibles sur le sites Fnac Direct est sans commune mesure avec celui de son plus grand point de vente). Les

[53] Le consommateur français peut, bien sûr, d'ores et déjà procéder à des achats sur des sites étrangers (certains sites américains ne livrent pas en Europe). Mais pour cela, il doit bien souvent comprendre l'anglais, accepter de payer en monnaie étrangère, subir des coûts d'expédition importants et des délais de livraison qui le sont tout autant... A notre connaissance, aucun opérateur étranger n'a pour l'instant créé (et communiqué sur) un site ciblant spécifiquement le marché français desservi par une base logistique rapprochée.

généralistes peuvent[54] à la fois élargir et approfondir leur offre sans exiger d'accroissement des surfaces de vente ni craindre de réduire la lisibilité du concept aux yeux des clients.

- *Le commerce électronique autorise la mise en œuvre d'un "micro-marketing" efficace et peu coûteux.* La numérisation de l'acte d'achat permet de "garder la trace" de ses clients, voire d'acquérir des informations sur leur profil socio-démograpique, leurs centres d'intérêts, leurs habitudes d'achat... Les distributeurs peuvent alors élaborer une communication individualisée, avec notamment la construction d'assortiments et la proposition d'offres promotionnelles personnalisées... Le commerce électronique constitue ainsi un moyen privilégié de développer le marketing relationnel associé au régime de croissance intensive.

Si, comme on le voit, les nouveaux objectifs stratégiques des distributeurs les engagent à se lancer activement dans le commerce électronique, l'apparition de cette forme de commerce est de nature à accélérer le passage au régime de croissance intensive.

En effet, le commerce électronique va contraindre le commerce traditionnel à cultiver ses avantages comparatifs. D'une certaine manière, il constitue l'aboutissement de la distribution moderne associée au fordisme. La distribution de masse s'est fondée sur le principe de minimisation du coût de l'intermédiation. Le commerce électronique constitue une étape supplémentaire dans ce processus en supprimant un intermédiaire de plus (le magasin), voire en éliminant purement et simplement le distributeur (vente directe par le producteur). Sur le strict champ du coût de l'intermédiation, le commerce électronique semble encore souffrir d'un handicap face au commerce en grande surface en raison de l'importance des coûts de livraison. Mais la réserve de progrès en matière de logistique semble encore importante, le développement du marché favorisera l'exploitation d'économies d'échelle, des innovations organisationnelles verront vraisemblablement le jour[55]... Il y a donc fort à parier que le commerce électronique parviendra à affirmer sa supériorité sur le plan de la capacité à minimiser le coût de l'intermédiation commerciale. La légitimité du commerce traditionnel devra alors reposer sur ce qui fait sa spécificité : le contact humain, l'aménagement du point de vente, l'originalité des assortiments, la mise en valeur des produits, l'offre de services... autant d'aspects qui se trouvent au coeur des stratégies adaptées au régime de croissance intensive.

---

[54] Ou plutôt pourront car, à l'heure actuelle, ils ne proposent en général qu'un très petit nombre de références on-line.

[55] Pourquoi ne pas imaginer qu'un nouveau commerce de proximité apparaisse : le point de livraison des achats à distance ? Ce type de dispositif a déjà été mis en l'oeuvre par les VPCistes en s'appuyant sur des petits commerçants.

9.4. Le commerce dématérialisé : une opportunité pour le petit commerce ?

Les différentes formes de commerce dématérialisé, grâce à la spécificité du contenu du service commercial qu'elles peuvent proposer aux consommateurs, trouveront leur place dans la distribution et participeront au mouvement général de fragmentation de l'appareil commercial. Le commerce dématérialisé peut, à ce titre, apparaître comme une contre-tendance à la concentration. Il se distingue en particulier par la faiblesse de ses barrières à l'entrée. L'ouverture d'un site de vente sur Internet est à la portée de n'importe quelle PME : l'investissement est minime, les compétences techniques peuvent être acquises au moyen d'un prestataire spécialisé, les dépenses de communication pour la promotion du site sont (pour l'instant) modestes car les moteurs de recherche jouent le rôle majeur pour orienter l'internaute vers les sites...

A priori, un petit commerçant indépendant peut tout aussi facilement (peut-être même plus) qu'un grand groupe de distribution ouvrir un site de commerce électronique. Le commerce électronique est-il dans ces conditions une des planches de salut possible pour le petit commerce isolé ?

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE DES EMPLOIS

LES ORGANISATIONS

Le positionnement des firmes sur des axes stratégiques spécifiques tel qu'il a été présenté, a des répercussions directes et importantes sur les configurations commerciales ; deux dimensions traduisent fortement les évolutions structurelles du secteur : d'une part la forme de l'appareil commercial dont les transformations résultent de mécanismes de concentration du capital et de diversification des espaces et des pratiques de commerce ; d'autre part les modes d'organisation de la force de vente, répercutant les logiques stratégiques et commerciales sur les profils et les techniques des personnels impliqués dans la vente et dans son environnement direct. Nous laissons volontairement de côté dans l'analyse les dimensions logistique et marketing car elles n'impliquent pas directement le personnel de la vente. Leur importance mérite pourtant d'être soulignée car leur organisation dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise participe fortement à la redéfinition des rôles et des tâches du vendeur et de son encadrement, notamment à travers l'allègement des responsabilités en matière de flux de marchandises.

1. L'appareil commercial

1.1. Les effets de la concentration.

La première partie de ce rapport a souligné les caractéristiques de la dynamique de concentration qui touche le secteur, avec notamment un raccourcissement des circuits de distribution, une réduction du nombre de centres de décision et une évolution de la taille moyenne des établissements. Au-delà de cette vision macro-économique, les répercussions de ce mouvement de concentration ont été très perceptibles dans les approches monographiques et les entretiens conduits auprès des professionnels du secteur. Le principal effet concerne le glissement des entreprises du pôle 4 (petits commerces indépendants) vers le pôle 3 marqué par l'introduction d'une dimension organisationnelle et la centralisation d'un certain nombre de décisions. Du côté des managers, cette situation se traduit par la formalisation d'un certain nombre de tâches (gestion, recrutement, aménagement) et des responsabilités accrues en matière de circulation d'information sur les différents flux liés à l'activité (flux de marchandises, de clients, financiers, d'informations générales sur la stratégie de l'enseigne). Du côté des vendeurs, les techniques de vente s'adaptent progressivement à la stratégie de l'entreprise, en lien avec le mode de travail sur

l'espace de vente (répartition des tâches notamment) et les axes de développement de l'entreprise (définition des services associés à la vente, choix d'un mode de fidélisation, connaissance de la stratégie commerciale de l'entreprise, prise en compte quotidienne d'informations sur l'activité...). Les différents modes de l'organisation de la vente, qui seront abordés dans les pages suivantes, témoignent avec précision de cet impact de la dynamique de concentration sur les pratiques professionnelles.

1.2. Les effets de la diversification

Pour les entreprises des pôles 1 et 2, la diversification est une manière de répondre à l'évolution de la clientèle et de restructurer le commerce en harmonisation avec les modes de vie et de consommation de cette fin de siècle. Cette diversification touche aux produits eux-mêmes, à des services associés aux produits eux-mêmes (ex. : formation au jardinage) ou à des services vendus en tant que tels (ex. : les voyages chez Carrefour). Elle se traduit par la coexistence, sous une même enseigne, d'espaces commerciaux variés dans leur agencement, dans leur organisation, dans leur personnel, ciblant des besoins spécifiques des clients, ayant une fonction bien définie dans la stratégie globale de l'enseigne. Ces points de vente peuvent être réunis sous le même toit ou localisés dans divers sites en fonction de leur cible de consommateurs et de contraintes spatiales et réglementaires. En matière d'emploi, chaque espace commercial porte à travers les techniques et les pratiques de ses professionnels les effets de la diversification. Cette évolution est particulièrement sensible dans les hypermarchés qui sortent pour une partie de leurs activités de la logique de vente massive à bas prix, introduisant de fait, à côté de stratégies d'achat pratique et économique, des stratégies de différenciation et d'achat plaisir à travers le développement de services connexes, la mise en scène des produits, la délimitation d'espaces " boutique " et la renaissance du vendeur qualifié pour assister le client et répondre à ses attentes. Cette diversification se matérialise aussi dans la déclinaison des formats qui permet sous réserve d'adaptation organisationnelle de toucher des cibles qui ne l'étaient pas jusque là car situées hors des zones de chalandise des grands centres commerciaux : nous citerons à titre d'exemple le cas d'Auchan qui, par le biais des reprises d'enseignes Mammouth, a adapté son concept à des formats réduits à Castres et Mazamet, villes moyennes du Tarn[56] : " Décliner le concept Auchan sur 3000 m2 ce n'est pas simplement appliquer une relation mathématique qui consisterait à diviser par trois le linéaire prévu pour un hypermarché de 10 000 m2... cela nécessite des arbitrages... quelques domaines à abandonner... réduction de l'assortiment sur certains segments non alimentaires... positionnement plus sélectif sur certains rayons... "

[56] LSA n° 1582, 30 avril 1998, p. 38.

Il nous paraît possible de distinguer trois types majeurs d'orientations stratégiques issus du processus de diversification. Ces orientations ne sont pas exclusives et se conjuguent généralement à l'intérieur de la stratégie globale de l'enseigne. Chacune d'entre elles a un impact spécifique qui conditionne l'existence et le contenu des métiers de la vente. Les dénominations que nous utilisons pour les caractériser sont génériques et certainement réductrices. Par souci de simplification nous les utiliserons dans notre développement tout en demandant à notre lecteur de garder à l'esprit leur signification plus détaillée.

1.2.1. La stratégie-produit

Les firmes qui s'inscrivent sur cet axe organisent prioritairement leur fonctionnement par rapport aux spécificités des produits qu'elles commercialisent (par exemple, Grand Optical ou Darty ou Intersport).

- Ces spécificités peuvent être techniques, contenues dans le produit (électroménager, musique, optique, photo) et/ou associées à son utilisation (informatique, hi-fi, vidéo, sport, bricolage...)

- Ces spécificités peuvent être artisanales et/ou renvoyer à un savoir-faire créatif qui devient le principal argument de la vente (ameublement (Roche et Bobois, Granges...), bijoux, prêt-à-porter de luxe...)

- Ces spécificités peuvent être thématiques (produits " naturels ", produits " jeunes ", produits " du temps libre "). Dans ce dernier cas, nous rejoignons la problématique univers, intégrée dans la stratégie " immatériel ".

La stratégie-produit touche a priori toutes les entreprises du commerce de détail spécialisé, dès lors que ces enseignes ne choisissent pas la politique de prix comme première arme commerciale et qu'elles ne font pas partie des firmes à stratégie d'univers qui seront explicitées par la suite.

1.2.2. La stratégie " immatériel "

Cette dénomination regroupe des politiques assez variées qui ont toutes en commun de travailler sur l'environnement des produits et d'offrir aux clients une plus-value abstraite :

- Associée aux produits eux-mêmes, à travers la promotion d'une marque ou d'un mode de consommation spécifique (les boutiques de luxe par exemple), renvoyant à une image que la clientèle a d'elle-même et des produits qu'elle achète. Chanel ou Hermès pour les vêtements,

parfums ou accessoires ou Roche Bobois pour le mobilier en sont de bons exemples. Nous parlerons d'immatériel " image ".

- Associée à un espace de vente dont la forme et le contenu viennent s'adapter au style de vie du consommateur, sous la forme d'un " univers " (univers de complémentarité) regroupant des produits variés dans un concept significatif pour les clientèles ciblées (le sport, la nature, les loisirs, l'enfance, la maison, le voyage...). Les exemples se multiplient d'année en année dans cette catégorie : on peut citer en illustration Ikéa pour la vie de la maison, Décathlon pour le sport, Nature et Découverte pour les loisirs... Nous parlerons d'immatériel " concept ".

- Associée à l'environnement de l'acte d'achat sous la forme d'une multitude de services connexes de manière à répondre à des besoins larges du client en conciliant l'achat plaisir et l'achat pratique en harmonie avec le mode de vie de la clientèle. Cette dimension de la stratégie " immatériel " apparaît fortement dans les hypermarchés et les grands magasins non spécialisés où elle peut prendre des formes différentes selon les rayons : livraison à domicile pour des produits de base, installation et service après-vente pour les produits de la hi-fi ou de l'électroménager, formation et conseil pour les produits de bricolage ou de jardinage, retouches pour les vêtements... Nous parlerons d'immatériel " mode de vie ".

Les espaces de vente adoptant une stratégie " immatériel " qu'il s'agisse d'immatériel " image ", d'immatériel " concept " ou d'immatériel " mode de vie " cherchent à promouvoir à travers leur agencement, leur organisation et leurs produits une forte image symbolique visant à " donner un sens " à l'acte d'achat. Le produit devient porteur d'un univers, d'un esprit ou d'un concept dans lequel le consommateur se retrouve de façon implicite ou explicite.

1.2.3. La stratégie-prix

Du point de vue des emplois de la vente et en opposition avec les deux axes précédents, cette orientation nous permet de distinguer grossièrement les firmes à tendance libre-service, dans lesquelles le leitmotiv est de vendre beaucoup, des firmes à tendance interface vendeur/client, dont l'objectif est de vendre mieux, que ce soit sur un fond de technicité ou de service rendu. Les exemples les plus nets de cette stratégie se retrouvent dans les supermarchés, les magasins populaires et une partie des rayons d'hypermarchés. Mais des enseignes comme la Halle aux Chaussures, Conforama ou Kiabi sont également engagées sur cet axe.

Rappelons encore qu'il n'y a pas d'opposition entre ces stratégies qui peuvent s'articuler ou cohabiter d'un rayon à l'autre dans les mêmes magasins ou d'un magasin à l'autre au sein d'une même enseigne en lien direct avec une stratégie interne de développement intensif par diversification. Par contre pour un espace commercial

donné (rayon, zone ou magasin) il est toujours possible d'identifier une stratégie dominante qui va conditionner le mode d'organisation de la vente et le type de professionnels mobilisés à son service.

1.3. Les types de configuration commerciale

Même s'il est toujours délicat d'enfermer les entreprises dans des catégories génériques sous peine de faire des segmentations caricaturales gommant des nuances importantes, nous avons souhaité définir trois formes de configurations commerciales nous permettant de situer les emplois dans des cadres stratégiques et organisationnels précis, construits autour d'objectifs économiques et commerciaux définis.

1.3.1. Le magasin

C'est la structure type du commerce indépendant tel qu'il est positionné à l'intérieur du pôle 4. Elle se caractérise par un espace de vente relativement réduit (en général moins de 100 m2) et un effectif faible (de 1 à 5 personnes). Elle est traditionnellement implantée en centre-ville mais on la trouve aussi dans les galeries marchandes des centres commerciaux, aux côtés d'indépendants organisés ou de grandes enseignes des pôles 1, 2 et 3. Le magasin s'appuie essentiellement sur des vendeurs à profil " généraliste " qui, dans un contexte de gestion des ressources humaines relativement indifférenciée, assument la quasi-totalité des tâches de terrain nécessaires à son fonctionnement. Selon son activité, elle compte aussi un ou plusieurs vendeurs techniciens dans son personnel (optique, bijouterie, mode, photo, musique, sport). Les magasins que nous avons identifiées lors de nos enquêtes ne sont pas tous nécessairement des entités économiques totalement indépendantes (comme Lalu Sport ou Thévenet Musique à Poitiers) ; il peut aussi s'agir de petites entreprises franchisées ou en réseau dont le responsable dispose toutefois d'une grande marge d'autonomie (Afflelou, La Taste ou Bijoux Suit en PACA). De manière générale, le magasin indépendant est souvent positionné sur une stratégie " produit " même si l'on rencontre des exceptions, par exemple pour des magasins de marque vendant aussi de l'immatériel lié au luxe, ou bien à l'autre extrême, les magasins de type " solderie " qui affichent clairement leur stratégie-prix.

1.3.2. La grande surface

Historiquement, ce type d'organisation est caractéristique des hypermarchés des grands groupes de la distribution alimentaire localisés au sein du pôle 1. Cette catégorie regroupe les structures conçues dans une perspective d'autonomie importante du client, associée à des stratégies de prix, de localisation et de développement des services connexes. Ce sont les produits eux-mêmes qui doivent susciter le désir d'achat. Le client circule librement dans un lieu où il rencontre peu de vendeurs pour le conseiller et l'orienter dans son choix (d'où l'importance de l'agencement, de l'étiquetage et du balisage, dévolus à des services et des personnels spécialisés, et la nécessité d'une organisation sans faille pour un approvisionnement optimal. La logistique et le marketing prennent ici tout leur sens). Cette forme de libre-service s'inscrit pleinement sur l'axe " achat pratique " défini dans la première partie du rapport. On le trouve à la périphérie des villes grandes ou moyennes, il est d'accès facile (desserte, parking) et propose une multitude de services connexes destinés à faciliter la démarche d'achat (rapidité, simplicité, commodité) et à la sécuriser (accueil, information, sécurité). Mais les grandes surfaces en tant que configurations commerciales se rencontrent aussi en centre-ville, notamment dans les magasins populaires et dans les grands magasins non spécialisés.

Dans l'une et l'autre de ces catégories de grande surface, nous avons trouvé des configurations commerciales en pleine évolution, préservant la dominante libre-service fondée sur l'autonomie du client mais cherchant progressivement à se différencier, les unes par un développement des services et des facilités au sein du magasin, les autres par une organisation de la vente proche d'un esprit boutique, soit au travers des produits eux-mêmes, soit au travers des techniques de vente conférant toujours une place importante au vendeur.

Les grandes surfaces restent assez largement et logiquement positionnées sur des stratégies prix. Cette dominante stratégique subsiste dans l'esprit des consommateurs qui ont toutefois appris à nuancer leur point de vue à ce sujet. De plus, le libre-service n'a peut-être pas une définition aussi simple que par le passé car il peut de fait se conjuguer avec des stratégies variées, par exemple la stratégie-prix dans les magasins de hard-discount, essentiellement tournés vers l'alimentaire, il est vrai, ou la stratégie d'univers que l'on rencontre par exemple dans certains magasins de bricolage (Castorama), ces derniers étant positionnés de notre point de vue dans la catégorie des UCI (unités commerciales intégrées dans un réseau).

1.3.3. L'unité commerciale intégrée dans un réseau (U.C.I.)

Cette famille est certainement la plus importante en nombre d'entreprises et d'unités de production. Elle se caractérise principalement par un mode organisationnel intégré dans lequel s'opèrent, à des niveaux divers, le rattachement à un ou plusieurs réseaux, la centralisation de certaines fonctions de l'entreprise et une différenciation fonctionnelle des personnels de la vente. Au-delà de ce qui les rassemble, il nous paraît possible d'identifier trois groupes au sein des UCI :

Le " nouveau magasin " : il apparaît comme une évolution du magasin traditionnel, dans laquelle l'appartenance à un réseau et la rationalisation des activités qu'elle implique conduisent à faire évoluer les vendeurs vers des figures de spécialiste en resserrant leurs tâches autour de la vente et le responsable vers le profil de " Gestionnaire d'espace de vente ". Le mode d'organisation du travail reste hiérarchique, voire modulaire (plusieurs chaînes hiérarchiques fonctionnent en parallèle) lorsqu'il y a beaucoup de rayons et qu'un système de délégation est en place. Beaucoup de petits commerces franchisés ont cette morphologie. Nous avons par exemple rencontré cette configuration dans un magasin d'optique dans un espace commercial de taille réduite (environ 50 m2) sur lequel travaillent 4 à 5 personnes.

L'espace commercial spécialisé (la plate-forme ou moyenne surface spécialisée) : cet espace de vente, généralement plus important en taille et en effectif (100 à 400 m2, 5 à 10 personnes) fonde son organisation sur la mise en place d'un certain nombre de services connexes (livraison, SAV, réparation), la spécialisation et la profondeur de ses gammes de produits et la complémentarité de ses personnels de vente (vendeurs axés sur la relation client et/ou vendeurs axés sur le produit, conseillers de vente, organisés dans un système en réseau), la rationalisation de la politique de prix, d'approvisionnement, de marketing et de communication. Des enseignes nous paraissent correspondre à ce profil : Celio pour les vêtements homme par exemple, Grand Optical pour l'optique ou Monsieur Bricolage pour le bricolage ont des magasins de cette forme.

L'espace commercial intégré : cette dénomination se rapporte principalement aux grandes surfaces (au-delà de 400 m2) dans lesquelles elle délimite les zones ou rayons (voire le magasin entier lorsqu'il s'agit de grandes surfaces spécialisées, de type Décathlon ou Habitat) inscrits dans une organisation complexe fondée sur la complémentarité fonctionnelle et le travail en équipe des personnels, l'existence d'un grand nombre de services connexes et la caractérisation implicite ou explicite d'un univers (agencement, communication, accueil, services, choix des gammes). Auchan ou Carrefour organisent leurs surfaces de vente dans cet esprit.

Il est tentant d'associer les UCI à des stratégies de type immatériel, dans la mesure où l'essentiel du processus d'intensification va s'appuyer sur la commercialisation d'une plus-value abstraite dépassant la plus-value matérielle fournie par les produits eux-mêmes.

2. La force de vente

Ce chapitre nous permet d'entrer dans le cœur de l'analyse de l'emploi en intégrant la perspective dynamique très importante dans la méthode ETED : l'emploi n'est pas seulement analysé en tant que tel dans sa forme et son contenu, il est aussi mis en perspective avec les emplois environnants. Sa déclinaison sous forme de figures permet par ailleurs de le situer dans un environnement socio-productif qui en précise les contours et les spécificités. Avant de décrire les emplois eux-mêmes, nous explicitons les critères qui nous ont permis d'opérer des regroupements ou des rapprochements entre différents types d'emploi et nous présentons une typologie des organisations de la force de vente.

2.1. Critères de différenciation des emplois

Avant d'entrer plus en avant dans la terminologie ETED qui sera explicitée dans les pages suivantes, nous souhaitons souligner les éléments généraux qui nous ont permis de bâtir nos catégories d'analyse. Ces éléments ne sont ni nouveaux, ni originaux dans le champ des ressources humaines. Par contre, leur confrontation débouche sur une typologie intégrée qui n'est pas abordée en général dans les approches classiques des métiers.

Rôle et tâches dans l'entreprise en général et par rapport à la vente en particulier : A chaque personne interviewée, nous avons demandé de décliner sa mission et les tâches qui en découlent : énumération des différentes activités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, annuelles et exceptionnelles, niveau de responsabilité sur chaque activité, durée et rythme de chacune d'entre elles, mode d'arbitrage entre les activités, gestion des aléas et des problèmes. Nous avons été très attentifs au niveau d'autonomie de chaque professionnel. Ce premier volet de l'analyse nous a permis de cerner le type de division du travail à l'œuvre dans chaque enseigne, plus ou moins taylorien, plus ou moins hiérarchique, plus ou moins intégré.

Ce critère renvoie aux éléments habituels de classification professionnelle et intègre fortement la notion de responsabilité : le manager de la vente est en interface avec les équipes de direction. De par l'information qu'il produit, qu'il analyse, qu'il communique, il a accès aux fonctions logistique, marketing, finances/gestion et ressources humaines de l'entreprise (avec un degré, une

implication et une autonomie qui varient fortement d'une enseigne à l'autre, nous y reviendrons en évoquant les différentes figures de " manager "). Un corollaire de cette notion de responsabilité pourrait se faire en introduisant la différence entre l'encadrement et l'exécution de tâches. Formellement cette distinction existe, dans la réalité les frontières n'apparaissent pas toujours aussi nettement, rendues floues par des pratiques de délégation contrôlée d'une part, liées au fait que dans l'univers du commerce, le fait de " mettre la main à la pâte " lorsque les circonstances l'imposent est une règle assez répandue d'autre part.

Articulation de l'emploi avec d'autres emplois : En interrogeant la personne sur son réseau de relations professionnelles et sur le détail des circonstances de ces relations, nous avons approché l'organisation de la force de vente et son articulation avec l'organisation de l'ensemble de la firme. Cette approche est venue compléter notre lecture du mode de division du travail. Elle nous a donné une clef de compréhension du système en soulignant l'émergence de nouvelles pratiques collectives non plus basées sur la somme de performances individuelles mais directement sur les résultats d'une équipe, d'un rayon ou d'une enseigne, en lien avec de nouvelles formes de management.

Gestion des ressources humaines : Sur ce volet, nous avons bénéficié de l'éclairage de l'enquête sur les trajectoires, complété par toutes les questions posées au cours des entretiens sur le recrutement, la carrière professionnelle et la gestion des compétences individuelles au sein de l'entreprise (encadrement, formation, promotion).

La mobilité professionnelle n'est pas la même chez les vendeurs et chez les managers de la vente. Pour les premiers, elle est relativement réduite, à l'intérieur même des surfaces de vente et d'une surface de vente à l'autre au sein de la même enseigne, elle se justifie notamment par la bonne maîtrise du rayon et des produits qui permet à terme au vendeur de se détacher des aspects organisationnels et de se concentrer sur l'acte de vente. Pour les seconds, cette mobilité est très souvent la règle et l'une des conditions d'évolution de la carrière. Elle s'exerce d'un rayon à l'autre et d'un magasin à l'autre.

Le niveau de formation apparaît comme un élément de variabilité relativement déterminant entre les ETED de manager et de vendeurs si l'on excepte les profils atypiques et très hétérogènes des dirigeants de petits commerces indépendants. Dans un article de 1994, Christophe Baret souligne toutefois que la grande distribution a modifié ses pratiques de recrutement : dans les années 80, elle recherchait prioritairement des diplômés Bac+4 , actuellement, le niveau de formation demandé a diminué (Bac+2 voire Bac) mais il est compensé par des exigences fortes d'autonomie, d'adaptabilité et de créativité. Le besoin de spécialistes de haut niveau s'est reporté sur les échelons directoriaux.

Il a été difficile d'obtenir des informations précises sur les pratiques d'évaluation des performances et le calcul des rémunérations. Nous savons toutefois que trois systèmes principaux dominent : une rémunération indexée sur le chiffre d'affaire individuel de chaque vendeur, c'est le système le plus ancien et le plus classique, une rémunération mixte tenant compte des performances individuelles et des performances du rayon ou du magasin ou encore une rémunération calculée sur la base d'un bénéfice obtenu collectivement à l'échelle du rayon, du magasin et de l'enseigne. Ce système d'intéressement collectif, propre aux nouveaux modes organisationnels situe l'implication des vendeurs et de leur environnement non seulement au niveau de l'espace de vente mais les implique au niveau de la stratégie globale de l'entreprise, qu'ils ont tout intérêt à défendre.

2.2. Typologie des organisations de la force de vente

L'analyse systématique des entretiens et leur confrontation aux données de cadrage (économie, stratégie et emplois du secteur) fait ressortir le mode d'organisation de la force de vente comme le facteur le plus déterminant par rapport au contenu des emplois, qu'il s'agisse de managers ou de vendeurs. Autrement dit, il nous semble que c'est par ce chemin que les changements s'annoncent et se matérialisent de façon très lisible dans les enseignes du secteur, entraînant ensuite dans leur sillage des évolutions notables dans les attributions de rôles, les définitions de tâches, les modes d'encadrement et de gestion des compétences, les modes de contact clientèle.

Trois schémas organisationnels dominants auxquels nous avons cherché à donner des appellations imagées et parlantes nous permettent de distinguer les enseignes et les lieux de vente du secteur : la **structure de vente traditionnelle**, la **pyramide** et le **réseau**. Intuitivement, ces formes d'organisation de la force de vente peuvent être associées à des configurations commerciales : la structure de vente traditionnelle se rencontre en magasin, la pyramide est repérable dans les grandes surfaces et le réseau caractérise prioritairement les UCI. La réalité est en fait plus subtile comme en témoignent les détails associés aux descriptions de figure, dans les pages suivantes. Ce qui est intéressant, c'est de constater que l'évolution d'un système à un autre est un indicateur de repositionnement stratégique et d'innovation commerciale.

2.2.1. La structure de vente traditionnelle

Elle caractérise l'organisation très particulière qui se noue à l'intérieur des petits commerces, dans lesquels la faiblesse des effectifs et la grande diversité des fonctions à assumer, même à une petite échelle, génèrent des rapports professionnels atypiques par rapport aux enseignes plus importantes, entre le manager (qui est ici un " commerçant ") et les vendeurs. Elle concerne donc des équipes réduites (2 à 5 personnes) intervenant sur des surfaces souvent limitées et vendant des produits qui peuvent être plus ou moins techniques.

Les personnes impliquées dans ce type d'organisation sont nécessairement polyvalentes, la faiblesse de l'effectif ne permettant pas de pousser trop loin la répartition des tâches.

> *" Dans une journée, il y a le ménage à faire, ensuite il faut faire tout ce qu'on appelle manutention, le réassortiment, sortir des articles de la réserve, agencer le magasin en début de journée et veiller à ce qu'il reste en état le reste de la journée, il y a souvent des livraisons, donc il faut ranger les livraisons, il y a beaucoup de travail sur le stock qui est en réserve, il y a bien sûr la vente, il y a la caisse, il y a les préparations de vente, il y a la vitrine une fois par semaine, mais si on voit qu'elle ne marche pas, on la change plus souvent, à l'intérieur du magasin aussi, assez souvent on change les thèmes... Toutes les vendeuses sont aptes à préparer les retouches... "* (une vendeuse d'un magasin de prêt-à-porter à Aix-en-Provence)

> *" (L'organisation du travail), c'est un peu entre nous et selon le travail qui entre. C'est sûr, quand il entre une masse de marchandises, tout le monde s'y met un petit peu à marquer, sans compter que l'on est toujours dérangés, parce qu'il y a toujours un client qui entre, donc, ce n'est pas du travail régulier non plus... il y en a une qui marque, une qui va mettre en vitrine, enfin, on s'organise entre nous, et avec M. L. (le patron), selon l'urgence... "* (une vendeuse bijouterie à Poitiers)

> *" Nous sommes trois vendeuses et un retoucheur, si quelquefois il y a un petit coup de bourre, il vient nous aider aussi... "* (une vendeuse prêt-à-porter à Poitiers)

Généralement, il n'y a pas de différence majeure entre les vendeurs sauf ce qui concerne l'ancienneté et l'expérience, deux facteurs qui finissent généralement par positionner certains vendeurs à proximité de la direction, en position d'adjoint ou d'assistant, tout en conservant les activités de base de la vente

> *" Quand je suis entré ici, c'était en tant qu'aide-comptable... j'étais dans mon coin et je faisais mes comptes... je n'ai pas été à la vente pendant... 15 jours... j'ai pris mon statut de directeur commercial au moment du décès de M. X... "* (un vendeur en librairie à Aix-en-Provence)

Dans cette famille organisationnelle, la gestion des ressources humaines ne se fait pas selon des règles fixes et précises, elle est largement liée au niveau de confiance qui s'établit entre le responsable et ses vendeurs à l'occasion du travail quotidien ou dans le cadre d'événements

exceptionnels (gestion d'aléas de type absence du responsable ou problèmes de stocks ou problèmes avec la clientèle, prise d'initiatives commerciales). L'organisation du travail ne répond pas nécessairement à des critères de rationalité et laisse une place importante à l'initiative de chacun.

> *" C'est à nous (les vendeuses) d'inventer une stratégie pour essayer de vendre les produits en stock... En fait, on essaie de faire comme si c'était notre magasin, oui parce que maintenant le patron nous fait confiance... comme je dis, si le magasin ne marche pas, je suis au chômage et lui aussi... "* (une vendeuse magasin arts ménagers à La Rochelle)

> *" Il y a une très bonne entente entre les vendeuses, moi je m'occupe des étalages, personne ne me dit de le faire, mais quand je vois les étalages, mon gros truc, c'est ça... "* (une vendeuse prêt-à-porter à Poitiers)

2.2.2. La pyramide

Par rapport au petit commerce, la mise en place d'une organisation sur le mode de la " pyramide " résulte plus souvent d'un effet de taille des surfaces de vente et des effectifs qui les occupent que d'une question de statut (indépendant ou franchisés). La caractéristique dominante de ce mode d'organisation est la dimension hiérarchique, qui définit la base des relations entre managers, vendeurs et autres professionnels de l'enseigne. On le trouve dans des unités de taille importante, généralement assez anciennes. Il est assorti d'une définition précise des rôles et des tâches, chaque professionnel ayant une fonction bien délimitée dans le processus de satisfaction du client pris dans une optique linéaire : le manager organise, l'ELS prépare, le vendeur accueille et sert, la caissière encaisse, le manager résout les difficultés particulières.

Dans ce schéma, les exécutants sont l'ELS et la caissière, souvent en lien avec d'autres services (approvisionnements, caisse centrale), les vendeurs ont un peu plus de marge d'initiative au niveau du contact avec le client, l'encadrement supervise, et en cas de besoin, délègue certaines tâches tout en contrôlant leur bonne exécution et en gérant les aléas.

> *" Déjà, tous les problèmes rencontrés au niveau de mon rayon, c'est moi qui les règle... le client, ça le rassure de voir qu'il y a quelqu'un derrière aussi, j'ai des vendeurs tout à fait capables mais le client, c'est une réaction humaine de voir quelqu'un venir d'un bureau et dont on lui dit " c'est le chef ", ça le rassure "* (un chef de rayon dans un hypermarché)

> *" Moi, je suis comme ca, je laisse un petit peu, pas forcement carte blanche mais je laisse les gens (les vendeurs) tels qu'ils sont. Par contre il y a des choses à respecter donc j'essaye de faire passer les messages, tout ca naturellement... c'est ça, c'est diriger les gens, sans forcément leur dire " il y a cela à faire ", il faut leur laisser un petit peu l'esprit d'initiative... "* (responsable de secteur dans un magasin de matériel de sport).

Cette forme d'organisation est encore très visible dans les magasins populaires, les grands magasins non spécialisés et les hypermarchés, notamment ceux qui restent encore dans une optique assez classique de libre-service. Dans ce type de structure, la gestion des carrières se fait selon des canaux beaucoup plus visibles et se traduit par l'existence de plusieurs échelons permettant de gravir la hiérarchie, offrant le cas échéant la possibilité à un vendeur, voire à un ELS entré depuis longtemps dans l'enseigne de devenir un jour manager.

> *" Ici, on a la possibilité d'évoluer... ce n'est pas du tout utopique mais ça ne sera pas dans l'immédiat, il faut prouver ce que je vaux... au sein des Galeries, on peut changer de métier et ça, c'est rassurant... "* (une vendeuse d'une grande surface non spécialisée)

> *" D'abord vous avez le vendeur débutant, après vous avez le vendeur professionnel, après vous avez le vendeur professionnel confirmé et après vous avez le vendeur expert... ça n'apporte pas grand-chose en termes de salaire mais ça apporte des missions un peu plus importantes... "* (un vendeur son confirmé d'un hypermarché)

> *" J'ai des seconds de rayon à faire évoluer, et pour cela, il faut qu'ils prennent des responsabilités... si ça a bien été fait, il peuvent devenir chef de rayon "* (un chef de rayon d'un hypermarché)

Dans l'organisation en pyramide, les systèmes d'évaluation et de contrôle sont importants et donnent lieu à un travail administratif assez lourd de la part des managers.

> *" Il y a l'entretien une fois par an, lorsque l'on évalue les vendeurs... on fait le bilan de l'année, après on fait une synthèse et on fixe des objectifs pour l'année suivante... il y a aussi la motivation à la promotion interne... En tant que chef de rayon responsable, vous devez avoir la politique de récompense et de reconnaissance mais il faut aussi savoir réprimander, quand un vendeur fait quelque chose de bien, je n'hésite pas à lui dire, je pense que ça motive, quand il fait quelque chose de mal, je le réprimande "* (chef de rayon d'une grande surface non spécialisée)

> *" L'informatique nous donne tout par type de produit... on peut avoir les ratios, le chiffre d'affaires par vendeur, le type de produit vendu, la rentabilité dégagée par les produits... tous les matins on peut voir cela, et après, le métier de chef de rayon ou de chef de vente, c'est de voir à quel niveau tel vendeur a bien travaillé, pourquoi il a mal travaillé et c'est de dire, voilà comme tu as eu du mal cette semaine sur ton CA ou ta rentabilité, va voir ton collègue qui a bien travaillé... tous les matins avec les vendeurs qui sont là, j'ai un petit tableau et je leur fais des commentaires... je fais une mise au point mensuelle ou bimensuelle,... je fais un bilan mensuel avec les réalisations économiques de chaque vendeur et je le remets au bureau du personnel... je fais un bilan semestriel où on reprend tous les résultats économiques et la partie " procédures " (vie du rayon et de l'équipe...) "* (chef de rayon d'un hypermarché)

2.2.3. Le réseau

Le mode d'organisation en réseau se démarque du mode hiérarchique par l'introduction de la notion d'équipe de vente, dans laquelle l'organisation pyramidale laisse place à un système de complémentarités : dans la version la plus aboutie de cette catégorie, tous les acteurs impliqués dans l'acte de vente travaillent ensemble à la poursuite d'un objectif commun (alliant l'objectif du rayon à la politique stratégique de l'entreprise) au lieu de travailler les uns pour les autres dans des rapports très normés par la structure de l'organigramme.

> *" Je fais une réunion mensuelle minimum... ça porte éventuellement sur les problèmes que j'ai à leur transmettre, par exemple j'ai reçu la ligne produit outillage, mais ça parle aussi de la vie de la société... on va peut-être parler1h, 1h30 sur la vie du rayon, les petites opérations qui arrivent, comment on va s'organiser, et après, environ 1/2h, c'est sur la vie du magasin, la vie de la société, si il y a eu des changements... "* (un chef de rayon d'une grande surface spécialisée en bricolage)

Nos entretiens nous ont souvent mis en contact avec des enseignes qui sont en train d'évoluer d'une organisation pyramidale vers une organisation en réseau. Seules quelques-unes d'entre elles adoptent une pratique plus volontariste en la matière, se traduisant dans les modes de rémunération sous la forme d'un intéressement collectif aux résultats du rayon et de l'enseigne (Camaïeu), dans les modes d'animation à travers un management de " pilotage " fondé sur des briefings fréquents avec les collaborateurs et des entretiens individuels réguliers, sous la forme d'actions de formations regroupant différentes catégories de personnels rattachées au même secteur (Décathlon)... Du côté des vendeurs, l'organisation en réseau est perceptible lorsqu'ils décrivent un " réseau de relations " dans lequel ils ont effectivement des rapports fonctionnels avec d'autres professionnels (accueil, ELS, caissières, chefs de rayon...) en soulignant l'importance du travail " en équipe ".

> *" Ce qui est important, c'est qu'il y ait une bonne ambiance au niveau de l'équipe car sans bonne ambiance, cela ne marche pas... depuis que je suis responsable du magasin, un travail a été de mettre en place chacun suivant ses compétences et suivant son goût aussi parce que ce n'est pas la peine de faire faire à quelqu'un quelque chose qui ne lui plaît pas du tout... il a fallu découvrir les uns les autres pour savoir quoi leur confier et qu'entre eux ils s'aident, ce n'est pas parce qu'ils sont rattachés à un secteur qu'ils ne doivent pas s'intéresser à d'autres (secteurs)... "* (un chef de rayon d'une enseigne d'optique)

> *" En réunion, on est informé sur l'évolution des rayons, sur le changement, sur les nouveautés, sur les promotions... "* (une hôtesse d'accueil d'une grande surface spécialisée en bricolage).

L'organisation en réseau est l'un des témoins de la révolution culturelle qui s'opère dans le commerce selon les principes du " marketing client ". Les firmes sont maintenant en train de passer d'une logique de conquête à une logique de fidélisation du client. Un article récent des

Echos[57] souligne l'impact de cette démarche sur l'organisation des grandes entreprises : " Loin du schéma traditionnel de relation client-fournisseur, où la relation interentreprises se réduit à une négociation achats-ventes en bout de chaîne, c'est désormais l'entreprise tout entière qui aligne sa structure sur celle du client, multipliant ainsi les passerelles et les points de contact. L'entreprise devient souvent collectivement responsable de la relation client... ". Dans le CDNA, cette évolution est très perceptible dans certaines enseignes qui offrent au client la sensation et la preuve que tout a été pensé par rapport à lui : il est accueilli (espaces d'accueil de plus en plus conviviaux (Décathlon à Villeneuve-d'Ascq), il est informé (plaquettes, signalétiques, lieux d'information, panneaux d'affichages, vidéos), il est encadré (propositions de loisirs, d'activités, de formations), il peut se désaltérer et se nourrir, faire garder ses enfants (Ikéa, Kiabi), il trouve des interlocuteurs pour satisfaire ses attentes ou régler ses problèmes en entrant (accueil), sur le terrain (ELS, vendeurs et techniciens), à la sortie (hôtesses de caisse) ou de retour chez lui (livraison, service après-vente)... Les nouvelles organisations de type réseau bâtissent leur logique de fonctionnement dans l'articulation de ces différents services, chacun d'entre eux situant son intervention en adéquation avec les autres, grâce à des pratiques de management d'équipe structurées autour de la satisfaction du client plutôt que dans des rapports hiérarchiques.

3. Les différents types de vente observés sur le terrain

La description des emplois et des figures présentée de façon détaillée dans les pages suivantes fait référence en permanence à différentes formes de vente qu'il nous semble utile d'expliciter au préalable et de situer dans le panorama du CDNA :

- **Par vente " axée sur la relation produit "**, nous entendons la relation entre le vendeur et l'acheteur qui se construit sur un produit, c'est-à-dire à partir des caractéristiques matérielles de fonctionnalité de celui-ci et d'un vocabulaire commun. Dans cette forme de vente, le produit est très présent, il est manipulé par le vendeur, fait l'objet de démonstrations et d'explications concrètes. Même si le niveau technique n'est pas toujours très élevé, le niveau de connaissance ou de savoir-faire lié au produit mobilisés sont essentiels dans ce type de vente. Nous sommes ici dans le domaine des " connaisseurs ". Quelle que soit l'organisation dans laquelle ils interviennent, ces professionnels de la vente aiment leurs produits et cherchent à faire partager ce plaisir à leur client. Leur investissement dans le domaine dépasse souvent le

[57] Le " B to B " ou la revanche du client sur le produit. E. Falque et S. Picard, *Les Echos*, 30 et 31 octobre 1998.

minimum exigé dans le cadre de leur travail, ils font de la veille, voire de la promotion des produits en continu.

> *" Dans ce métier-là, il faut être musicien, il y a un côté technique, un côté théorique à connaître... on passe le plus clair de notre temps à essayer de bien connaître les produits, parce de plus en plus maintenant, c'est compliqué, c'est lié à l'informatique "* (vendeur musique en boutique)

> *" Je lis des revues, il faut déjà le faire pour voir quelles boutiques s'ouvrent et se ferment dans la région... Je vais dans les boutiques tout le temps, et pendant mes vacances aussi. Pour voir si l'on est dans la tendance, on regarde ce qui se fait, les nouveautés et aussi l'aménagement des boutiques. Les clients nous apprennent aussi beaucoup de choses sur les vêtements qu'ils voient ailleurs... "* (une vendeuse magasin vêtements de marque)

Le contact direct avec le produit apparaît comme essentiel pour la vente axée sur le produit, aussi bien pour le vendeur que pour le client :

> *" Les livres qui sont arrivés, je les prends, je les mets en rayon, je les identifie, je les regarde, surtout les nouveautés... je préfère voir tous les livres parce qu'au moins je peux mieux servir le client, parce qu'un livre que je n'ai pas visualisé, on peut me le demander, je ne sais pas où il est, je ne l'ai pas vu, je ne le connais pas "* (vendeur en librairie spécialisée).

> *" De plus en plus on va mettre de l'informatique sur les claviers et je pense que l'on sera obligé de faire des formations aux clients "* (vendeur musique en magasin).

L'idée est de bien cerner la manière dont le client va percevoir le produit en tant que tel, en tant qu'objet, pour mieux le vendre.

> *" Il faut tester le produit, voir s'il est vendable, savoir s'il est pédagogique, ludique, s'il est facile à faire marcher, s'il n'est pas trop lourd, trop encombrant, fiable... nous sommes le dernier maillon de la chaîne, nous voyons le client alors que le fournisseur ne le voit pas... "* (vendeur musique en boutique)

> *" Ce à quoi il faut faire attention, c'est ce que recherche le client, la monture, la forme, le verre dont il a besoin, pas celui qu'il souhaite, mais celui dont il a besoin "* (vendeur technicien en optique)

- **Le domaine de la vente axée sur la relation client** tel qu'il apparaît ici est celui des techniques de vente. Le savoir-faire principalement mobilisé est un savoir-faire de vendeur, le produit peut jouer un rôle dans la relation vendeur /client mais il passe au second plan. Les aspects relationnels sont déterminants.

> *" Le métier pur, c'est la vente, tout en sachant que ce n'est plus trop le prix puisqu'on est en hypermarché mais c'est plutôt tout ce qu'il y a autour de la vente qui va faire la différence... ce à quoi je suis le plus attentif, c'est la satisfaction du client, qu'il soit content de revenir, content de son achat... il y a toujours des produits qui nous plaisent... on aime mettre les produits en valeur, mais ce qui prime, c'est la satisfaction du client "* (un vendeur son d'un hypermarché)

Le produit ne disparaît pas de la relation au client mais beaucoup d'autres éléments entrent en ligne de compte, la forme de l'accueil est essentielle, l'acte même d'achat est une situation qui est traitée avec finesse par le vendeur, la perspective d'une fidélisation constituant la toile de fond.

> *" Le bonjour avec le sourire et puis laisser un peu de temps au client... les gens s'habituent aux grandes surfaces, on s'habitue, on s'adapte mais on reste toujours très axés sur le service et sur la vente... le plus intéressant, c'est le technique, mais il s'avère que le technique est une minorité... "* (un responsable de secteur d'une enseigne de sport)

> *" La cliente, elle nous donne son argent, il faut que cela se passe bien, son rapport avec l'argent, et avec le produit... il faut être attentif à tout, les personnes qui accompagnent, la circonstance de l'achat (mariage d'un membre de la famille par exemple) l'image de la personne dans la glace etc. "* (vendeuse prêt-à-porter d'une grande surface non spécialisée).

Les enseignes de plus en plus nombreuses qui développent ce type de vente ont en général des mots d'ordre qui renvoient à la priorité qu'il convient de donner au client. Par exemple aux Galeries Lafayette, on parle d'esprit de service, chez Monsieur Bricolage, les techniques enseignées dans les modules de formation prônent le " juste temps ".

> *" Le maître mot du magasin, c'est le " juste temps " à apporter au client et le second, c'est que le client doit avoir le même service, quels que soient l'heure et le montant de l'achat "* (un vendeur polyvalent d'une grande surface spécialisée en bricolage).

La vente axée sur la relation client implique elle aussi une forme de culture sur les produits, mais il s'agit d'une connaissance plus ouverte, plus générale, moins technique, connaissance qui permet de se sentir à l'aise avec le client, de se sentir sûr de ses suggestions et de rassurer le client sur les compétences et l'implication de la personne qui le sert.

> *" C'est un peu notre rôle de connaître les collections, si on aime ça, c'est une obligation, je tombe sur un défilé à la télé, je le regarde, j'essaye de connaître les tendances, je ne prétends pas toutes les connaître mais il faut être à la page "* (vendeuse prêt-à-porter dans une grande surface non spécialisée).

- **La vente basique** renvoie aux principes de base de la vente, essentiellement construits autour du client, sans artifices ni techniques particuliers mais avec le souci de répondre à une demande de produit en intégrant une part minimale de savoir-être et de conseil. Les priorités en sont l'accueil, le repérage des besoins et la réponse à la demande lorsque ceux-ci s'expriment, la simplification de l'acte de vente et la fidélisation dans sa plus simple expression consistant à donner au client l'envie de revenir en ne le laissant pas, a minima, sur des motifs d'insatisfaction. Les fonctions connexes sont l'agencement, la présentation et la propreté du lieu, la facilité de circuler et d'accéder aux produits (pour les grandes surfaces), la rapidité et la simplicité de l'encaissement.

> *" Il y a des clients qui entrent comme dans un moulin, on laisse passer quelques secondes, ou 5 minutes, ça dépend comment ils tournent et là on va vers le client, mais sans lui sauter dessus. On arrive tranquillement, bonjour Messieurs Dames, peut-on vous renseigner, vous aider. Non merci, et bien on vous laisse regarder... il faut toujours se mettre à la portée des gens... "* (une vendeuse magasin d'arts ménagers en galerie marchande)

Les professionnels de la vente basique doivent faire preuve d'une psychologie minimale, sentir les situations et prendre des initiatives en conséquence, qu'il s'agisse d'aiguiller un client indécis, de servir rapidement un client pressé ou de remettre en place un coin de rayon désordonné.

> *" Il faut prendre de l'initiative, avoir beaucoup de mémoire (avoir le stock en tête), savoir écouter la cliente... il faut de la " tchatche " mais aussi de l'écoute... "* (une vendeuse magasin d'arts ménagers en galerie marchande)

> *" Il faut instaurer une confiance... automatiquement, à partir du moment où on arrive à faire sourire les gens, ils passent plus facilement à la caisse... on change d'attitude toutes les heures, tous les jours, il faut s'adapter à la clientèle... j'ai vendu une raquette à une jeune fille, techniquement, je n'ai pas eu besoin d'argumenter, elle m'a fait confiance, ce qu'elle voulait c'était avoir un certain confort. J'étais là pour qu'elle sorte avec un produit qui corresponde à son besoin, qu'elle soit satisfaite et qu'elle en parle "* (un responsable d'un magasin de sport)

- **Le domaine de la vente en réseau** est de notre point de vue en phase d'émergence, il est proche de la vente axée sur la relation client mais s'appuie fortement sur la mise en place de services connexes, matériels ou humains. Dans ce domaine, le client et le vendeur ont à disposition une palette d'outils, de supports, de personnel pour faciliter leur échange.

Dans de nombreuses enseignes, les vendeurs apprennent progressivement à s'appuyer sur une assistance technique, humaine sous la forme de services connexes, ce qui facilite leur relation au client et le déroulement même de la vente. En matière d'assistance technique, l'ordinateur apparaît comme un outil essentiel qui permet de connaître ce que l'on a en stock sans quitter le client, de savoir éventuellement si le client est nouveau ou non, ce qu'il a déjà acheté par le passé...

> *" Nous avons un ordinateur pour voir nos stocks tout au long de la journée... lorsqu'un article est manquant en rayon, on tapote un code à 6 chiffres et aussitôt, on connaît la date de livraison du matériel... la carte de rupture nous excuse auprès du client et annonce cette date de livraison "* (un conseiller de vente d'une grande surface spécialisée en bricolage).

L'assistance humaine peut prendre des formes variées : elle peut se concrétiser par la présence d'un assistant ou d'un conseiller de vente, d'un démonstrateur, d'un formateur, elle peut intervenir dans le cadre de services connexes (livraison, réparation, S.A.V., service crédit).

> *" Nous sommes là pour donner un service, il y a ce que l'on appelle la phase développement avec le client, au départ et à l'arrivée... il peut venir et ne pas acheter les produits... je vais analyser la question et essayer d'apporter des réponses en me renseignant autour de moi, en appelant les fournisseurs... je demande au client d'attendre*

5 minutes et j'appelle le fournisseur, en général, le client est très satisfait de la démarche... " (un conseiller de vente d'une grande surface spécialisée en bricolage)

Dans tous les cas, il y a volonté de prendre en considération, à partir de la relation client-vendeur, une série de contraintes liées de près ou de loin à l'acte d'achat pour optimiser la satisfaction du client.

" La livraison, c'est nous qui la gérons, par rayon mais le service livraison est commun à tout l'équipement de la maison. On a aussi un service de mise en service à domicile... il y a aussi un numéro de portable que le client peut contacter, pour tout ce qui est réglage... il y a la formation " caméscope " qui va permettre au client de pratiquer gratuitement... il y a le SAV... il y a aussi des services de portage pour les articles volumineux... il y a la possibilité de payer en plusieurs fois, 2, 3, 4 fois sans frais... il y a la carte " accord " délivrée par le bureau crédit... " (vendeur son d'un hypermarché).

Ce qui nous intéresse particulièrement dans la distinction entre ces différentes formes de vente, c'est qu'elle permet de dégager des tendances d'évolution très générales mais dont les impacts seront ou sont déjà visibles et significatifs sur les espaces de vente.

LES EMPLOIS DU SECTEUR DU CDNA

1. Le cadre méthodologique

Pour mener à bien nos travaux nous nous sommes appuyés à la fois sur la méthode ETED-Emploi-Type étudié en dynamique – méthode d'analyse des emplois fondée sur l'analyse du travail[58] et sur la notion de figures d'emploi telle qu'utilisée dans le rapport d'étude du CEREQ sur la réparation automobile[59].

En effet l'étude et l'importance du champ économique et professionnel que représente le Commerce de Détail Non Alimentaire (CDNA) caractérisé par une hétérogénéité de son appareil commercial, un ensemble de sous-secteurs significatifs (de l'habillement textile cuir, l'hygiène, culture, loisirs, l'équipement du foyer aux commerces non spécialisés) et une mutation importante des structures commerciales rendent difficile l'appréhension et la connaissance fine des emplois, de leur évolution et des compétences mises en œuvre.

C'est pour cela que nous avons, à partir des fondements et des outils de la méthode ETED, introduit d'autres éléments méthodologiques nous permettant de restituer toute la complexité des pratiques organisationnelles et professionnelles du CDNA et des sous-secteurs qui le constituent.

1.1. La méthode ETED

Elle propose un descriptif de l'emploi qui prend en compte la diversité des situations de travail et met en valeur les éléments de variabilité pour l'emploi exercé par des individus différents dans des environnements diversifiés. Cette méthode aborde l'emploi à partir de trois axes différents : la technicité, l'organisation-gestion du travail, l'environnement professionnel et relationnel.

Le titulaire de l'emploi est **au centre** de l'étude, l'analyse porte sur son travail réel qui est décrit par lui-même au cours d'un entretien guidé à travers un questionnement sur son cursus, les

[58] Elaborée et expérimentée par Nicole MANDON – CEREQ.

[59] " Une branche et des territoires : le cas de la réparation automobile. " BIEGANSKI Richard, CADET Jean-Paul, GRANDO Jean-Marc – CEREQ 1994.

activités qu'il met en œuvre, les précautions qu'il prend, le système de relations mis en œuvre, les évolutions perçues dans son travail... (cf. annexe 1).

Cette méthode repose sur les notions suivantes :

- La **variabilité** des emplois, c'est-à-dire le fait que les conditions d'organisation, les conditions d'encadrement, les particularités des produits ou des services développés par une entreprise contribuent à faire varier le contenu d'un même emploi.
- L'**élasticité** des emplois, c'est-à-dire la prise en compte des dimensions particulières qu'apportent à un emploi le degré et la nature d'engagement et d'investissement de la personne qui occupe l'emploi.
- La **compétence,** constituée des connaissances et des qualités mises en action dans un contexte donné, c'est-à-dire la mise en rapport entre les hommes, les savoirs et les emplois construits par l'organisation.
- L'environnement **socio-productif** (entreprise, institution) joue sur la dynamique de l'emploi.

La démarche que nous adoptons met en relation le contexte, l'environnement, l'organisation dans lesquels se situe l'emploi et l'exercice réel de celui-ci. Cette combinaison de l'analyse d'un environnement et d'une situation individuelle nous permet de saisir les éléments qui structurent l'emploi, qui vont le faire varier d'une situation à une autre, tout en ayant la préoccupation d'élaborer des portraits professionnels homogènes.

Ainsi nous obtenons un descriptif d'emploi type, qui ne gomme pas les différences des situations individuelles, mais permet au contraire de lire des extensions d'activités professionnelles.

1.2. La notion de figure d'emploi

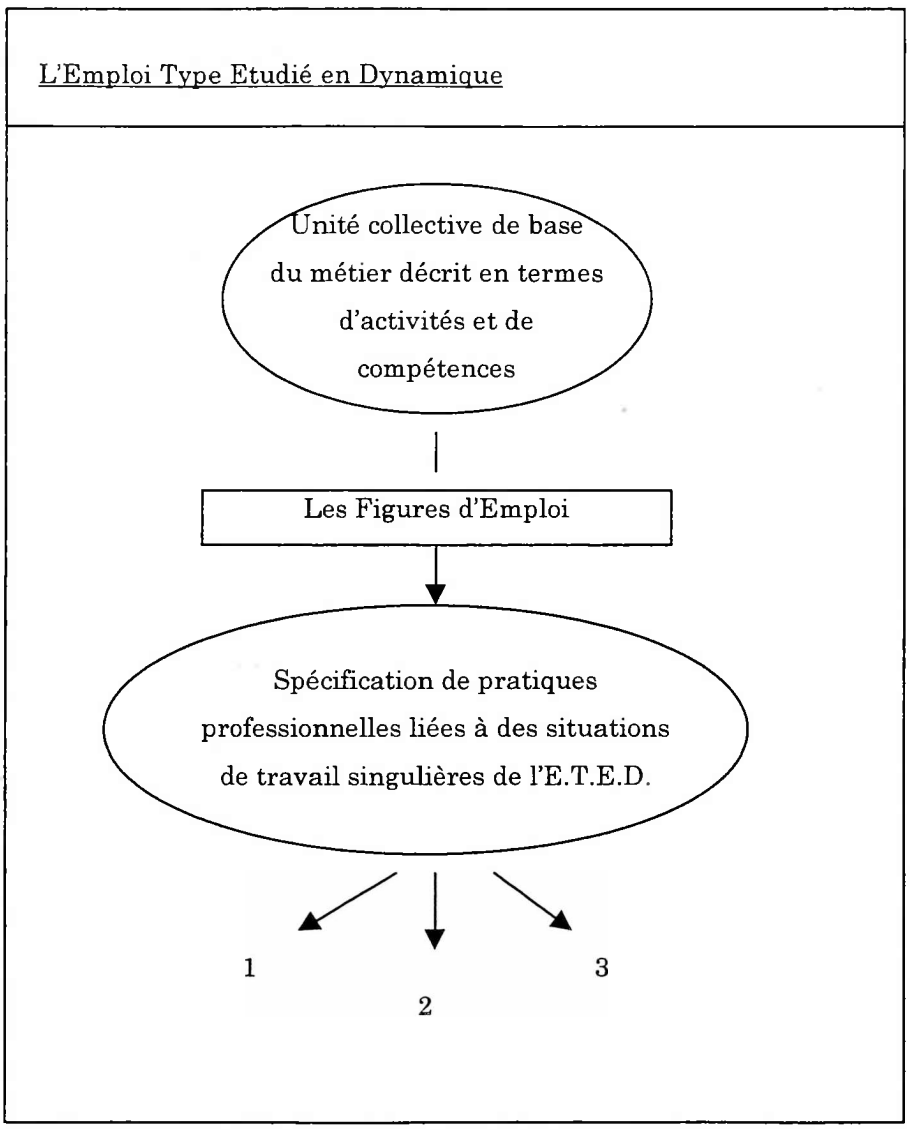
Cette notion vient compléter et amplifier des éléments de la méthode ETED et en particulier les descriptifs d'emploi. Il s'agit d'une description fine du fonctionnement en termes d'activités, de délimitation (d'actions, d'autonomie, de responsabilité), de localisation (dans quels formats) et de compétences d'un emploi caractéristique d'une configuration productive définie par la stratégie et la politique commerciale d'une firme.

La figure d'emploi représente une pratique professionnelle typique d'un environnement socio-productif et d'une organisation du travail qui permet de donner une lisibilité et une compréhension des différents emplois que nous rencontrons dans l'ensemble des secteurs d'activités et des entreprises du CDNA.

La figure d'emploi rend compte de la diversité des situations de travail qui constituent un ETED.

1.3. L'architecture de notre analyse des emplois

Elle se trouve constituée de deux termes articulés, qui se complètent et permettent une lecture et une analyse des emplois du secteur, du général au particulier de la manière suivante :



L'ETED constitue une description synthétique et globale du métier qui regroupe, après analyse, l'ensemble des situations individuelles et particulières. Il est le descriptif cumulé d'un ensemble d'emplois regroupés par leurs caractères communs.

Les Figures d'Emploi présentent des descriptifs d'emploi plus fins et plus " localisés " dans les entreprises, elles caractérisent les activités et les compétences de professionnels significatifs de l'ETED dans des configurations productives significatives du champ économique et professionnel examiné.

1.4. La mise en œuvre de l'analyse des emplois

Nous avons, à partir de recommandations et de préconisations du Comité de Pilotage du CEP, constitué un panel d'entreprises dans lesquelles nous sommes allés interviewer des salariés exerçant leurs activités professionnelles au sein des métiers de la vente.

Nous nous sommes rendus dans 22 entreprises localisées sur les Régions : Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Nous avons rencontré et interviewé 50 professionnels de la vente du CDNA ayant tous en commun le fait d'évoluer " sur le terrain ".

1.5 Emplois repérés

Notre démarche méthodologique nous permet de sortir de la présentation des emplois faite à travers les classifications en nous centrant sur l'observation, l'analyse et la description des emplois tels qu'ils s'exercent dans leur environnement et tels que les configurations productives les structurent. Elle autorise à connaître et comprendre les emplois types de base du secteur professionnel (ETED) de même que les spécificités de la diversité des situations de travail (la figure d'emploi) qui vont permettre, mis en perspective avec les tendances d'évolutions du CDNA, de repérer des éléments prospectifs. Loin d'être incompatible avec une approche par nomenclature des emplois (comme avec le ROME), cette démarche devrait permettre de faciliter la mise en place d'une approche instrumentée de la gestion anticipée des compétences et des qualification des entreprises par la formation continue des salariés.

Elle nous conduit à identifier 3 ETED et 9 figures d'emploi :

- **l'ETED Manager de la vente** avec ses trois figures d'emploi :
  - le " Commerçant ",
  - le " Gestionnaire d'espace de vente ",
  - Le " Responsable d'unité ",

- **l'E.T.E.D. Vendeur** avec ses trois figures d'emploi :
  - le " Vendeur magasin ",
  - le " Vendeur rayon ",
  - le " Vendeur conseil ".

- **l'E.T.E.D. Vendeur " confirmé "** avec ses trois figures d'emploi orientées par le processus de vente mis en jeu dans l'enseigne dans laquelle ils travaillent :
  - le vendeur dont la démarche repose prioritairement sur la relation au client,
  - le vendeur dont la démarche repose prioritairement sur la relation au produit,
  - le " technicien vendeur ".

2. L'ETED manager de la vente

2.1. Eléments de variabilité

2.1.1. Les variables discriminantes pour la délimitation des différentes figures de l'emploi de Manager

Toute entreprise commerciale attend de ses équipes de vente qu'elles réalisent des objectifs quantitatifs, traduits dans le chiffre d'affaires et dans les marges. Ces objectifs sont bien entendu en concordance avec une stratégie commerciale (à l'intérieur d'une stratégie globale) organisant un ensemble de moyens et de ressources à cette fin.

Dans cette logique de fonctionnement, les professionnels chargés de piloter, organiser, encadrer, suivre les équipes de vendeurs ont pour principales missions d'appliquer la politique commerciale (dont ils ont en partie contribué à la définition), de promouvoir et d'améliorer l'image de l'entreprise mais aussi de développer un esprit commercial au sein des personnels, d'améliorer le

climat de travail, de renforcer la professionnalisation des salariés, de mobiliser et de stabiliser ces derniers autour de principes et de modes d'organisation et de l'acceptation de défis.

Quel que soit le niveau de complexité de l'organisation de la firme, les équipes de vente et leurs managers mettent leurs compétences au service de la réalisation directe d'un chiffre d'affaires dans un environnement qui concourt à en améliorer le potentiel. Dans le cadre des évolutions présentées en première partie de ce rapport, la conception et la gestion de la force de vente se posent en enjeux primordiaux. Elles renvoient à la recherche d'un équilibre entre une organisation rigoureuse des moyens et des ressources et une nécessaire adaptabilité dans le management des personnes.

Les " managers de la vente ", terme qui regroupe ici trois figures d'emploi significatives, sont des professionnels qui mettent leurs compétences au service de l'organisation et de l'appui à la vente : ils doivent pour cela bien connaître leur entreprise et s'identifier à elle, cerner ses enjeux et ses évolutions, connaître les gammes de produits, appréhender les caractéristiques types de la clientèle (besoins, motivations, habitudes, mode de vie), contribuer à la mise en valeur de l'espace et des marchandises, enfin mobiliser tout le champ de leurs responsabilités autour de l'atteinte des objectifs commerciaux (qu'ils soient financiers ou non) et la rigueur du suivi budgétaire.

Les trois figures que nous proposons à partir de nos analyses de terrain et en accord avec la présentation des stratégies du secteur sont les suivantes :

- Le " Responsable d'unité ",
- Le " Gestionnaire d'espace de vente ",
- le " Commerçant ".

Cinq variables discriminantes nous ont permis de délimiter ces figures :

1. **L'axe stratégique** dominant pour le développement de l'entreprise (" prix ", " produit ", " immatériel ") qui va avoir des répercussions sur la qualité et le champ de compétences des managers ainsi que sur l'étendue de leurs activités professionnelles,
2. **Le type de configuration et d'organisation** de l'espace de vente (magasin, UCI, libre-service) qui va déterminer le type, le nombre et les missions des professionnels de l'encadrement de la vente. Ainsi leurs activités professionnelles seront plus ou moins standardisées et formalisées dans un cadre précis.
3. **L'organisation et la gestion de la force de vente** qui varieront selon la segmentation plus ou moins large qui est faite des activités professionnelles, des responsabilités, ainsi que la marge d'autonomie dont dispose le manager dans sa ligne hiérarchique et son implication variable dans la politique GRH globale de l'entreprise,

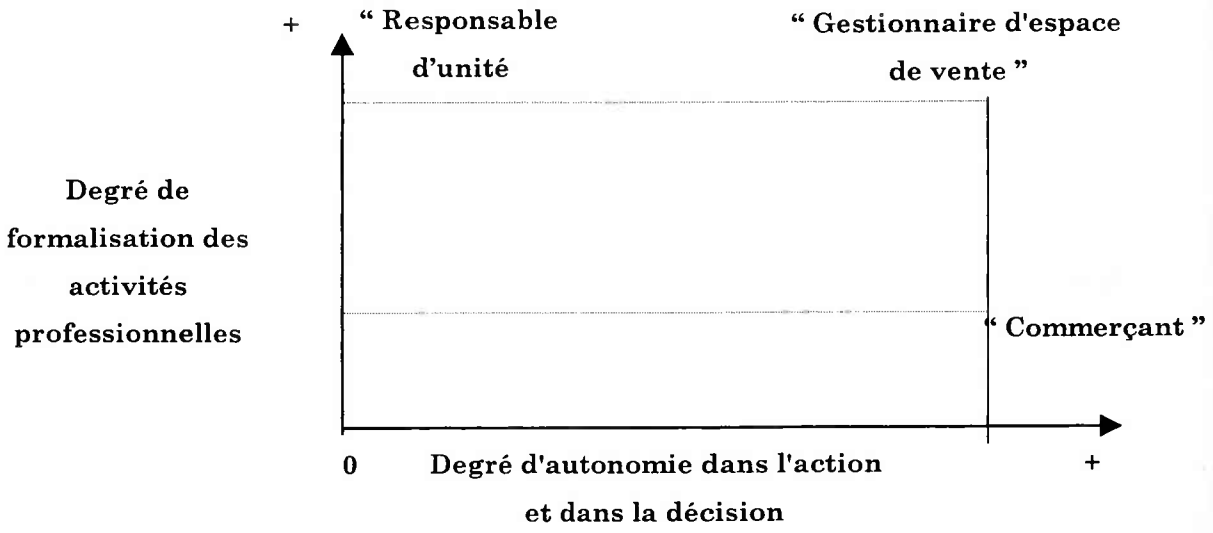
4. **Le type de politique commerciale**, laissant à chaque manager plus ou moins de responsabilité dans la fixation des prix, des marges et des objectifs, le choix d'une gamme de produits, l'agencement et l'animation du point de vente,
5. **Le mode d'administration/gestion de l'activité**, plus ou moins structuré et rationalisé, plus ou moins organisé et outillé, plus ou moins centralisé, définissant de fait la nature et la part des activités administratives générales confiées au manager.

2.1.2. Le positionnement des différentes figures d'emploi de l'ETED Manager

Nous pouvons ainsi, d'une manière schématique, positionner les trois figures d'emploi de l'ETED Manager de la vente à la fois au regard :

- **de la formalisation de leurs activités professionnelles :** soit faible car c'est le manager qui décide de la manière de conduire son activité professionnelle, soit forte car la direction de l'entreprise a codifié le cadre dans lequel (activités, missions, procédures) le manager de la vente doit réaliser son activité, et

- **du degré d'autonomie du manager :** faible car effectivement la politique commerciale et l'organisation prévues imposent l'espace d'initiatives du manager, soit forte car le manager a l'initiative et la totale responsabilité de son action.



De même les trois figures d'emploi du Manager de la Vente, en reprenant les différents éléments de variabilité, peuvent être caractérisées par rapport à leur niveau d'autonomie dans le tableau suivant :

Tableau

Répartition des activités du manager de la vente selon quatre éléments de variabilité pour la définition des figures associées à cet emploi-type

Type d'organisation productive	" Succursale "	Réseau organisé	Indépendant
Politique commerciale	• Applique la politique commerciale définie au niveau central	• Dispose d'une marge de manœuvre dans la politique commerciale définie en amont (gamme, agencement du point de vente, promotions...)	• Définit et met en œuvre sa politique commerciale
Administration/ gestion de l'activité	• Utilise des procédures et des outils informatisés standardisés • Participe à l'organisation de l'inventaire • Suit son budget et l'activité globale de ses vendeurs	• Fait son inventaire • Gère son stock • Fournit les données comptables et les informations sur les flux de produits	• Réalise ou fait réaliser sa comptabilité • Produit des analyses comptables et des études de gestion de façon plus ou moins formalisée, avec ou sans appui extérieur
Organisation/ animation de la force de vente	• Dynamise et gére son personnel • Evalue les vendeurs par rapport aux objectifs fixés • Applique les procédures et les vérifie	• Définit les moyens et recrute son personnel • Applique la politique salariale et utilise les procédures standards de l'entreprise	• Définit sa politique salariale • Détermine les salaires et les contrats de travail • Fixe les conditions d'exercice des activités professionnelles.
Niveau d'autonomie	**Faible**	**Moyen**	**Élevé**
Figure	**" Responsable d'unité "**	**" Gestionnaire d'espace de vente "**	**" Commerçant "**

Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée - 1998

Dans un premier temps sont présentés les éléments composant l'ETED de Manager, c'est-à-dire les caractéristiques générales de cet emploi-type avec son résumé, sa plage de l'emploi, les savoirs de base.

Dans un second temps sont abordées les trois figures d'emploi plus finement décrites à partir de l'ensemble des rubriques suivantes :

- les caractéristiques de l'emploi,
- les activités professionnelles essentielles,
- les dénominations professionnelles équivalentes,
- la place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail,

- les compétences professionnelles,
- les préoccupations,
- le réseau de relations,
- les portraits,
- les extensions d'activités professionnelles.

2.2. *Activités, compétences et savoir-faire du manager de la vente*

2.2.1. Les activités et compétences du manager

Le manager est avant tout un responsable et un chef d'équipe, qui axe une grosse partie de son travail sur l'organisation et la gestion de l'activité, à la différence des personnels d'exécution dont le travail consiste à différents niveaux à mettre en œuvre cette activité.

Ce découpage assez net en théorie s'estompe dans la réalité au profit de pratiques de travail en équipe, de complémentarité et de polyvalence lorsque le rythme de l'activité dicté par la clientèle l'exige. Les compétences sont donc multiples, mobilisées dans des environnements et des cadres très divers : sur l'espace de vente, avec les vendeurs et clients, hors du lieu de vente avec l'ensemble du personnel, les fournisseurs, les autres services, les concurrents..., en espace clos et individuellement pour tout ce qui touche aux activités administratives, en face à face avec les échelons supérieurs en ce qui concerne la gestion de l'entreprise, la politique commerciale, la définition des objectifs et l'évaluation de leur niveau de satisfaction...

Dans les configurations récentes et en émergence, le manager devrait passer de plus en plus de temps sur le terrain alors même qu'il est happé par un ensemble d'obligations organisationnelles et contraint par la nécessité de maintenir un regard distancié et prospectif sur l'activité. Cette double pression se retrouve dans les profils généralement recherchés pour occuper ce type d'emploi, c'est-à-dire qualifiés et relativement diplômés (Bac+2) mais aussi passionnés par le challenge de la vente et du travail en équipe.

Les activités professionnelles de l'ETED de Manager de la Vente se présentent (de façon synthétique) sous la forme que nous appelons " Plage de l'ETED " avec ses dimensions technique, gestionnaire et relationnelle et, pour chacune d'elles, des repères de progression et d'extension dans l'emploi. Il s'agit d'une représentation de l'ensemble de possibles et non d'un total s'érigeant en cible à atteindre, ou que toutes les figures d'emploi réalisent. Par contre il se dégage un noyau de base commun et à partir de celui-ci, chaque figure d'emploi présente sur une ou plusieurs dimensions précitées, une extension liée soit à des circonstances internes à la configuration commerciale d'appartenance soit à la personne qui tient l'emploi.

La plage de l'emploi du manager de la vente

Structuration du système de relations humaines - contact avec les acheteurs - assistance et conseil sur le management auprès de l'encadrement - relations avec les fournisseurs	**Participation à la définition de la politique commerciale** - appréhension des tendances et comportements des clients - définition et application de la politique commerciale - réalisation d'action de formation spécialisée pour l'encadrement - participation à la définition des objectifs de chiffre d'affaires	**Structuration des activités de la vente** - définition de l'implantation des espaces de vente - participation à la constitution de la gamme de produits - fixation des prix	**Activités spécifiques**
Suivi et mobilisation permanente d'une équipe de travail - connaissance et mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise - étroite collaboration avec la direction de l'entreprise - évaluation de l'activité et des compétences des vendeurs - suivi des carrières des vendeurs	**Management d'une équipe de travail** - recrutement du personnel - application de techniques d'animation du personnel	**Organisation du suivi et de la gestion de la vente** - application de procédures de contrôle et de suivi de l'activité - suivi et analyse du CA à l'aide d'outils informatiques - réalisation et organisation de promotions commerciales	
Animation des relations dans une équipe de travail - coordination et pilotage de l'équipe de vendeurs - interface et relance de tous ses interlocuteurs dans l'entreprise - relevés de prix chez la concurrence - maintien d'une relation de confiance avec les vendeurs - représentation (image de marque) de sa direction - résolution des litiges avec les clients	**Mise en œuvre des conditions de base à la vente** - appui à la sélection des produits - réalisation d'actions de formation - application de techniques de base à l'animation d'équipe de travail - maîtrise d'application informatique - mise en valeur des produits - réalisation de l'attractivité de l'espace de vente	**Gestion des activités et procédures de base de la vente** - articulation de l'approvisionnement avec les stocks et les ventes - organisation du planning de l'équipe - réalisation de la gestion des stocks de proximité - contrôle de l'activité des vendeurs - réalisation de l'inventaire - surveillance du CA de chaque vendeur et de l'espace de vente	**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

2.2.2. Les savoir-faire de base du manager

Tous les " managers de la vente " ont en commun un certain nombre d'activités incontournables que nous regroupons sous l'appellation " noyau de base ", facilement identifiable sur la plage de l'emploi (cf. supra). Ces activités systématiques renvoient à des blocs de savoirs et de compétences dont la conjugaison constitue le corps de leur métier et le support de leur professionnalité.

a - La gestion et l'animation d'une équipe de vente : ce bloc de compétences est primordial et complexe, d'autant plus important depuis que les responsables de rayon diminuent progressivement leur emprise sur les fonctions achat, logistique, communication, marketing... pour se recentrer fortement sur leur équipe de terrain. Pour parvenir à faire évoluer celle-ci vers l'objectif économique visé par l'entreprise, le manager doit concilier une approche individuelle et une approche collective de son personnel et utiliser les différents outils et supports des techniques de communication pour définir des contrats d'objectifs, établir et/ou diffuser des règles de fonctionnement, mettre en place une circulation de l'information fiable et régulière, évaluer les pratiques et les résultats, gérer les dysfonctionnements, les insuffisances et les échecs, entretenir l'implication et l'émulation de chacun. Selon les configurations organisationnelles, il doit pouvoir et savoir utiliser et exploiter pour cela des documents informatiques de description des résultats, qu'il complète par son analyse, des pratiques de formation interne ou externe plus ou moins formalisées dans lesquelles il est parfois impliqué (comme tuteur ou formateur), des moments d'interface, de régulation ou d'organisation qu'il met en place et/ou anime (réunions internes, entretiens individuels...) entre les différentes catégories de personnel.

b - La gestion des conditions favorables à la vente : Certains produits se vendent " seuls ", d'autres nécessitent la présence d'un vendeur plus ou moins qualifié mais dans tous les cas de figure, la vente repose sur des personnes mais aussi sur un ensemble de facteurs qui concourent à son aboutissement : agencement et entretien de l'espace de vente, praticabilité des lieux et lisibilité des informations produit, flux des marchandises, mise en valeur des produits, adaptation aux besoins des clients (services connexes), facilités et délais d'encaissement. Le manager doit donc avoir un regard aiguisé dans tous ces domaines et savoir mettre en œuvre les moyens relationnels, techniques et organisationnels de leur opérationnalité.

c - La gestion des procédures de base pour l'organisation et le suivi de l'activité : ce dernier volet, qui croise les deux précédents sur les aspects GRH et suivi des produits et des clients, mobilise de fortes compétences administratives et organisationnelles : savoir planifier, observer et analyser l'activité du ou des rayons sur la base d'indicateurs et de procédures, sélectionner, exploiter et diffuser des informations quantitatives sur les ventes, les résultats, les clients.

Deux outils sont particulièrement utiles dans ce bloc, le contrôle de gestion et plus généralement l'informatique nécessitant l'une et l'autre des connaissances spécifiques. S'ajoute à ce bloc une compétence associée à son contenu, qui concerne l'aptitude à produire des notes, des synthèses écrites et des " rapports d'activités ", incontournable dès que l'on passe à l'échelle de l'UCI.

Aussi les managers de la vente ont comme savoirs de base :

■ Gestion et animation d'équipes de travail

- Animer une équipe, dialoguer collectivement et individuellement avec ses membres à la fois pour suivre l'activité de ceux-ci, les motiver afin de réaliser les objectifs fixés et obtenir la meilleure organisation possible des moyens.
- Evaluer périodiquement les performances de chacun et de l'équipe au regard des objectifs fixés et d'éléments de l'activité de la concurrence.
- Participer à la formation permanente des membres de son équipe pour les faire progresser.
- Mettre en œuvre son rôle d'interface entre la direction et l'équipe commerciale concernant les orientations de l'entreprise, les objectifs de vente, l'image de marque de l'entreprise à véhiculer, le déroulement des activités.

■ Mise en œuvre et gestion des conditions favorables à la vente

- Participer à l'analyse des besoins du client, proposer et organiser des services en les présentant de manière informative, technique et attractive dans un souci prioritaire et permanent de la satisfaction et de la fidélisation du client.
- Faire remonter des informations sur les demandes, comportements des clients aux acheteurs afin d'optimiser sans cesse la gamme de produits et de services à présenter.
- Maîtriser des applications informatiques permettant de suivre les produits et l'ensemble des opérations de vente.
- Appliquer des techniques de merchandising et d'agencement des produits et des rayons afin de mettre en valeur ceux-ci et rendre l'espace de vente attractif, praticable et propre.

■ Mise en œuvre et gestion des activités et procédures de base de la vente

- Contrôler et suivre l'activité d'un ou plusieurs vendeurs à partir d'un certain nombre de paramètres relevant du contrôle de gestion.
- Appliquer et utiliser des logiciels informatiques pour exploiter les multiples données liées à la vente.

- Organiser et planifier l'activité d'une équipe de travail à partir de procédures, des conditions particulières de la vente liées à l'espace de vente, des produits, des saisons, des types de clients... et de la législation du travail en vigueur.
- Articuler l'approvisionnement du point de vente avec l'état des stocks et le déroulement des ventes afin de pouvoir toujours proposer une réponse au client en disposant des produits de la gamme ou d'autres produits de substitution.
- Organiser et réaliser les opérations d'inventaire.

2.2.3. Descriptif des figures d'emploi de l'ETED Manager de la Vente

Les pages qui suivent présentent de manière détaillée les trois figures d'emploi de manager sous la forme d'un descriptif de leur profil et du champ de leurs interventions, d'une présentation commentée de l'architecture des activités professionnelles correspondantes (plage de l'emploi) et de l'inventaire des compétences qu'elles mobilisent :

- **un " responsable d'unité "** dont le champ de compétences est fortement canalisé par le système hiérarchique et organisationnel contraint dans lequel il s'inscrit,
- **un " gestionnaire de point de vente "** qui conjugue les aptitudes à diriger des personnes sur le terrain et une capacité de recul et d'analyse utiles à l'organisation économique et commerciale à laquelle il appartient,
- **un " commerçant "** aux compétences multiples et variées, capable de gérer la polyvalence, la diversité et possédant la capacité d'être à la fois le pilote et l'équipier.

Rappelons que tous les managers maîtrisent les savoirs de base qui viennent d'être explicités (que l'on a visualisés au bas de la plage de l'emploi) et sur lesquels nous ne reviendrons pas en détail. Comme pour les vendeurs, nous classons les compétences spécifiques à chaque figure selon trois volets qui permettent de les distinguer :

- le volet technique,
- le volet administration/gestion,
- le volet relationnel,

2.3. La figure de " Responsable d'unité "

2.3.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Le " Responsable d'unité " est un agent d'encadrement qui inscrit son activité professionnelle dans un cadre formalisé et très organisé qui lui dicte l'essentiel des contours de ses tâches à travers des procédures qu'il doit mettre en application, des normes qu'il doit utiliser. A partir des orientations stratégiques et commerciales de l'entreprise, les objectifs de son espace de vente et de son équipe lui sont déterminés.

Le " Responsable d'unité " contrôle, oriente et impulse le travail des vendeurs, il a un rôle opérationnel et tactique.

2.3.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Responsable d'unité " développe ses activités professionnelles à partir des choix stratégiques techniques définis par l'entreprise (dans une optique de rentabilité).

Il assure, dans ce cadre, le management de vendeurs dont il anime et suit la bonne marche.

Pour ce faire il veille en permanence, en lien avec d'autres services, à tout ce qui concerne l'espace de vente afin de permettre aux vendeurs d'optimiser leurs résultats : il organise l'approvisionnement dans les temps et adapté aux besoins, il surveille et fait maintenir la propreté des lieux, il prépare la mise en valeur des produits en définissant les conditions d'attractivité de l'espace de vente, il facilite l'opérationnalité des aspects administratifs de la vente et la commodité des opérations d'encaissement.

Le " Responsable d'unité " a une autonomie importante en matière de gestion des ressources humaines, dès lors que les personnes sont en place : il fait travailler une équipe, la cadre, la forme et la fait former, il crée des synergies entre les personnes et enfin contrôle son activité. Ainsi il relève et analyse quotidiennement, à partir d'applications informatiques, le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'activité des vendeurs. Il ajuste son organisation et son management en fonction de l'évaluation des résultats individuels et collectifs obtenus et des orientations stratégiques de l'entreprise. Il vérifie les activités d'approvisionnement (stocks et livraisons) et il peut (éventuellement) manager les employés de commerce, s'efforçant d'être présent le plus souvent possible " sur le terrain " :

" Mon métier c'est de manager une équipe de vente en fonction des choix qui ont été préconisés par l'entreprise pour des questions de rentabilité. A tous les stades je dois défendre les produits que mon acheteur a achetés et voir avec mon équipe de vente comment je peux les vendre. " (un chef de rayon d'un rayon spécialisé d'un hypermarché).

" En tant que Chef de rayon, je suis responsable d'une équipe et d'un bon approvisionnement de la marchandise sur le rayon ; de la présentation des produits et je suis garante du service client. Je m'attache à optimiser les résultats du rayon, et dans mon travail il y a deux registres : la partie personnel et la partie produit. " (un chef de rayon d'un grand magasin).

Il fait remonter des informations sur les clients et les produits auprès des autres services, il est attentif aux comportements de la clientèle et il en tient compte, dans ses choix d'organisation et d'animation de son équipe, ainsi que des orientations stratégiques de sa société (politique d'enseigne) et des mouvements de la concurrence. Il a une autonomie relative en ce qui concerne la gamme des produits qui est du ressort de la responsabilité de l'acheteur, mais il détermine les objectifs de son espace de vente et des vendeurs.

La plage de l'emploi du responsable d'unité

	Participation à la définition de la politique commerciale - appréhension des tendances et comportements des clients - application de la politique commerciale - participation à la définition des objectifs de chiffre d'affaires		**Activités spécifiques**
Suivi et mobilisation permanente d'une équipe de travail - connaissance et mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise - évaluation de l'activité et des compétences des vendeurs - suivi de la progression des vendeurs	**Management d'une équipe de travail** - application de techniques d'animation du personnel	**Organisation du suivi et de la gestion de la vente** - application de procédures de contrôle et de suivi de l'activité - suivi et analyse du CA à l'aide d'outils informatiques - réalisation de promotions commerciales	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de Manager de la Vente (cf. page 203)			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

2.3.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Les dénominations professionnelles équivalentes pour la figure d'emploi de " Responsable d'unité " sont :

- Chef de rayon,
- Responsable de magasin,
- Store manager,
- Chef de secteur,
- ...

2.3.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

La figure d'emploi de " Responsable d'unité " se trouve surtout dans des enseignes dont les magasins sont de taille moyenne ou importante, dotées d'une organisation très centralisée (grosses UCI) dans laquelle la stratégie commerciale, généralement axée sur les prix et/ou les produits, est définie en amont et hors des magasins, mais en partie sur la base d'informations communiquées par les lieux de vente sur les produits vendus, le type de clientèle... :

Il peut s'agir de " nouveaux magasins ", d'espaces commerciaux spécialisés ou d'espaces commerciaux intégrés qui développent une stratégie " produit " tels que :

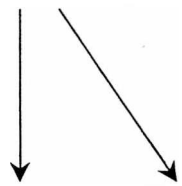
- Darty,
- un rayon des Galeries Lafayette,
- Weinberg (prêt à porter)

ou une stratégie " prix " tels que :

- un rayon d'un hypermarché,
- la Halle aux chaussures.

Nous trouvons à l'intérieur de ces configurations commerciales l'organisation du travail suivante à partir du Responsable d'unité :

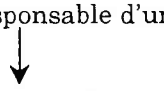
Le " Responsable d'unité "



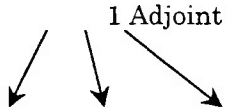
l'E.L.S. ↔ le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client S.A.V.

Cette organisation de type hiérarchique se retrouve dans des configurations commerciales à stratégie " produits ".
Le " Responsable d'unité " est placé sous la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle du Chef de Département ou du Manager (Darty, Galeries Lafayette).

Le " Responsable d'unité "



1 Adjoint (quand il existe)



E.L.S. E.L.S. E.L.S.
ou E.L.S. qualifié

Cette organisation de type modulaire se retrouve dans des configurations commerciales à stratégie " prix ".
Le " Responsable d'unité " est placé sous la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle du Chef de Département ou du Manager (rayon d'hypermarché, la Halle aux chaussures).

Le " Responsable d'unité "

Vendeurs basiques
ou ceux dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client.

Cette organisation de type structure de vente traditionnelle (magasin avec de 1 à 5 vendeurs) se retrouve dans les configurations commerciales à stratégie immatérielle de type nouveaux magasins (magasin de produit de luxe).
Le " Responsable d'unité " peut être soit le directeur du magasin soit un adjoint sous sa responsabilité directe (Weinberg,...).

2.3.5. Les compétences professionnelles

• Les compétences liées à la technicité

- Connaître des techniques d'animation du personnel et les utiliser d'une manière efficace et pertinente dans le cadre du suivi quotidien des vendeurs.
- Observer et analyser les comportements et attitudes des vendeurs afin de mettre en place des ressources adéquates.
- Développer des argumentaires et des attitudes adéquates avec les sollicitations des clients dans le cadre de litiges ou de problèmes.

• Les compétences liées à l'Organisation Gestion

- Suivre et évaluer en permanence l'état des stocks de proximité afin de déclencher rapidement le réassort et/ou le réapprovisionnement.
- Organiser et contrôler le planning d'activité de l'équipe dans le cadre d'une gestion rigoureuse des temps de travail.
- Prendre régulièrement des mesures de remplacement en cas d'absence du personnel pour maintenir des conditions optimums de vente.
- Contrôler régulièrement l'activité des vendeurs afin de réajuster les éléments d'organisation nécessaires aux degrés d'activité de la vente.
- Mettre en place sous la directive de son responsable des opérations de promotion commerciales en relation avec la politique commerciale, l'agencement de l'espace de vente, la saison et les produits afin de susciter auprès de la clientèle le désir d'achat.

• Les compétences liées à l'environnement Relationnel et Professionnel

- Piloter l'équipe de vendeurs dans un souci de leur faire appliquer les consignes de la direction dans le cadre de la politique commerciale de l'enseigne.
- Maintenir une relation de confiance avec l'équipe de vendeurs en assurant son autorité.
- Evaluer l'activité et les compétences des vendeurs en utilisant les outils adéquats, en créant un climat de travail et en observant les comportements dans le cadre du maintien et du développement des objectifs commerciaux.
- Développer son rôle d'interface entre la direction, les autres services de la firme et les clients afin de produire régulièrement des informations concernant la politique de l'enseigne, les comportements des clients, et l'efficacité de l'équipe de vendeurs.

- Utiliser les procédures et les outils prévus par la direction en ce qui concerne la remontée d'informations et l'application des consignes.

2.3.6. Les préoccupations dominantes

Le " Responsable d'unité " a trois préoccupations majeures :

- **L'approvisionnement et le réassort de son rayon**, de son espace de vente :

> *" Je suis très attentif au suivi de l'approvisionnement pour qu'il soit respecté par nos entrepôts, car aujourd'hui on a le moins de stock possible en magasin. Lorsque j'ai des produits qui ne sont pas disponibles en centrale, mon rôle c'est de voir dans combien de temps ils vont arriver ; s'ils n'arrivent pas rapidement c'est de voir quel produit on peut vendre à la place "* (un Chef de Rayon d'un hypermarché).

Le " Responsable d'unité " en concertation avec son supérieur hiérarchique cherche à trouver des solutions, à pallier à des problèmes afin de ne pas manquer la vente.

- **L'attractivité de l'espace de vente :**

Le " Responsable d'unité " vérifie régulièrement la propreté du magasin, du rayon, la bonne présentation des produits conformément aux règles et procédures en vigueur ; c'est une partie importante de la bonne marche de son activité :

> *" Le matin, après avoir regardé le chiffre d'affaires, je vérifie que le magasin soit bien rempli, s'il n'est pas sale, si les nouveaux produits qui sont rentrés sont en exposition ".* (un Chef de Rayon d'un " nouveau magasin " de prêt-à-porter de luxe).

> *" Je veille à ce que l'équipe ait toujours bien présenté le produit, à réimplanter régulièrement le rayon, parce qu'on a une clientèle de bureau qui passe régulièrement et qui travaille aux alentours. Effectivement si vous passez deux semaines de suite et que vous voyez le produit toujours à la même place, vous n'avez pas une impression de nouveauté et vous n'achetez pas. "* (un Responsable d'unité d'un grand magasin).

- **La relation client :**

Le " Responsable d'unité ", au niveau de son rayon ou de son espace de vente, règle les problèmes liés à la relation aux clients que ce soit par téléphone ou en face à face. Les vendeurs sont souvent capables de régler le problème mais la présence du " responsable " est importante pour l'image (de sérieux) que l'entreprise donne aux clients et pour montrer tout l'intérêt que l'entreprise accorde à la sollicitation du client (importance du client) :

> *" Il y a des clients qui m'écrivent pour me dire " J'ai mal été accueilli par un vendeur, je voulais prendre une télévision et sur les trois modèles présentés aucun n'était en stock ", ce*

sont des problèmes complètement différents mais qui sont gérés par moi. " (un Chef de Rayon d'un hypermarché).

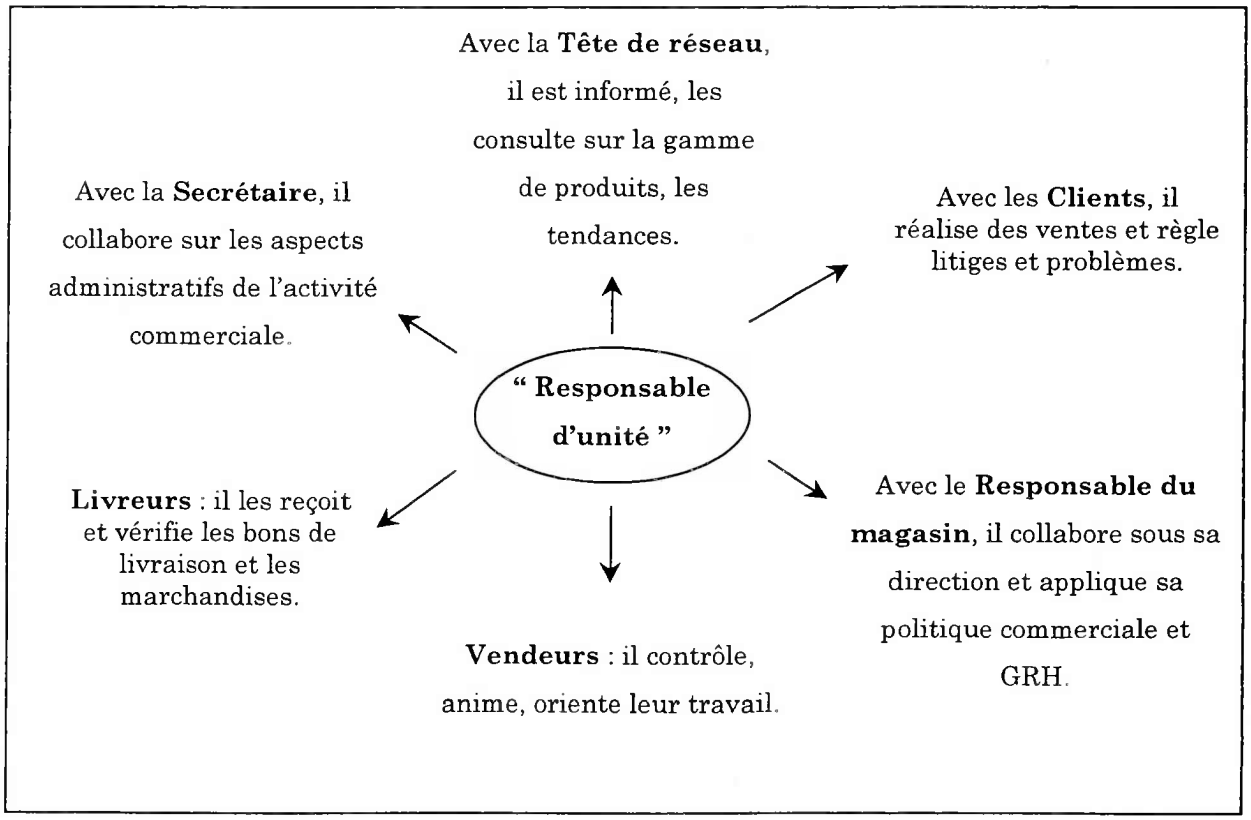
" Quand le client est là et que le vendeur n'arrive pas à résoudre le problème, mon boulot c'est d'aller voir le client ; ça le rassure de voir qu'il y a quelqu'un derrière les vendeurs. J'ai des vendeurs tout à fait capables, mais pour le client c'est important de voir quelqu'un venir d'un bureau et qu'on lui dise : c'est le Chef. " (un Chef de Ventes d'un espace commercial intégré)

2.3.7. Le réseau de relations

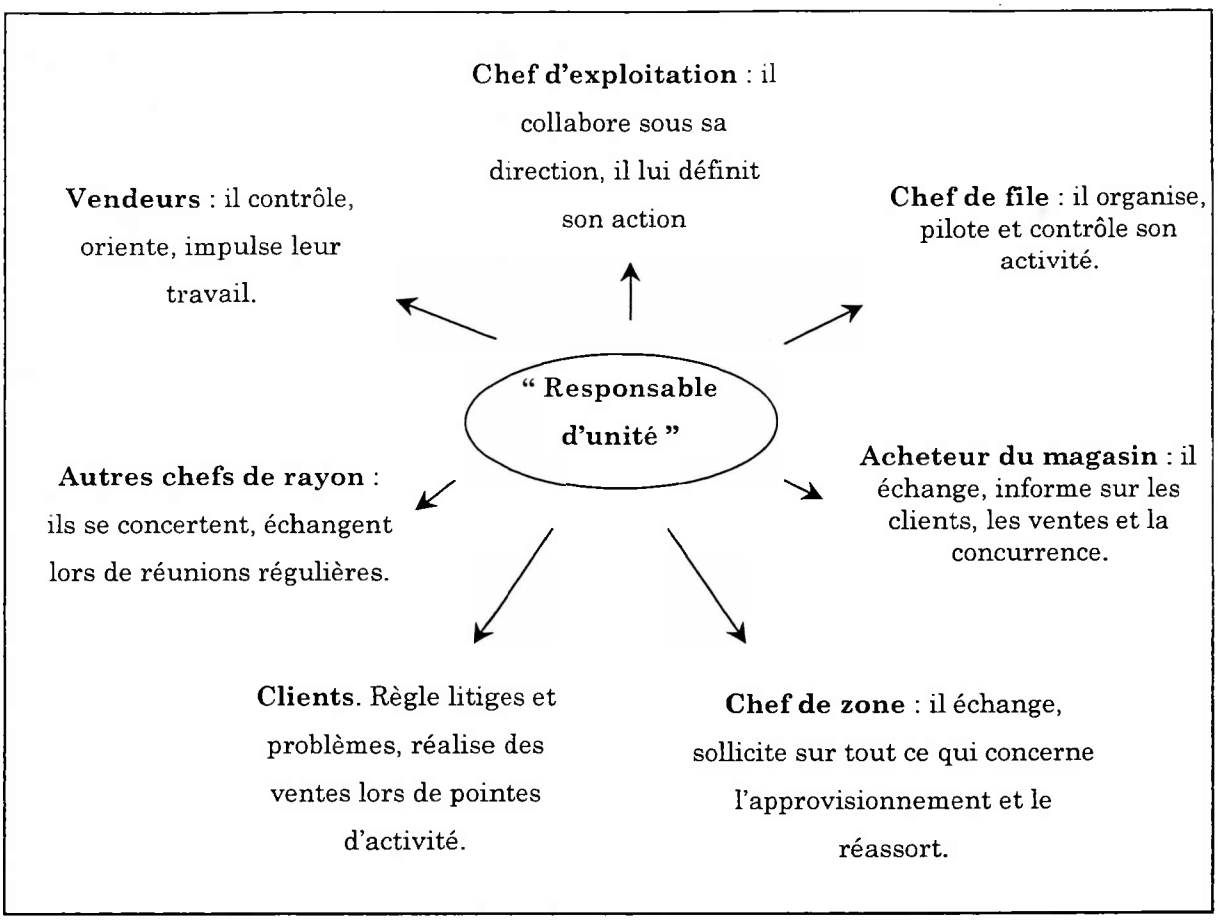
Le " Responsable d'unité " en tant qu'agent d'encadrement a un réseau de relations exclusivement tourné vers l'intérieur de l'entreprise. D'une part avec sa hiérarchie de qui il tire la " direction " et le cadre de son travail, et d'autre part avec son équipe qu'il anime et gère à partir d'un cadre formalisé et organisé.

Le " Responsable d'unité " a un réseau de relations qui diffère un peu selon la configuration commerciale et l'organisation du travail dans laquelle il exerce ses activités professionnelles. Ainsi dans le cadre :

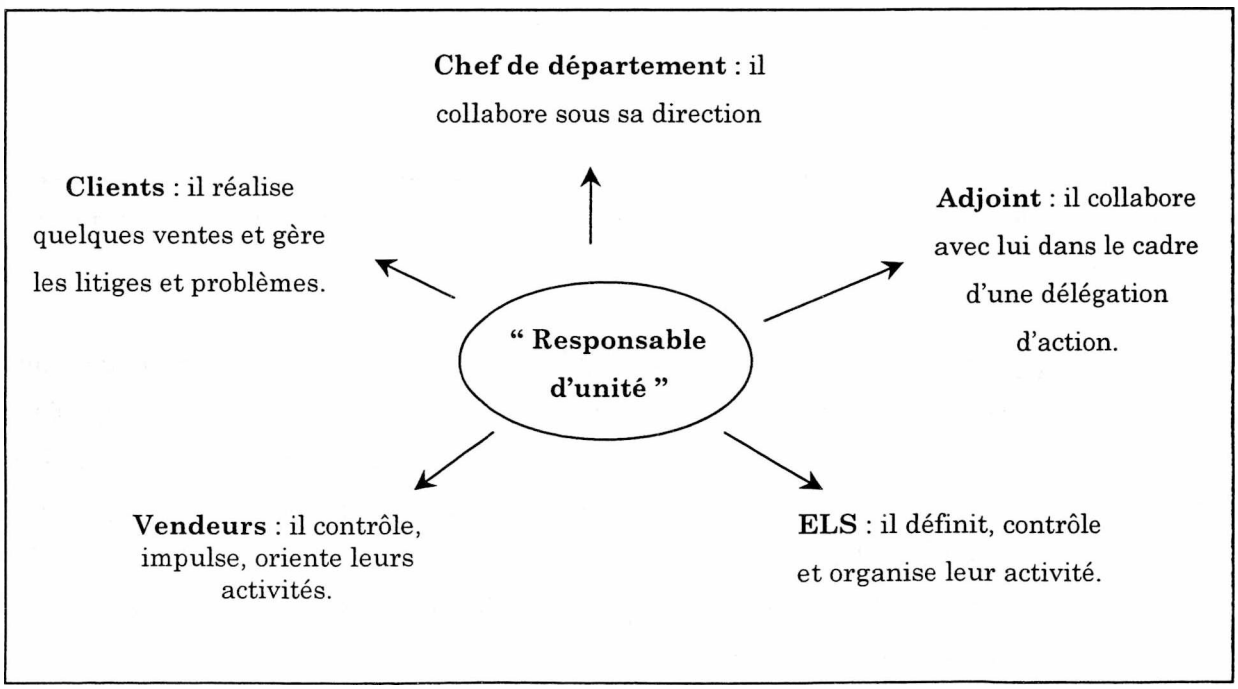
- d'une " nouvelle boutique " qui fonctionne sur une stratégie produit et/ou immatériel (prêt à porter de luxe, ...) son réseau de relations se présente ainsi :



- dans un rayon d'un grand magasin non spécialisé, ce réseau devient :



- dans un rayon hypermarché, ce réseau a la forme suivante :



Définitions :

Collabore : se concerte, travaille ensemble

Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités

S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe

Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité

Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

2.3.8. Les Portraits

Nous pouvons illustrer la figure d'emploi du " Responsable d'unité " à travers trois portraits :

- une personne de sexe féminin entre 24 et 28 ans de niveau de formation initiale Bac+2 pas forcément dans le domaine de la vente, en contrat à durée indéterminée, qui pilote de 3 à 5 vendeurs dans un espace de vente de type " nouveau magasin ". Il s'agit d'une personne avec une bonne culture générale, une attitude et un niveau de langage qui lui permettent de nouer un dialogue avec un type de clientèle aisée et moyenne, qui est venue au commerce par hasard mais avec une forte implication dans son travail et un caractère " fonceur ", très " portée " sur la relation aux clients. Elle a reçu une formation professionnelle ou plutôt un " coaching " de la part du responsable du magasin qui a fait son éducation commerciale à partir de l'image de marque de l'enseigne.

- une personne de sexe masculin entre 35 et 40 ans de niveau de formation initiale Bac, pas forcément dans le domaine de la vente ou du commerce, en contrat à durée indéterminée, qui pilote de 8 à 14 personnes sur un espace de vente de type rayon spécialisé d'un hypermarché. Il s'agit d'une personne avec une expérience forte dans le commerce, qui a gravi les échelons à partir d'un poste peu qualifié, qui a une très bonne appréhension de la politique commerciale de l'enseigne et de l'ensemble de ses procédures. Rigoureux et " travailleur " il a reçu des formations internes à la fois sur le management des hommes et le fonctionnement interne de l'enseigne. Il est plus organisateur que manager.

- une personne de sexe masculin ou féminin entre 24 et 30 ans de niveau de formation initiale Bac+4 dans le registre du commerce et de la vente, en contrat à durée indéterminée, qui pilote de 8 à 20 personnes dans un espace de vente de type unité commerciale intégrée (UCI). Il s'agit d'une personne qui a une solide qualification professionnelle qui la met en position de commander et d'animer une équipe de vente avec un panel d'outils notamment informatiques ainsi qu'avec des techniques de management des hommes. Fonceur et qualifié, il a reçu également des formations internes pour lui permettre rapidement d'intégrer et d'adhérer à la politique de l'enseigne.

2.3.9. Les extensions d'activités professionnelles

Le " Responsable d'unité " a deux cordes à son arc : l'animation de l'équipe de vente sur le terrain et la gestion des procédures de base liées aux activités de vente.

En conséquence, deux extensions de cette figure sont possibles dont l'une implique presque toujours un changement d'entreprise :

- La première extension se fait par le volet organisationnel : elle concerne les " Responsables d'unité " qui par goût, par aptitude et grâce à une bonne technicité deviennent très performants en matière de gestion et de suivi des procédures, contribuant ainsi à une analyse plus fine et plus utile de l'activité. Cette extension se traduit par un éloignement de l'espace de vente et le rapprochement de services à vocation plus strictement administrative, c'est-à-dire le passage à un autre type d'emploi.

- La deuxième extension possible intervient chez les " Responsables d'unité " qui investissent en profondeur la fonction d'animation des vendeurs et développent des compétences relationnelles, voire techniques dans le management individuel et collectif des personnes. Pour ces professionnels, la reconnaissance d'un savoir-faire approfondi dans ce domaine passe en général par le glissement vers une figure de type "Gestionnaire d'espace de vente". Elle ne peut alors que difficilement s'opérer en interne et se solde par un changement d'entreprise.

La figure d'emploi de " Responsable d'unité " laisse donc apparaître des possibilités relativement minimes d'extension des activités, et situe ce professionnel dans une position assez peu évolutive, sauf en cas d'un changement assez radical de la configuration organisationnelle qui lui laisserait plus de marge d'expression et de réalisation pour des savoir-faire spécifiques.

2.4. La figure de " Gestionnaire d'Espace de Vente "

2.4.1. Les caractéristiques de l'emploi

Il est responsable de l'activité commerciale de son espace de vente qu'il anime et développe à partir de cadres prédéfinis par la firme. Il dépend d'une configuration commerciale qui peut être constituée en réseau ou centralisée et qui lui confie la mise en œuvre d'une politique commerciale à partir de procédures et d'organisation formalisées.

Son rôle est de favoriser et de développer l'activité commerciale de l'espace de vente dont il a la responsabilité :

> *" Je suis responsable univers du magasin... j'ai pour mission d'animer l'ensemble des responsables de rayon sur l'univers. Je fais le relais entre tout ce qui peut être dit ; entre les chefs de marché, les chefs de groupe et les mettre en relation le plus rapidement possible avec le magasinier. Je fais en fait la transition entre tout ce qui peut être pensé au siège : en termes de politique commerciale, de marchandising, balisage, édition ; et le relais en magasin. Donc mon métier c'est mettre en place les stratégies de la société le plus rapidement possible ".* (Un responsable univers d'une grande surface spécialisée).

> *" Je suis responsable du magasin..., je supervise toutes les fonctions qui existent dans un magasin, je mets en place différentes délégations sur le magasin et je supervise pour que tout se déroule bien. Je mets en œuvre les campagnes de pub qui sont guidées par le siège et on met en avant les marques qui correspondent. La gestion administrative des activités est centralisée au siège, on a un système informatique sur lequel on travaille et j'ai une réunion par mois au siège à ... animée par le directeur régional et le PDG ".* (Un responsable magasin spécialisé optique).

2.4.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Gestionnaire d'espace de vente " a une diversité d'activités qui se structurent à partir des éléments qui lui sont précisés par la configuration commerciale en réseau ou centralisée et qui peuvent concerner : le recrutement et la formation du personnel, l'aménagement et l'agencement du magasin, la politique de fixation des prix et celle des achats.

Il applique la stratégie commerciale de l'organisation en aménageant l'espace de vente conformément à l'image de marque de celui-ci. Il peut composer ses collections à partir de la gamme de produits proposés tout en gérant ses assortiments. Il peut recruter son personnel à partir d'une politique salariale imposée mais il est responsable du management de son personnel. Aussi il organise et planifie leurs activités professionnelles, anime sa force de vente et contrôle son activité en ayant le souci de la dynamiser sans cesse.

Le " Gestionnaire d'espace de vente " organise l'articulation entre l'approvisionnement, les stocks et le niveau des ventes, il réalise son inventaire et s'occupe des litiges avec les clients.

Il suit l'activité commerciale de son espace de vente et celle de ses vendeurs à partir d'applications informatiques standardisées et organise et contrôle les opérations d'encaissement qu'il réalise et/ou organise par ailleurs le réassort des rayons et des vitrines.

Le " Gestionnaire d'espace de vente " s'efforce de passer le plus de temps possible sur le terrain : veiller à l'accueil et au conseil de la clientèle, à la réception des marchandises et à leur contrôle, animer son équipe, contrôler et organiser l'encaissement ; veiller en continu à la propreté et l'attractivité de son espace de vente.

Ce professionnel dispose d'une autonomie assez importante à l'intérieur d'un cadre relativement défini, en d'autres termes d'une certaine marge de liberté pour agir à l'intérieur de lignes directrices et d'objectifs précis à propos desquels il a souvent été associé d'une façon plus ou moins directe selon les domaines. Il doit s'inscrire dans un ensemble organisé en se constituant notamment comme un maillon fiable de la circulation verticale et à double sens de l'information, entre les clients et la direction mais aussi horizontale entre les différents services de l'entreprise. Il garde la capacité d'initiative et de négociation et la possibilité de marquer son empreinte et son esprit sur certains pans de la gestion de l'espace de vente, notamment la gestion et l'animation du personnel (dont il participe au recrutement), l'agencement et la mise en valeur des produits, la vie et les événements du rayon (promotions, démonstrations...), l'évolution des gammes de produits.

La plage de l'emploi du " Gestionnaire d'espace de vente "

	Participation à la définition de la politique commerciale - appréhension des tendances et comportements des clients - application de la politique commerciale	**Structuration des activités de la vente** - participation à la constitution de la gamme de produits	**Activités spécifiques**
Suivi et mobilisation permanente d'une équipe de travail - connaissance et mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise - évaluation de l'activité et des compétences des vendeurs	**Management d'une équipe de travail** - recrutement du personnel - application de techniques d'animation du personnel	**Organisation du suivi et de la gestion de la vente** - application de procédures de contrôle et de suivi de l'activité - suivi et analyse du CA à l'aide d'outils informatiques - réalisation et organisation de promotions commerciales	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de Manager de la vente *(cf. page 203)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

2.4.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Les dénominations que l'on rencontre à propos de cette figure d'emploi sont :

- chef de magasin,
- responsable de magasin,
- responsable univers,
- chef de département,
- responsable de secteur,
- ...

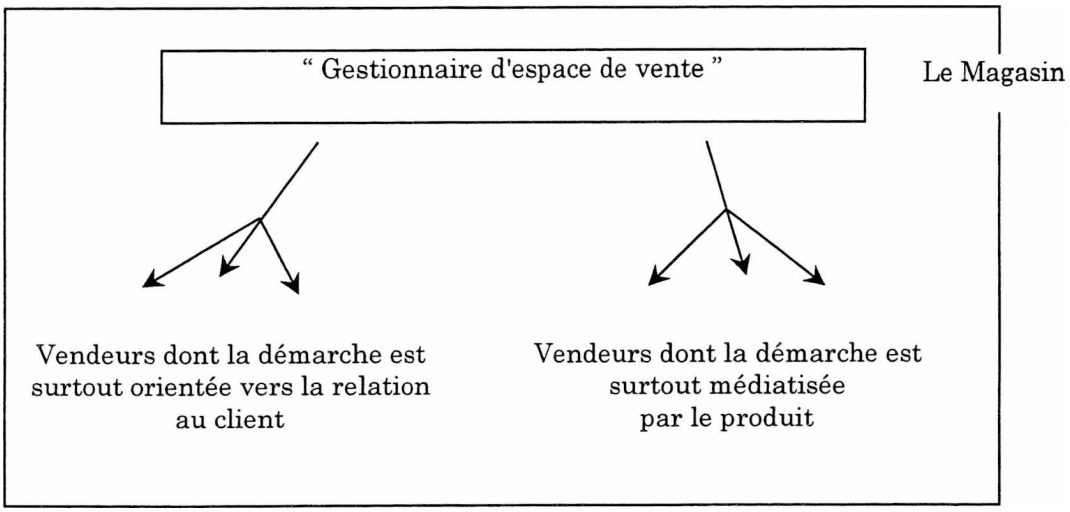
2.4.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

La figure d'emploi du " Gestionnaire d'espace de vente " intervient essentiellement dans des espaces commerciaux organisés en réseau ou dans les établissements de grandes firmes nationales dans lesquels toutes les activités ne sont pas centralisées au siège. Il peut ainsi s'agir de grandes enseignes du pôle 2 ou d'enseignes plus modestes du pôle 3, plutôt positionnées sur des stratégies de type " immatériel " ou " produit " : Castorama, Décathlon, Lynx Optique, FNAC..., bien que ce facteur ne soit pas le plus déterminant par rapport à l'émergence de la figure.

- Dans les configurations commerciales de type FNAC, Lynx Optique, l'organisation du travail est de type modulaire. C'est-à-dire constituée d'équipes rattachées à plusieurs rayons qui constituent une vente, un univers qui donne un sens à la vente :

Siège

Direction Régionale

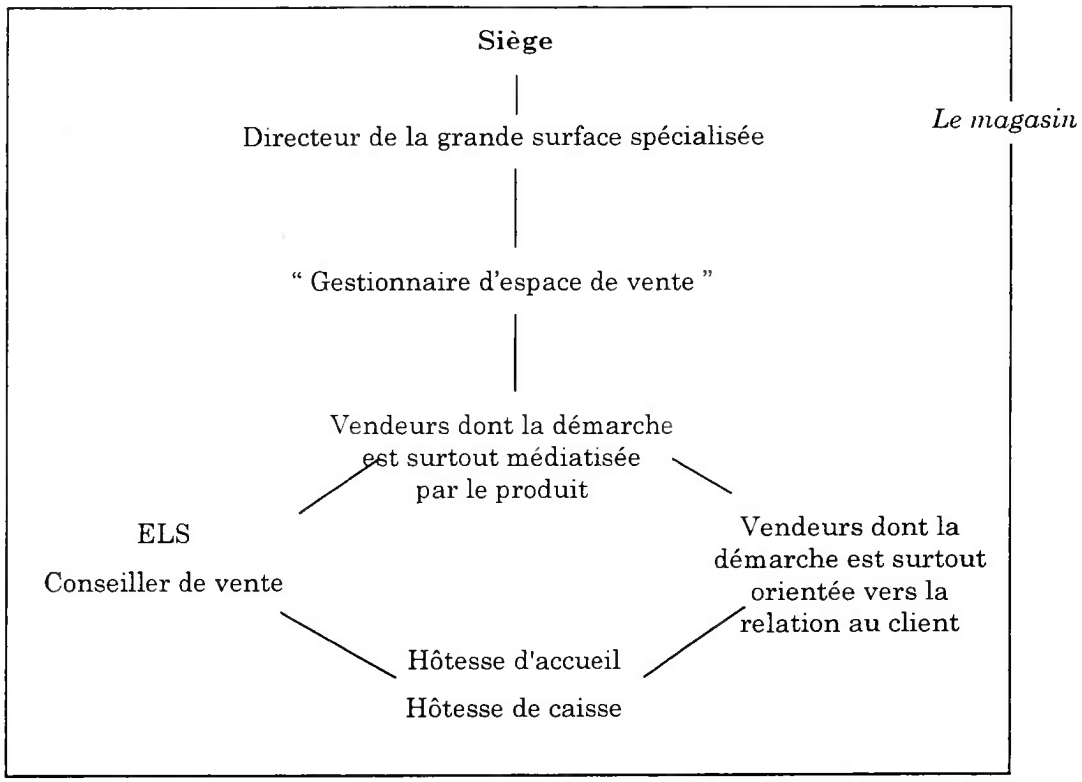


Le " Gestionnaire d'espace de vente " est rattaché à une direction soit régionale (selon le type d'enseigne), soit au siège de l'enseigne directement. Les vendeurs sont soit des spécialistes des techniques de ventes (ceux dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client), soit des techniciens (dont la démarche est surtout médiatisée par le produit), selon les produits et les rayons.

Dans les configurations commerciales de type Castorama ou Décathlon, l'organisation du travail est de type équipe ou réseau, c'est-à-dire que chaque professionnel est en complémentarité et en synergie avec les autres :

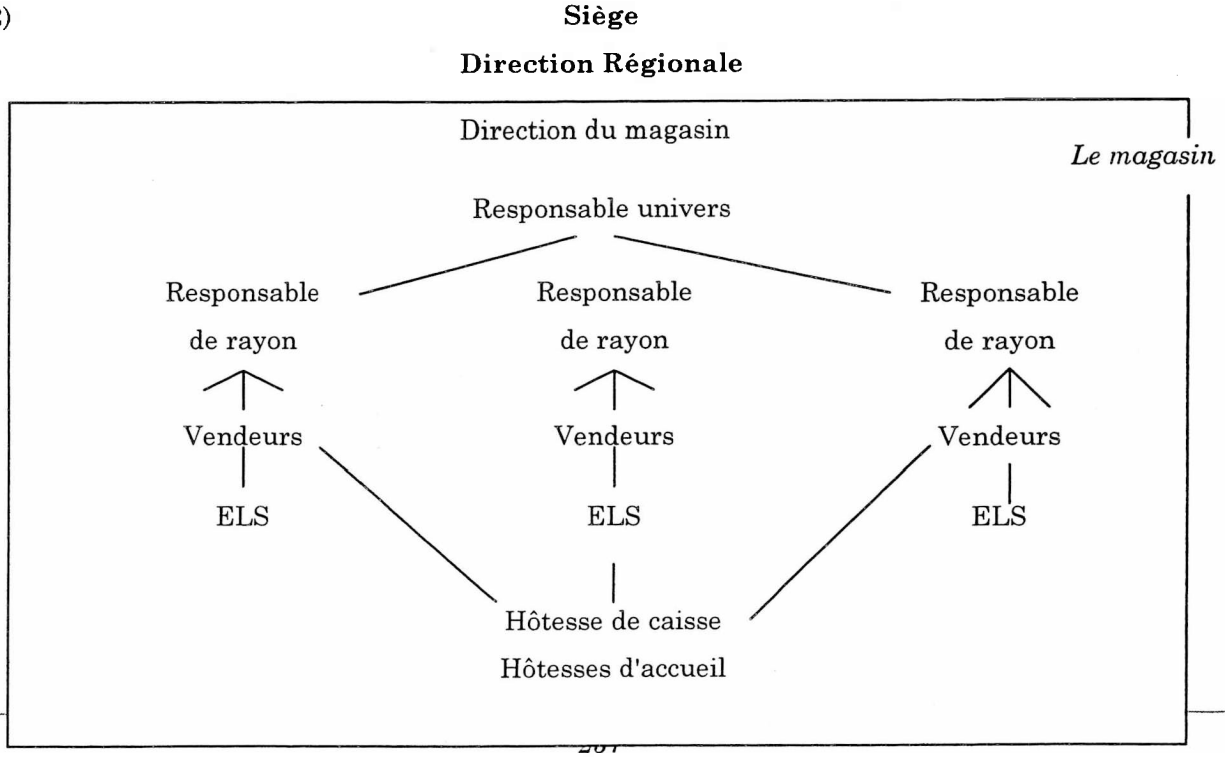
Deux possibilités :

1)



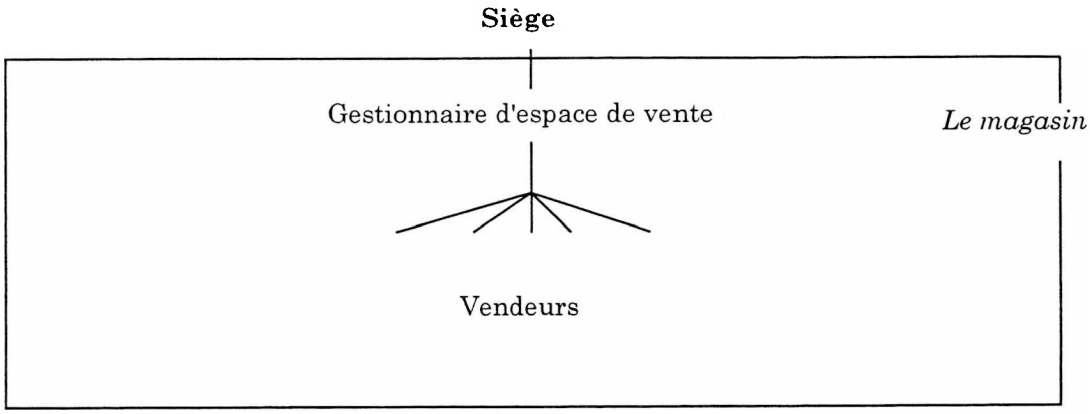
Le " Gestionnaire d'espace de vente " est sous la responsabilité du directeur de la grande surface spécialisée dans laquelle il exerce ses activités professionnelles. Il manage une équipe composée de vendeurs, de techniciens et d'ELS qualifiés, il peut aussi répondre aux demandes multiples (information, conseil, dialogue technique, conditions d'utilisation, manipulation) de clients qui peuvent être des néophytes ou des professionnels.

2)



Le " Gestionnaire d'espace de vente " est sous la responsabilité du directeur de magasin et assure un rôle affirmé d'interface entre les différents niveaux de mise en œuvre de la politique commerciale de l'enseigne. Il est responsable d'un périmètre de vente à l'intérieur du magasin qui est organisé autour d'une thématique fortement symbolique pour les consommateurs (ex. : " univers stade ") dans une grande surface de matériel de sport). Cet univers est subdivisé en rayons dans lesquels un responsable gère, tandis que les vendeurs et ELS animent leur activité commerciale.

- Dans les configurations commerciales de type " Nature et Découverte ", nous trouvons l'organisation du travail suivante :



Le " Gestionnaire d'espace de vente " est en relation avec le siège de la firme, il se trouve diriger et animer un espace de vente moins important, qui ressemble plus à un grand magasin, avec des vendeurs basiques ou des vendeurs plus pointus, dont la démarche st surtout orientée vers la relation au client.

2.4.5. Les compétences du "Gestionnaire d'espace de vente"

◦ Les compétences liées à la technicité

Management d'une équipe de travail. Le " Gestionnaire d'espace de vente " doit :

- Dynamiser individuellement les vendeurs et maintenir la cohésion collective de son personnel.
- Recruter le personnel en tenant compte de la politique commerciale de l'entreprise, les caractéristiques de sa force de vente, la législation du travail en cours et l'image de marque véhiculée par l'enseigne.
- Repérer et analyser les comportements nouveaux exprimés par les clients à partir d'éléments précis d'appréciation (âge, catégorie socio-professionnelle, type de produit demandé, remarques sur l'agencement, la gamme...) dans le cadre de la remontée d'information aux décideurs.

- Appréhender la politique commerciale de l'enseigne et garantir son application sur l'ensemble des fonctions présentes dans l'espace de vente.

• Les compétences liées à l'Organisation Gestion

- Organiser optimalement le personnel autour des fonctions de l'espace de vente dans le cadre d'une recherche permanente d'efficacité.
- Suivre et analyser régulièrement le chiffre d'affaires à l'aide d'outils informatiques afin d'apporter en termes organisationnels les mesures correctrices.
- Mettre en place des promotions commerciales en ayant apprécié leur opportunité (temps, durée, les produits choisis...) et leurs coûts dans le cadre d'une rationalisation des moyens et des coûts.
- Faire remonter des informations et/ou rédiger des notes afin de participer à la constitution de la gamme des produits.

• Les compétences liées à l'Environnement Relationnel et Professionnel

- Transmettre aux vendeurs les éléments de la stratégie commerciale de l'entreprise dans toutes les activités et fonctions de l'entreprise.
- Mettre en place des relations avec les vendeurs facilitant l'évaluation individuelle et collective de leurs compétences dans le cadre du suivi de la force de vente.
- Représenter l'entreprise (niveau de langage, présentation, culture générale...) dans le cadre des relations avec l'environnement commercial (fournisseurs, livreurs, merchandiseurs...).
- Développer des relations avec l'environnement social et économique (élus, police, administrations, chambre consulaire, autres entreprises...) de l'espace de vente dans le cadre de la représentation de l'entreprise.

2.4.6. Les préoccupations dominantes du "Gestionnaire d'espace de vente"

Le " Gestionnaire d'espace de vente " est particulièrement attentif à :

- Le linéaire, l'attractivité de l'espace de vente :

Le souci d'avoir un linéaire avec un balisage, un étiquetage, une présentation des produits des plus optimales afin d'attirer le regard, de susciter le désir des clients. Le "Gestionnaire d'espace de vente" va vérifier l'état de ses rayons, orienter le travail des vendeurs, des ELS (quand il y en a) pour sans cesse maintenir la qualité de la présentation des produits.

- La disponibilité client

Le " Gestionnaire d'espace de vente " planifie (à partir d'outils standard) et suit le nombre de vendeurs sur la surface de vente et prend des mesures correctrices. Il va même prêter main forte à ses vendeurs les jours de pics d'activité (en particulier le samedi) et rationalise la présence de son personnel sur les plages horaires d'ouverture de l'espace de vente.

> *" Pour moi, ma préoccupation principale c'est la vente et le linéaire, c'est-à-dire, avoir assez d'hommes dans mes rayons pour pouvoir renseigner et avoir un linéaire de qualité, que ça ne soit pas le ... ".* (Chef de département dans l'espace commercial spécialisé).

- La gestion des stocks

Le " Gestionnaire d'espace de vente " est toujours à la recherche du " bon " stock par rapport aux niveaux d'activité commerciale constatés. A l'aide d'un outil informatique qui analyse le chiffre d'affaires, il va essayer de trouver la bonne modulation du stock au bon moment. C'est un des aspects importants de la rationalisation des coûts de l'activité commerciale.

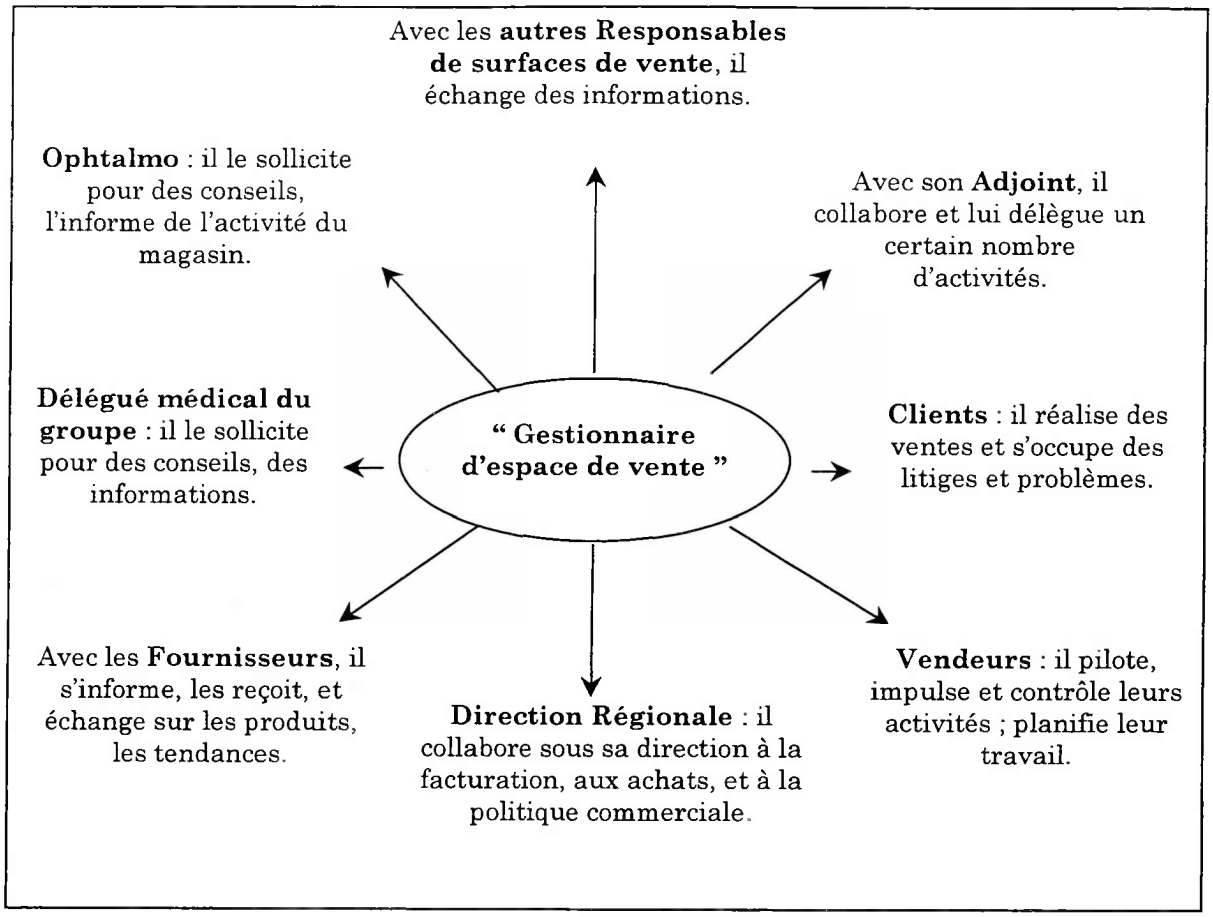
> *" Ma préoccupation, c'est d'avoir le bon stock au bon moment, de ne pas en avoir trop, juste le stock suffisant ; cela fait partie de mon métier. Je vérifie la couverture du stock ; on a un outil informatique qui nous permet d'analyser notre chiffre d'affaires par rapport à notre activité ".* (Un responsable univers d'un grand magasin spécialisé).

2.4.7. Le réseau de relations

Le " Gestionnaire d'espace de vente " a un réseau de relations assez dense compte tenu de sa position de responsable d'une surface de vente et de son rôle d'interface entre les fonctions internes de l'espace de vente et des fonctions externes à celui-ci.

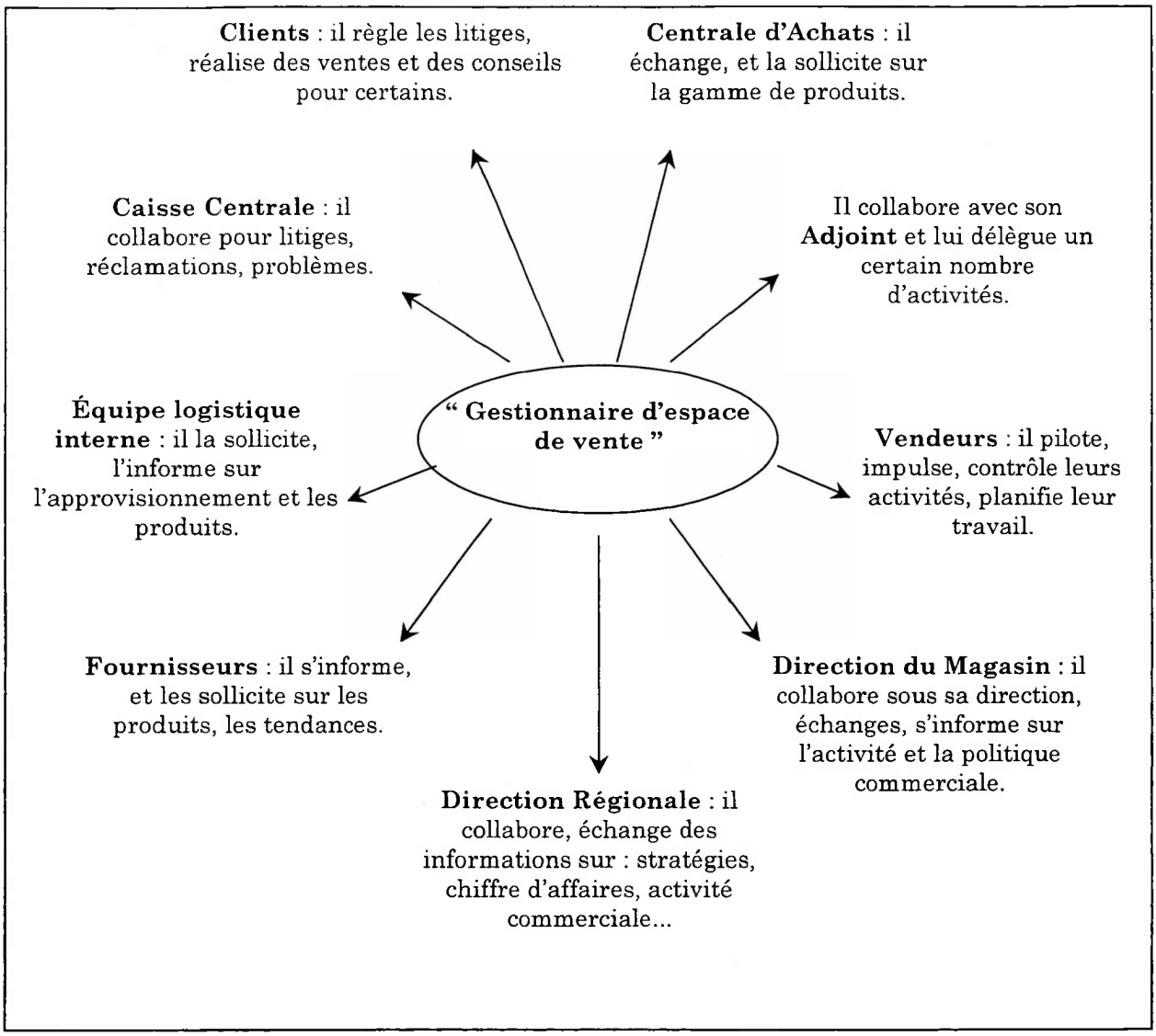
Ce réseau de relations se différencie avec le type de configuration commerciale et l'organisation du travail qui lui est associée :

1) Dans un magasin d'Optique



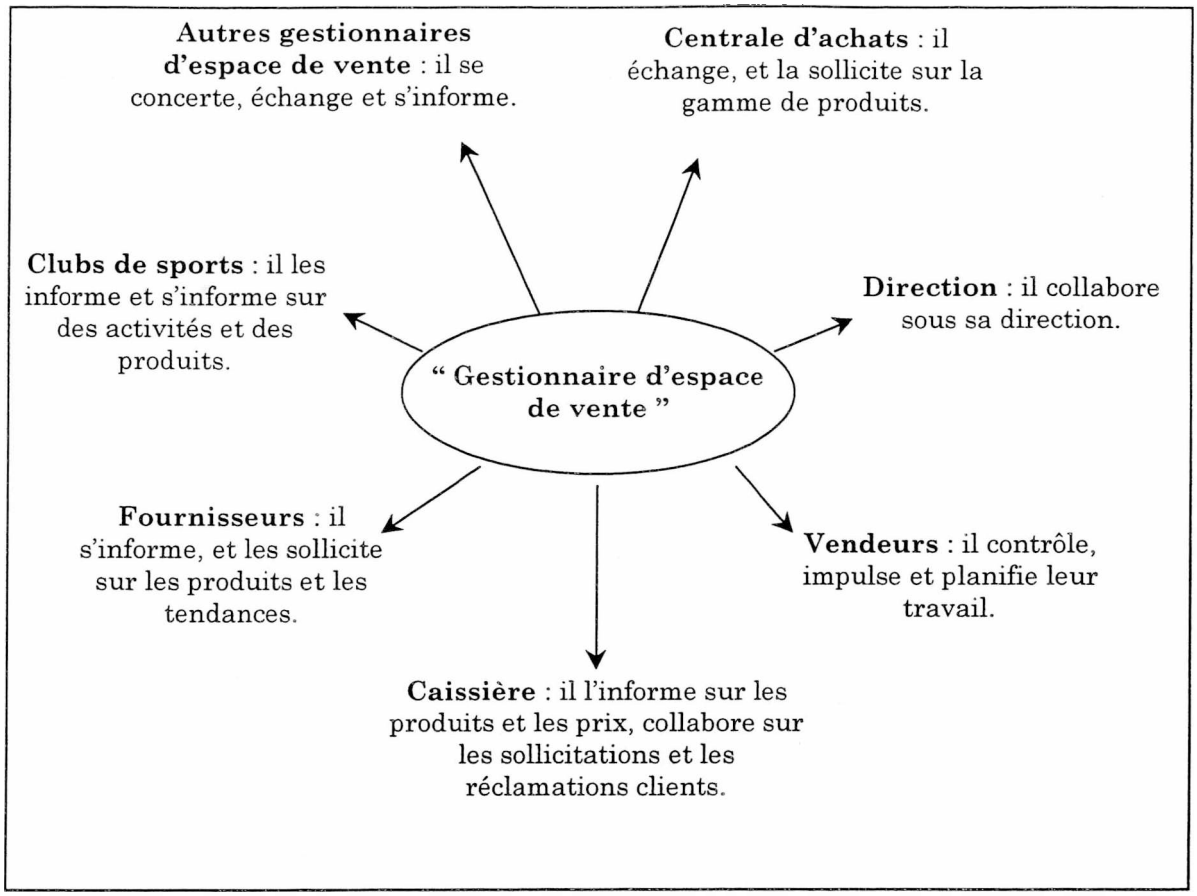
Dans ce type de configuration commerciale, le " Gestionnaire d'espace de vente " a malgré tout un réseau de relations plus limité en nombre d'interlocuteurs compte tenu de l'organisation du travail qui met en œuvre un nombre moins important de professionnels adaptés à la surface de vente.

2) Dans une grande surface spécialisée en bricolage



Le " Gestionnaire d'espace de vente " a des relations avec une grande partie des autres professionnels de la surface de vente, aussi bien ceux de la logistique, de la caisse que de son équipe de vente et sa direction. Il développe un rôle d'interface important auprès des différents services du magasin et des grandes fonctions de l'enseigne (achats, direction régionale...).

3) Dans une grande surface spécialisée matériel et articles de sport



Définitions :

Collabore : se concerte, travaille ensemble

Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités

S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe

Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité

Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

Ce " Gestionnaire d'espace de vente " a un réseau de relations dense toujours axé vers ce rôle d'interface et de manager d'hommes.

2.4.8. Les portraits

Nous pouvons présenter quatre portraits qui semblent caractéristiques de cette figure d'emploi :

- Une personne de sexe masculin entre 32 et 40 ans de formation initiale CAP/BEP jusqu'à Bac, en contrat à durée indéterminée, qui dirige de 3 à 5 vendeurs dans un espace de vente de type rayon chaussures d'un grand magasin spécialisé Sports. C'est une personne dynamique, avec une forte volonté de progresser, qui s'est formée à des techniques de vente et qui est plutôt un gestionnaire qu'un animateur. Il ne compte pas ses heures de travail.

- Une personne de 25 à 30 ans de sexe féminin de formation initiale Bac+2 dans le domaine technique correspondant aux produits vendus (par exemple BTS optique pour des lunettes et optiques), en contrat à durée indéterminée et qui dirige de 4 à 6 vendeurs dans un espace de vente de type " nouveau magasin ". C'est une personne de bonne culture générale et technique (sur le produit), dynamique, axée sur la dimension relationnelle et qui anime, manage une équipe en créant une " ambiance au travail " propice. Elle a reçu un appui interne au réseau sur les procédures et les règles de gestion de l'activité commerciale de l'espace de vente.

- Une personne de sexe masculin, entre 48 et 49 ans, de formation Bac+2 en vente/commerce, en contrat à durée indéterminée, qui dirige 6 à 9 vendeurs sur un espace de vente de type grande surface spécialisée. Il s'agit d'une personne qui a une " carrière " dans le commerce, mobile géographiquement et professionnellement (par rapport au type d'entreprise) ; elle appuie son autorité sur sa technicité à vendre et à organiser les équipes de travail. Elle a suivi des formations (courtes) lui permettant d'intégrer nouvelles techniques ou nouvelles technicités (produit). Elle développe auprès du personnel qu'elle dirige l'image et la politique de l'enseigne, elle est un relais important de la culture d'entreprise.

- Une personne de sexe masculin ou féminin, 30 ans environ, de formation Bac+4 (et plus), spécialisée sur le domaine de ventes (sports, électronique, ...) ou sur la vente et le commerce. Il a un contrat à durée indéterminée, il dirige de 9 à 20 personnes dans un espace de vente type grande surface à stratégie immatérielle. C'est un " fonceur réfléchi ", qui a une très bonne culture générale et technique, passionné par le management des hommes et la conduite des affaires. Il organise, planifie, manage, et analyse l'activité commerciale tout en véhiculant fortement l'image et la culture de l'entreprise. Il est passionné et connaît bien le secteur sur lequel il intervient, il a débuté comme chef de rayon et imagine sa carrière vers des responsabilités plus importantes au sein de l'enseigne.

2.4.9. Les extensions d'activités professionnelles

Le " Gestionnaire d'espace de vente " est dans une perspective de polyvalence maîtrisée qui le conduit à améliorer et à structurer progressivement et de façon complémentaire ses activités de chef/animateur d'équipe, ses activités d'interface, d'informateur et d'analyste par rapport à la direction, au personnel et aux clients et ses activités de responsable de la bonne tenue et de l'achalandage du lieu de vente.

Les extensions de cette figure ne concernent pas paradoxalement le domaine de l'animation des vendeurs. Le paradoxe n'est qu'apparent car ce professionnel est déjà très spécialisé en la matière et ne peut que difficilement pousser plus loin cette spécialisation. Les possibilités d'évolution des emplois conduisent là aussi les " Gestionnaires d'espace de vente " à sortir de leur terrain pour évoluer vers les sphères en amont des politiques et des stratégies d'une part, de l'organisation et de la gestion d'autre part.

- Dans le premier cas de figure, ce manager évolue vers les équipes de direction et met à profit ses connaissances techniques en matière d'animation d'équipe et/ou de rapport client/produit pour contribuer à la politique de l'entreprise dans ces différents domaines. Il peut alors se rapprocher d'une direction des ressources humaines ou d'une direction commerciale et s'investir dans la définition des politiques plutôt que dans leur mise en œuvre opérationnelle.

- Dans le second cas, le " Gestionnaire d'espace de vente " affirme ses compétences en matière de planification opérationnelle, il renforce ses capacités à prendre du recul sur l'activité, à analyser les résultats chiffrés et à produire des éléments prospectifs. Il est alors en mesure d'évoluer vers des responsabilités plus importantes, ce qui peut par exemple le conduire à devenir responsable régional dans les configurations à stratégie " immatériel " ou chef de zone dans les grandes surfaces plutôt positionnées sur les produits et ou sur les prix.

2.5. La figure du " Commerçant "

2.5.1. Les caractéristiques essentielles de la figure d'emploi

Le " Commerçant " développe l'activité commerciale de son point de vente " magasin ", en définissant et gérant l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers nécessaires. Ces activités sont structurées autour de la responsabilité totale du " magasin " et de l'objectif de développement de l'activité commerciale : vendre les produits d'une manière rentable.

Le rôle et les missions du " Commerçant " sont très étendus compte tenu de l'ensemble des activités qu'il doit manager, généralement à une petite échelle. Lorsque la taille du magasin est importante et que le nombre de vendeurs a évolué en conséquence, ce manager délègue en général une partie de ses activités opérationnelles tout en maintenant son contrôle, son soutien et sa responsabilité.

> *" Je suis responsable du magasin, gérant de la société. Je fais la vente, la comptabilité et la gestion. Ensuite j'ai deux associés, deux responsables achats, un mi-temps à la comptabilité, un mi-temps vendeur, ensuite avec le deuxième point de vente il y a un vendeur responsable du magasin, un vendeur temps complet et un mi-temps. "* (un commerçant responsable de deux magasins (un en centre-ville, un en galerie marchande à la périphérie de la ville).

2.5.2. Les activités professionnelles essentielles

Il définit le style du magasin en relation avec la stratégie commerciale qu'il s'est donnée, il réalise la constitution des collections et les assortiments, détermine les prix de vente et son chiffre d'affaires prévisionnel et planifie les activités promotionnelles. L'ensemble de ces activités constitue sa fonction **d'animation commerciale.**

Il détermine l'ensemble et le coût des moyens humains nécessaires à la bonne marche de son espace de vente. Pour ce faire il recrute son personnel, organise et planifie ses activités professionnelles, il anime sa force de vente, contrôle son activité tout en dynamisant celle-ci et en l'imprégnant d'un style de vente en cohérence avec l'image de marque de l'espace de vente. Ses activités professionnelles constituent sa fonction de **gestion et d'animateur des ressources humaines.**

Il définit son budget (chiffre d'affaire prévisionnel, fixe ses prix et les coûts d'installation et d'entretien du matériel et/ou du service). Il met en œuvre les moyens comptables et financiers de suivre et contrôler son activité commerciale aussi bien en direction de ses clients que de ses fournisseurs. Quotidiennement il vérifie l'encaissement des ventes et l'état de ses dépenses tout en réglant les litiges qui peuvent survenir lors de ses opérations. L'ensemble de ses activités professionnelles constitue **sa fonction gestion/administration**.

La plage de l'emploi du " Commerçant "

Structuration du système de relations - contact avec les V.R.P. - assistance et conseil sur le management auprès de l'encadrement - relations et négociation avec les fournisseurs	**Participation à la définition de la politique commerciale** - appréhension des tendances et comportements des clients - réalisation d'action de formation spécialisée pour l'encadrement - définition et application de la politique commerciale - définition des objectifs de chiffre d'affaires	**Structuration des activités de la vente** - définition de l'implantation des espaces de vente - constitution de la gamme de produits - fixation des prix	**Activités spécifiques**
Suivi et mobilisation permanente d'une équipe de travail - mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise évaluation de l'activité et des compétences des vendeurs - suivi des carrières des vendeurs	**Management d'une équipe de travail** - recrutement du personnel - application de techniques de motivation du personnel	**Organisation du suivi et de la gestion de la vente** - application de procédures de contrôle et de suivi de l'activité - suivi et analyse du CA à l'aide d'outils informatiques - réalisation et organisation de promotions commerciales	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de Manager de la vente *(cf. page 31)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

2.5.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Peu d'autres appellations se rencontrent, cette situation tient à l'ancienneté et à la permanence de l'emploi ; mais à partir des évolutions du secteur, nous pouvons rencontrer :

- commerçant indépendant,
- commerçant franchisé.

2.5.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Le " Commerçant " exerce aussi bien son activité en centre-ville que dans les galeries marchandes (dans et à la périphérie des villes). Le " Commerçant " peut être totalement indépendant, il s'agit alors de la figure traditionnelle du commerçant que nous connaissons qui peut exercer dans un petit magasin, dans un magasin de moyenne surface ou posséder plusieurs magasins.

Nous avons pour cette catégorie les organisations suivantes :

1) Le " Commerçant " indépendant

↓

vendeur(s)

2) Le " Commerçant " indépendant

↙ ↘

des vendeurs une caissière

3) Le " Commerçant " indépendant

↓

un responsable de magasin

et/ou vendeur confirmé

↙ ↓ ↘

des vendeurs

- Le " Commerçant " peut être franchisé, il a un contrat avec une entreprise (le franchiseur) pour exploiter sa marque, sa raison sociale ou un brevet. Dans ce cas, il sacrifie une partie de son indépendance, mais bénéficie en retour de tous les rouages d'un système commercial en place.

En termes d'organisation du travail nous trouvons les mêmes schémas que pour le " Commerçant " indépendant.

2.5.5. Les compétences professionnelles du " Commerçant "

• Les compétences liées à la Technicité

- Définir un profil de poste précis : missions, activités, capacités, qualification et organisation du travail afin de procéder à un recrutement pertinent compte tenu des besoins de l'espace de vente.
- Définir et appliquer une politique salariale (grille des salaires, promotions, formations...) en cohérence avec la politique commerciale de l'entreprise.
- Mettre en œuvre dans le domaine de la décoration, de l'agencement, du merchandising du magasin et de l'image de marque développée par le personnel des actions régulières afin de maintenir et développer le style de l'espace de vente.
- Animer le personnel dans le domaine de l'accueil client, de l'agencement du magasin, et son entretien afin de développer le sens commercial du personnel.
- Dynamiser le personnel régulièrement (dialogue, conseils) dans le cadre de développement d'une ambiance de travail efficace.
- Apporter un appui technique aux vendeurs concernant leur fonction (techniques de vente, communication, attractivité du lieu de vente) pour maintenir et développer leurs compétences.
- Définir et mettre en œuvre les moyens nécessaires (techniques, humains...) à l'application de la politique commerciale.
- Suivre et évaluer régulièrement l'évolution du CA des vendeurs dans le cadre du contrôle de l'activité commerciale du personnel.

L'ensemble de ces activités incontournables s'exerce, rappelons-le, dans un cadre moins formalisé que pour les autres figures de manager.

• Les compétences liées à l'Organisation/Gestion

- Élaborer la gamme de produits en tenant compte des comportements des clients, des tendances, des propositions des fournisseurs dans le cadre de sa politique commerciale.
- Définir les prix de ses produits compte tenu de l'évaluation des moyens et des coûts de l'espace de vente et de sa marge bénéficiaire dans le cadre de sa politique commerciale et financière.
- Concevoir et organiser l'espace de vente en fonction des variables de localisation, de la gamme des produits, du type de clientèle, de la concurrence et son organisation dans le cadre de sa stratégie.
- Organiser et planifier rationnellement les activités de son personnel et les fonctions à mettre en œuvre dans le cadre d'une optimisation des moyens et de réduction des coûts.
- Articuler et/ou organiser l'articulation de l'approvisionnement des stocks et les ventes réalisées dans le cadre de la rationalisation de l'activité et des coûts.
- Suivre et analyser régulièrement son Chiffre d'Affaires, à l'aide d'applications informatiques, afin d'apporter si nécessaire les mesures correctives.
- Contrôler l'encaissement et organiser les flux monétaires (argent, chèques) avec la banque dans le cadre de la gestion financière de la vente.

• Les compétences liées à l'environnement Relationnel et Professionnel

- Sélectionner les produits en analysant les tendances, la concurrence et la qualité de ceux-ci dans le cadre de sa politique commerciale.
- Négocier avec les fournisseurs les conditions générales de l'achat : modalités financières, délais, livraison, SAV,... dans le cadre de sa politique d'achats.
- Développer auprès de son personnel le sens commercial nécessaire à la représentation de son image de marque.
- Transmettre à son personnel les exigences et procédures nécessaires à des conditions optimales de vente aux clients dans le cadre de sa politique commerciale.
- Entretenir avec chaque salarié et collectivement une ambiance de travail favorable à l'investissement individuel et collectif dans le cadre de l'animation de sa force de vente.
- Entretenir et développer des relations avec l'environnement dans le cadre d'une politique commerciale d'intégration de l'espace de vente dans son aire géographique économique et sociale.

2.5.6. Les préoccupations du " Commerçant "

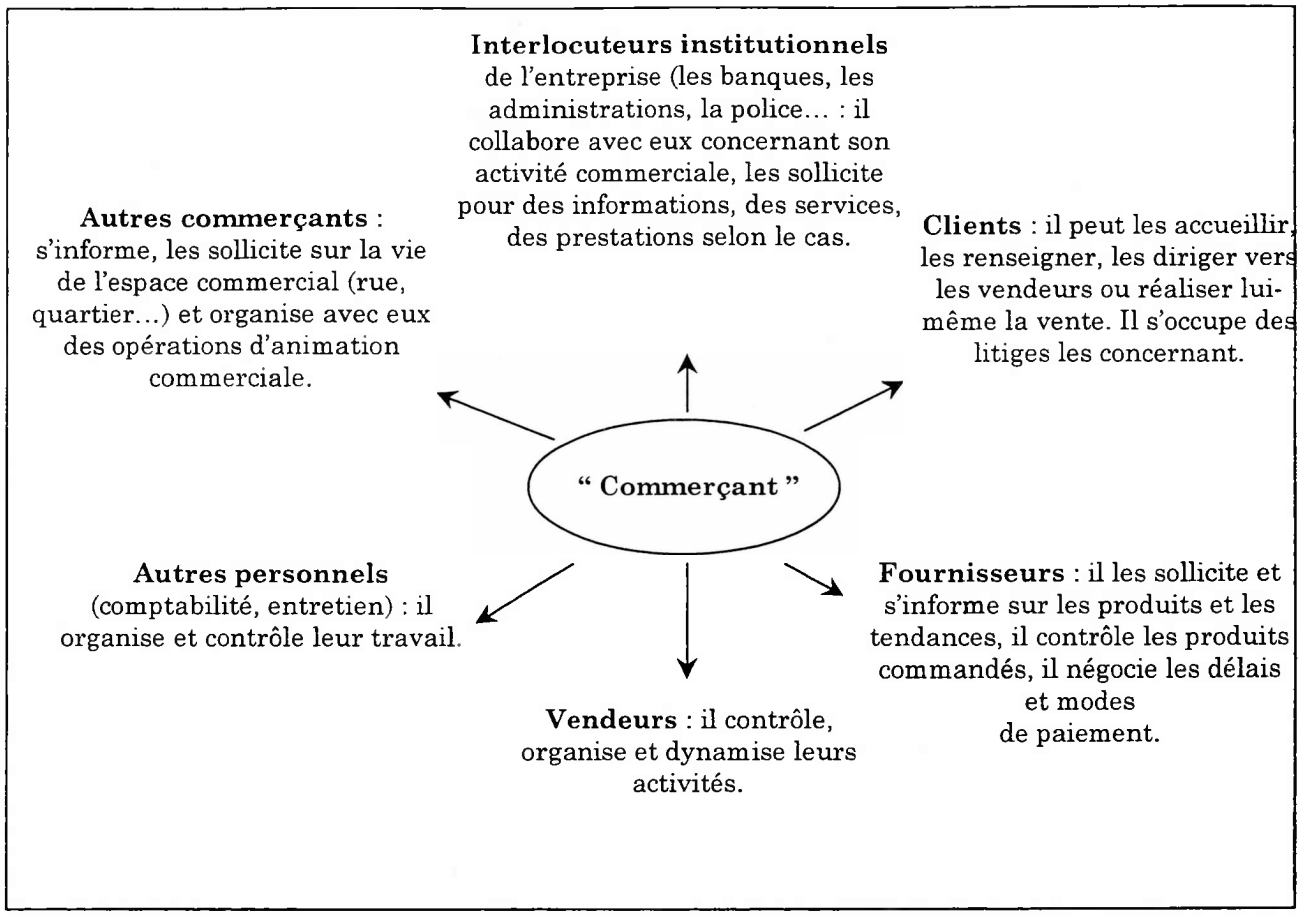
Le " Commerçant " a trois pôles de préoccupations majeures :

- La gestion du stock de marchandises et le réassort. Avoir la bonne quantité au regard des variations de l'activité commerciale afin d'optimiser ses coûts et également disposer en permanence de rayons et de vitrines bien agencés et attractifs pour susciter l'achat et ne pas " manquer " une vente par absence de produit.

- Le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire. La finalité du " Commerçant " est bien de vendre de manière rentable aux clients. Son souci va se porter sur le volume de son activité commerciale et sur sa marge bénéficiaire pour assurer globalement la rentabilité de son espace de vente et pour apprécier par produit ceux sur lesquels la force de vente et le merchandising doivent se focaliser en priorité.

- La gestion et l'animation de sa force de vente, pour disposer de vendeurs efficaces et conformes à l'image de son enseigne, contrôler leur activité afin d'apporter des mesures correctrices sur l'activité, sur la présence dans l'espace de vente et trouver avec eux les moyens de fidélisation maximum des clients.

2.5.7. Le Réseau de relations



Définitions :

Collabore : se concerte, travaille ensemble

Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités

S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe

Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité

Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

En tant que " chef d'entreprise " le " Commerçant " a des relations externes incontournables avec les institutions, des relations territoriales avec les autres commerçants (et éventuellement d'autres acteurs comme la municipalité), des relations commerciales avec ses fournisseurs et ses clients, des relations d'employeur et d'animateur avec ses employés, vendeurs ou autres. Lorsqu'il est franchisé, une relation complémentaire se développe avec un réseau intégrant généralement des aspects de politique commerciale (achats, communication).

2.5.8. Les portraits

C'est un homme de 32 ans dirigeant un magasin de lunetterie/optique pour laquelle il est franchisé, dans une petite ville. Il n'est pas diplômé, a une bonne expérience du commerce. Il gère une équipe de 2 ou 3 personnes à qui il délègue de nombreuses tâches dans un cadre peu formalisé propice à la polyvalence. Il est très attentif à l'évolution de son chiffre d'affaires, et pour cela à l'impératif de satisfaire la clientèle.

C'est un homme de 38 ans, gérant son entreprise de bijouterie depuis 15 ans, associé depuis quelques années à un réseau professionnel. Il est diplômé en horlogerie et en bijouterie et a fait un stage de formation continue en bijouterie. Il a une vendeuse et partage son temps entre des activités de chef d'entreprise, des activités de vendeur et des activités de technicien réparateur.

C'est un homme de 36 ans, responsable indépendant d'un magasin franchisé de photo dans lequel travaillent 5 vendeurs. Il est à ce poste depuis 15 ans, avec une formation initiale Bac+2 (DUT) en techniques de commercialisation ainsi qu'une formation continue (technique photo + vente) proposée par le syndicat de la profession. Il a, comme les autres, des activités de chef d'entreprise, des activités de vendeur très importantes, et des activités techniques simples (tirage) ou créatives (photos publicitaires). Il veut rester à la pointe et assure une veille dans ce sens. Son choix de matériel se fait " au feeling ".

2.5.9. Les extensions des activités professionnelles

Deux extensions se rencontrent communément :

- La première concerne les " Commerçants " qui augmentent la taille de leur entreprise et recrutent des salariés, voire ouvrent un deuxième magasin. Pour ces professionnels, le travail évolue vers une augmentation des tâches organisationnelles et la diminution relative de la présence sur le terrain, tout en conservant une polyvalence obligée. Il n'y a pas de forte transformation de la chaîne d'activité sauf à considérer son volume. Les investissements temps assez lourds au moment de la montée en charge génèrent à terme des rendements d'échelle qui en diminuent la pression.

- La deuxième dont nous reparlerons dans les tendances d'évolutions, concerne les " Commerçants " qui font le choix d'intégrer un système organisé. Leur profil évolue alors progressivement vers celui du "Gestionnaire d'espace de vente" : cette évolution se traduit par une rationalisation des activités, une harmonisation des outils de travail, notamment

informatiques et comptables et l'augmentation du temps de travail consacré à l'analyse et à la planification de l'activité. La formalisation de l'activité devient alors plus visible.

3. Délimitation des emplois de vendeur

3.1. Les variables discriminantes de délimitation des deux ETED vendeur et de leurs figures d'emploi

Les vendeurs ont longtemps été considérés comme des professionnels pour lesquels l'expérience tenait lieu de formation professionnelle et le savoir-faire de connaissance technique. Il fallait avant tout qu'une personne ait des qualités humaines de combativité, persuasion, écoute, résistance à l'échec, passion, adaptabilité... pour être un bon vendeur de tout produit ou service. Cette époque renvoyait à une conception individuelle et individualiste du vendeur, elle valorisait avant tout la personnalité des professionnels, plus que leur aptitude à s'intégrer dans un ensemble organisé.

Aujourd'hui, compte tenu d'un certain nombre d'évolutions et de mutations économiques, techniques et technologiques, l'acte de vente implique un processus d'échanges et de collaboration à plusieurs niveaux au sein des entreprises et apparaît comme un maillon d'une longue chaîne qui mobilise différents services. La vente devient de plus en plus un travail d'équipe intégré au sein d'une configuration commerciale donnée qui l'organise et la finalise.

Le vendeur est toujours et avant tout au contact du public, soit pour lui proposer un produit, soit pour lui rendre et/ou lui vendre un service. Son activité professionnelle lui demande beaucoup de patience et de maîtrise de soi, généralement accompagnées d'une bonne culture générale et d'une présentation extérieure qui " colle " à l'image que veut véhiculer l'entreprise à travers ses produits, sa marque, ses services, en définitive, à sa politique commerciale. Il travaille dans un univers qui exige disponibilité et qualités d'adaptation face à des consommateurs qui exercent une forte pression : il reçoit une clientèle de plus en plus pressante car de plus en plus exigeante (sur-informée) et versatile. Ainsi il doit être en mesure d'accueillir, d'expliquer, de conseiller sans pour autant vendre à tout prix, en d'autres termes chercher à construire une relation de confiance. L'évolution des techniques de vente et du positionnement du vendeur donne la priorité à la demande en développant une logique d'action qui substitue à la présentation passive du produit ou du service une présentation active (soutenue par des conditions matérielles et psychologiques) faisant appel à tout ce qui peut rendre celui-ci plus attractif. Les vendeurs ont aussi l'impératif de

remplir les objectifs de l'entreprise et de les concilier avec la satisfaction des clients, difficile équilibre sur lequel veillent l'encadrement et les commerçants.

Le vendeur développe ses activités professionnelles au sein d'espaces de vente multiples aux caractéristiques particulières : le magasin, l'UCI, la grande surface, qui sont structurés par des logiques d'approche du consommateur qui peuvent être :

- la vente assistée, c'est-à-dire que le choix, l'essai et l'achat s'effectuent par l'intermédiaire du personnel du magasin,
- la vente semi-assistée (ou libre-service assisté), c'est-à-dire qu'une ou plusieurs étapes du processus d'achat (choix, essai, information, services, achat) s'effectuent avec l'assistance du personnel du magasin.

Ainsi le vendeur sur son périmètre d'action construira sa relation aux consommateurs sur une forme de vente de type axée sur le produit, axée sur la relation client, basique ou... en réseau dans un cadre plus ou moins structuré et codifié qui sera fortement dépendant de la stratégie et de la politique commerciale de l'entreprise. Cet ensemble d'éléments nous montre à la fois la complexité et la diversité du métier de vendeur.

Nous avons repéré six variables discriminantes qui nous ont permis de délimiter et d'ordonner les pratiques professionnelles que nous avons observées et analysées :

Il s'agit de :

- **l'axe stratégique développé par l'entreprise** : produit, immatériel, prix.
- **l'organisation et la configuration de l'espace de vente** : magasin, UCI, grande surface.
- **la gamme et le type de produits vendus** : plus ou moins de qualité, plus ou moins chers, plus ou moins techniques...
- **l'organisation de la force de vente** : fondée sur une plus ou moins grande autonomie, sur une plus ou moins grande segmentation des tâches, et qui va produire des modes d'organisation de la force de vente différents : la structure de vente traditionnelle, la pyramide, le réseau.
- **le type de vente mis en œuvre** : la vente axée produit, axée relation client, basique, en réseau.

La combinaison de ces variables définit et organise des pratiques professionnelles distinctives selon les champs d'activités, les firmes, voire les rayons à l'intérieur des firmes et renvoie pour chacune d'entre elles à des compétences diverses.

Cette démarche analytique nous permet de proposer deux ETED de vendeur déclinés sous la forme de figures d'emploi :

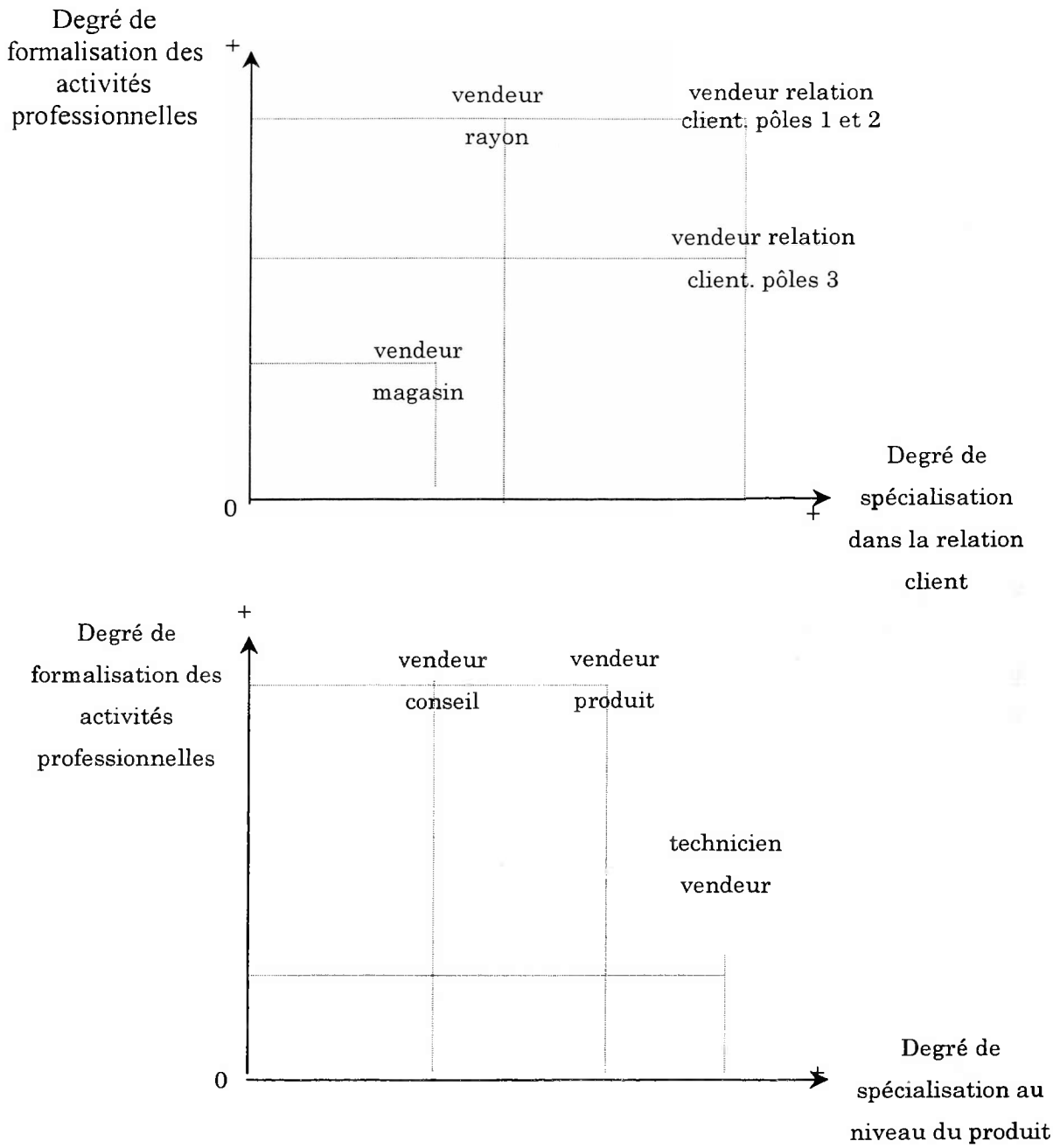
- **l'ETED Vendeur et ses trois figures d'emploi :**
  - le vendeur magasin,
  - le vendeur rayon,
  - le vendeur conseil,

- **l'ETED Vendeur " confirmé " et ses trois figures d'emploi :**
  - le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client,
  - le vendeur dont la démarche est surtout médiatisée par le produit,
  - le technicien vendeur.

3.2. Le positionnement des différentes figures d'emploi de vendeur

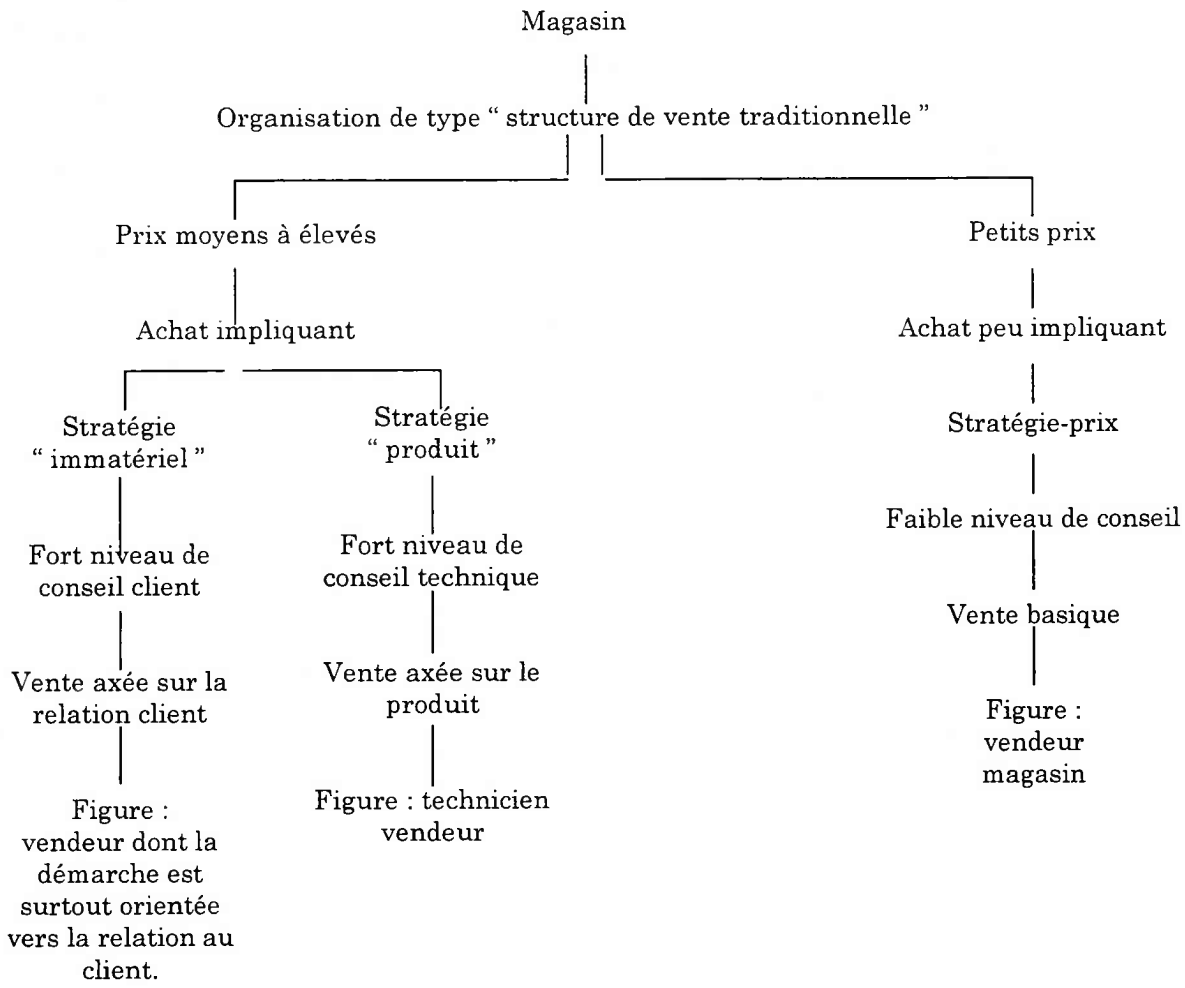
Le repérage et la description des deux emplois-types de vendeur donnent une bonne représentation de la structure des métiers dans le commerce de détail non alimentaire. Ils font référence et se distinguent précisément lorsque nous croisons le degré de formalisation des activités professionnelles et le degré de spécialisation de la relation client ou du produit. (Ces deux axes de délimitation font partie intégrante des variables discriminantes que nous avons précisées antérieurement).

Les deux schémas suivants nous permettent de visualiser le positionnement des différentes figures selon des axes de formalisation et de spécialisation, spécialisation de la relation au client dans le premier cas, spécialisation produit dans le second schéma.

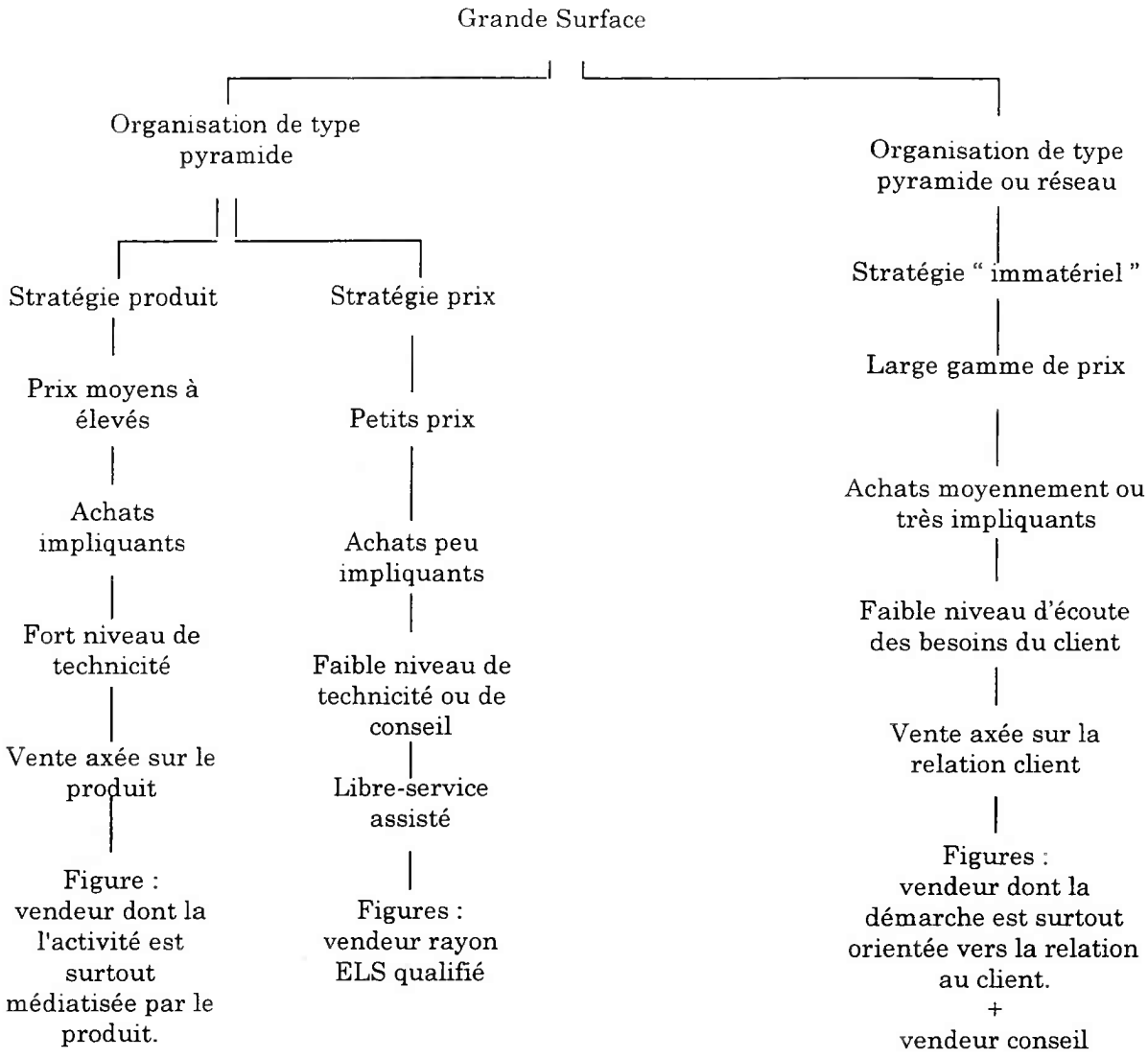


En observant ces deux graphiques, nous notons que c'est principalement le niveau de spécialisation (dans la vente ou dans le produit) qui distingue les figures de l'ETED de "Vendeur" de l'ETED de "Vendeur confirmé".

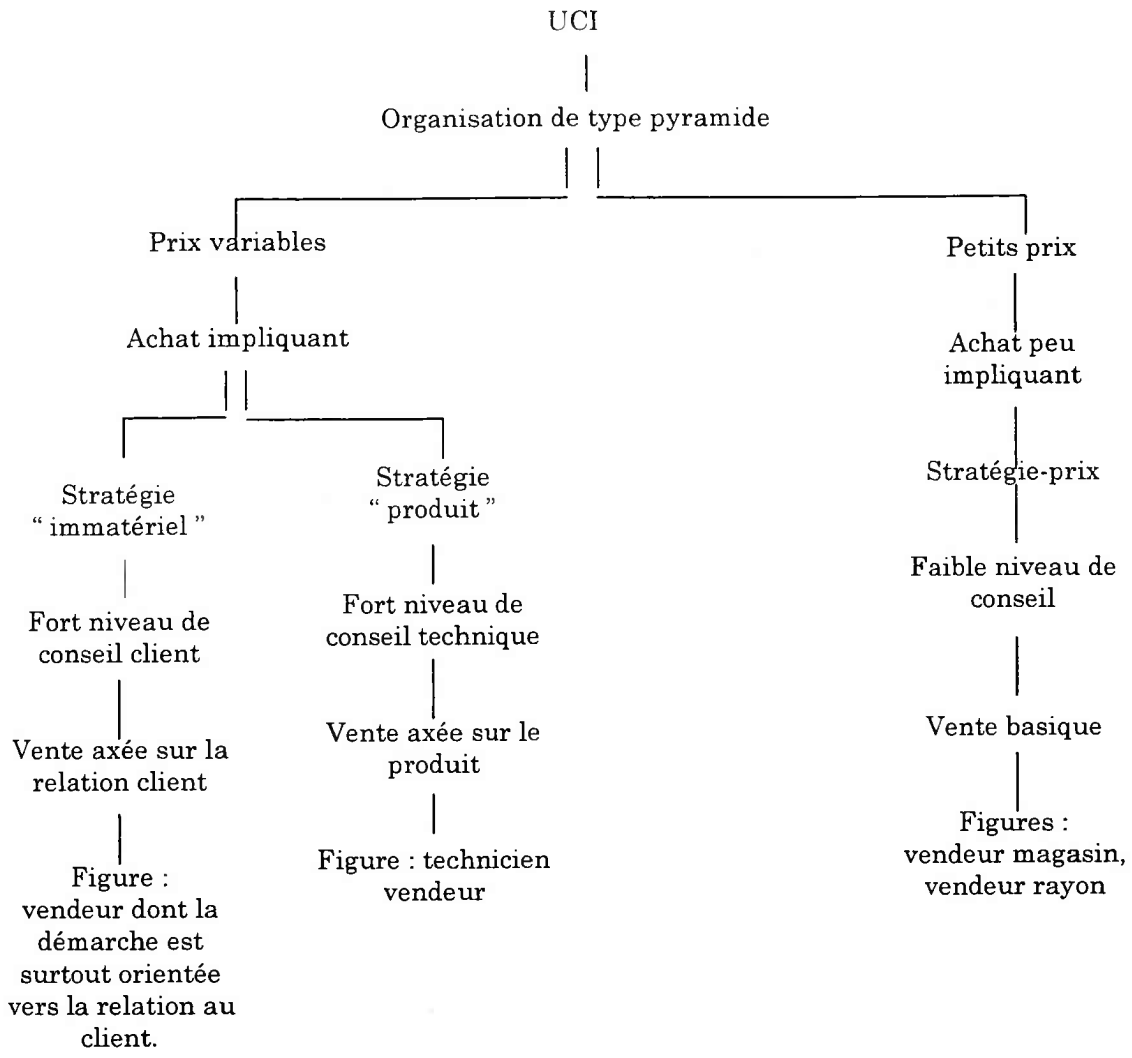
Les trois schémas suivants nous permettent d'aller plus loin et de situer finement les figures d'emploi à l'intérieur du secteur, par rapport aux différentes configurations commerciales qui leur donnent sens en lien avec des choix stratégiques et commerciaux.



La stratégie " immatériel " est peu fréquente en magasin, sauf en ce qui concerne les produits de luxe, ou dans certaines déclinaisons de petite taille de concepts portés par des grandes enseignes (ex. FNAC Service). Dans ce cas-là, l'organisation de type " structure de vente traditionnelle " prévaut toujours au quotidien, mais elle est managée par un "Gestionnaire d'espace de vente", ce qui la rapproche d'une UCI.



Les grandes surfaces rendent très visibles les évolutions du CDNA. Les unes, en renforçant leur stratégie prix, font pratiquement disparaître le vendeur au profit d'un ELS qualifié, les autres choisissent ou articulent des stratégies " produit " et " immatériel " qui redonnent un rôle central au vendeur, soit vendeur " conseil " pour les produits et les clients les plus faciles, soit "Vendeur A.C." lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre une technique de vente élaborée, soit "Vendeur A.P." lorsque le produit le nécessitera et que le client sera en demande à ce niveau-là.



Le mode d'entrée UCI produit une grille de lecture plus nuancée en raison de la diversité des enseignes et des magasins qui composent cette famille (cf. chap. V-1.3 sur les types de configurations commerciales). Si l'organisation du travail de type pyramidal prédomine, on trouve encore dans les UCI des équipes fonctionnant sur le mode de la structure de vente traditionnelle (" nouveaux magasins " lorsqu'elles sont de petite taille) et des UCI développant des organisations en réseau, notamment dans les grandes enseignes très avancées en matière de logistique et de marketing.

Dans les pages suivantes, l'ETED du vendeur et l'ETED du "Vendeur confirmé" sont présentés successivement, selon la même logique de présentation que celle de manager de la vente. Le noyau de base souligne les activités professionnelles communes à tous les vendeurs de l'ETED ainsi que les savoir-faire qui leur sont associés. Puis chaque figure est décrite en détail.

4. L'ETED du "vendeur"

4.1. Activités, compétences et savoir-faire du " Vendeur "

4.1.1. Les activités et compétences du " Vendeur "

Le " Vendeur " est un emploi-type classique de la vente et du commerce. On le rencontre le plus souvent dans les magasins ou les espaces commerciaux de taille moyenne, lorsque les produits sont suffisamment courants et standardisés pour que la clientèle s'y retrouve avec une aide minimale mais que la stratégie de l'entreprise continue de miser sur une relation vendeur/client même brève pour atteindre ses objectifs économiques (vêtements, papeterie, magasins non spécialisés, loisirs, équipement du foyer...).

Il peut travailler seul (selon la taille de l'espace de vente) ou au sein d'un ensemble organisé selon le mode de la structure de vente traditionnelle avec un responsable hiérarchique.

Le " Vendeur " doit s'adapter à de multiples situations et sait se rendre disponible chaque fois qu'un client le nécessite alors même que son emploi se compose d'une grande variété de tâches élémentaires, visant à maintenir l'espace commercial propre, agréable et bien garni d'une part, à préparer et à simplifier la vente d'autre part.

Ce vendeur est généralement peu qualifié et sa formation s'opère sur le terrain. Dans le petit commerce (indépendants et indépendants organisés), il intègre progressivement dans son champ de connaissances et de compétences les différentes facettes de la gestion de l'entreprise, ce qui peut le conduire avec l'ancienneté à évoluer vers l'encadrement d'autres personnels, la responsabilité d'un ou plusieurs rayons ou l'assistance du responsable. Dans le commerce de taille moyenne, une formation complémentaire sommaire peut lui être apportée en interne sur la stratégie de l'enseigne, et le conduire à progresser vers la figure de vendeur dont l'activité est surtout orientée vers la relation au client, si l'entreprise en a les moyens et la stratégie.

Les activités professionnelles du " Vendeur " sont présentées ci-dessous (de façon synthétique) sous la forme d'une " plage de l'emploi " présentant des dimensions technique, gestionnaire et relationnelle, avec pour chacune d'elles des repères de progression. Il s'agit d'une représentation de l'ensemble des possibles et non d'un total s'érigeant en cible à atteindre ou que toutes les figures d'emploi réalisent.

La plage de l'emploi du " Vendeur "

Dialogue technique - contacts avec les fournisseurs - remplacement du responsable du magasin	**Manipulations produits** - manipulations et petites interventions techniques sur le produit	**Suivi de l'activité** - suivi du chiffre d'affaires - opérations d'ouverture et de fermeture journalières de la caisse	**Activités spécifiques**
Conseil et relation client - conseils et offre de services aux clients	**Connaissance, utilisation produits et encaissement** - réalisation de l'encaissement - analyse de la demande du client - préparation de l'encaissement	**Activités de gestion** - réalisation et passation de commandes - participation à la gestion des stocks	
Accueil du client - premières réponses aux demandes de renseignements - orientation du client vers les produits adéquats - expression d'un style de comportement en relation avec le type de clientèle et de produits	**Préparation du point de vente** - réalisation de petites décorations et du balisage du rayon - petites manutentions des produits - réalisation d'un étiquetage des produits - connaissance (sommaire) des produits - réalisation régulière du petit entretien de l'espace de vente	**Activités administratives simples** - organisation et réalisation du réassort de base - participation à la réalisation de l'inventaire - participation au comptage des produits	**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

4.1.2. Les savoir-faire de base du " Vendeur "

L'ensemble des " Vendeurs " ont en commun un certain nombre d'activités que nous regroupons sous l'appellation " noyau de base " facilement repérable sur la plage de l'emploi (cf. supra). Ces activités professionnelles sont réalisées parce que les professionnels mettent en œuvre des blocs de savoirs et de compétences qui constituent le corps de leur métier et le support de leur professionnalité :

La préparation et la tenue de l'espace de vente

Celle-ci intègre des aspects organisationnels et un certain goût pour l'agencement et l'ordre du magasin ou du rayon. Côté organisation, il faut connaître au moins sommairement les produits afin de les situer et de les présenter rapidement aux clients. L'étiquetage et le balisage, de plus en plus confiés à d'autres professionnels au fur et à mesure que l'enseigne est importante et organisée, font encore partie des tâches de base du vendeur. Côté ordre et agrément du lieu de vente, se maintiennent des tâches de mise en rayon et de réassort, principalement dans les petites unités qui ne disposent pas d'employés de type ELS impliquant un minimum de manutention visant à proposer des rayons bien remplis, et selon les cas, des vitrines attractives. Parallèlement, le vendeur doit aussi avoir le réflexe permanent de rendre les lieux agréables par du petit entretien, du dépoussiérage, et avoir le coup d'oeil efficace sur l'état général du lieu de vente, afin d'intervenir immédiatement si nécessaire. Globalement les qualités requises pour cette facette du métier sont l'observation, la mémoire, l'organisation et le goût de la présentation.

L'accueil et l'écoute du client

Cette dimension est primordiale, incontournable et mise en avant comme une priorité par tous les vendeurs interrogés. Elle constitue un moment privilégié qui va permettre de comprendre et d'analyser la demande ou le besoin du client et de cerner les possibilités de le mettre en confiance et/ou de conclure une vente. Les compétences à l'œuvre sont de l'ordre du savoir-être et de la communication interpersonnelle : le métier requiert une prédisposition à la relation aux autres, une aptitude à la communication permettant d'instaurer un dialogue en quelques secondes. La communication orale est très importante, le vendeur devant faire preuve de bonnes capacités d'élocution pour expliquer rapidement au client ce qu'il attend tout en s'adaptant à sa façon de s'exprimer et d'être.

Les aptitudes à l'oral ne sont pas suffisantes en tant que telles, car il faut également savoir observer et cerner rapidement une situation avant même d'avoir pris la parole. Cette curiosité et cet intérêt pour le client demandent perspicacité et assurance. Assurance qui est souvent mise en avant à différents stades de la vente : identification du type de client et repérage a priori de ses besoins, choix de modèles ou de produits à présenter en priorité, conseils simples et avis. Ce dernier point important dans le face à face avec le client concerne la culture de base du vendeur et sa capacité physique et intellectuelle à se fondre dans le type d'espace commercial qui l'emploie, associé à un type de clientèle. Dans ce bloc de compétences, les qualités sollicitées sont essentiellement le sens du contact, le " flair ", la capacité d'adaptation et le goût de la vente.

Les activités administratives et organisationnelles de base

En tant qu'élément d'une activité économique, le vendeur doit contribuer à faciliter la gestion de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les flux et les stocks de produits. Lorsque l'espace de vente est équipé d'un ordinateur, le vendeur enregistre ses ventes au moment de l'encaissement. Par ailleurs, il contribue (deux fois par an) aux comptages et aux contrôles nécessités par l'inventaire. Enfin, il exécute des opérations simples de caisse, a minima le remplissage d'une fiche destinée à la caissière, ou couramment l'opération d'encaissement elle-même. Dans ce domaine, les qualités demandées sont la rigueur et la précision, ainsi que l'honnêteté dès lors qu'il s'agit de manipuler des sommes d'argent.

Ainsi le " Vendeur " réalise ses activités professionnelles en s'appuyant sur les savoirs de base suivants :

Préparation du point de vente :

- Connaître sommairement les produits à la vente afin de pouvoir les présenter aux clients, réaliser le petit entretien (dépoussiérage, vitrines, objets...) afin de rendre attractifs les présentoirs et les produits à la vente.
- Faire la mise en rayon des produits, sur les conseils du responsable, en effectuant des activités de manutention légères qui ont pour objet d'amener les produits sur le point de vente.
- Etiqueter les produits et les vérifier afin d'éviter les erreurs et les litiges par la suite, et participer au balisage des rayons.

Accueil et approche du client :

- Maîtriser et mettre en œuvre les techniques de base de la vente qui servent à construire la relation avec le client et toujours au cas par cas.
- L'accueil et la prise de contact avec le client sont des moments privilégiés et fondamentaux qui vont permettre de comprendre et d'analyser la demande du client, ses caractéristiques, et les possibilités qui se présentent de conclure la vente et qui vont déterminer la qualité de la relation et les chances de conclusion de la vente.

Communication orale :

- Faire preuve d'une aisance d'élocution et d'un comportement assuré dans le cadre des relations directes avec le client afin de pouvoir informer celui-ci, l'orienter dans sa recherche, l'aider à faire un choix, et ceci dans des registres de langage différents adaptés aux types de clients en présence. Pouvoir également exprimer oralement un style de comportement qui soit en relation avec l'esprit recherché de l'espace de vente.

Activités administratives de base :

- Réaliser à bon escient le réassort de base des produits afin qu'il ne manque pas de produits à la vente et permettre ainsi la bonne attractivité du rayon et/ou des vitrines.
- Participer au comptage des produits, selon des procédures standardisées, afin de pouvoir réaliser l'inventaire des produits et de vérifier la conformité des quantités de produits livrés ou disponibles.
- Préparer l'encaissement par la délivrance d'un bon à payer ou d'une fiche à destination de la caissière ou réaliser l'encaissement du prix du produit vendu.

Manière d'être :

- D'une façon générale, ce métier requiert une " prédisposition " à la relation aux autres, une aptitude à la communication qui vont se traduire par un style et un comportement qui met en confiance le client et permet d'établir le dialogue. Un sens de la rigueur et de l'organisation est nécessaire ainsi qu'une curiosité " saine " aux comportements des clients et aux évolutions de l'environnement afin de pouvoir développer sa culture générale et faire preuve d'adaptabilité, d'ouverture d'esprit et de capacité à communiquer.

4.1.3. Le descriptif des figures d'emploi de l'ETED " Vendeur "

Les pages qui suivent présentent de manière détaillée les trois principales figures de " Vendeur " sous la forme d'un résumé qui décrit leur profil et les champs de leurs interventions, d'une présentation commentée de l'architecture des activités professionnelles correspondantes (plage de l'emploi), et d'un inventaire des compétences qu'elles mobilisent :

- **un " vendeur magasin "** dont les compétences se construisent par extension simple du noyau de base commun à tous les vendeurs,
- **un " vendeur rayon "** dont les compétences se répartissent principalement sur les aspects relationnels et organisationnels,
- **un " vendeur conseil "** dont les compétences sont essentiellement techniques, et mobilisées comme telles dans les aspects relationnels, au détriment des aspects plus organisationnels et/ou administratifs.

Rappelons que toutes ces figures d'emploi de vendeurs maîtrisent les savoirs de base qui viennent d'être explicités et sur lesquels nous ne reviendrons pas en détail. Les compétences maîtrisées par les différents types de vendeur s'orientent comme nous l'avons vu dans trois directions qui sont schématiquement :

- le relationnel (axe fondateur, dominant et incontournable du métier de vendeur),
- le technique,
- l'administration/gestion.

4.2. La figure d'emploi de " Vendeur magasin "

4.2.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Le " Vendeur magasin " exerce ses activités professionnelles dans les magasins de petite et moyenne surface typiques du commerce de détail traditionnel. Il est en prise directe avec le client, il le renseigne et le conseille sur les produits et procède à la vente du produit jusqu'à l'encaissement. Il participe également aux diverses activités liées à la vente : préparation du magasin et des réserves, manutention et rangement des marchandises, étiquetage, présentation des produits... Le " Vendeur magasin " se voit en plus confier, par son responsable, des tâches administratives simples liées au réassortiment des rayons, à la gestion des stocks.

Il participe activement à la vie du magasin, il a un rôle opérationnel clé dans l'acte de vente.

4.2.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Vendeur magasin " développe ses activités professionnelles à partir des choix stratégiques et organisationnels définis par le responsable du commerce.

Il est l'acteur principal dans le processus final de la vente : accueil, information, orientation, diagnostic de la demande, argumentation, vente et parfois encaissement. Dans le cadre du point de vente sur lequel il exerce ses activités professionnelles, le vendeur magasin est chargé de réaliser et développer en continu la vente des produits proposés ainsi que de fidéliser le client.

Il a en charge la préparation et l'entretien de l'espace de vente dont il s'occupe. Pour ce faire il participe à l'attractivité du lieu en réalisant du petit entretien : rayonnages, vitrines, dépoussiérage des produits..., en participant à sa décoration selon les directives de son responsable.

Il effectue des petites opérations de manutention afin de mettre les produits en rayons ou pour rendre praticable l'espace de vente. Il réceptionne les marchandises, en contrôle la conformité et puis il réalise leur étiquetage et participe à leur balisage.

Le " Vendeur magasin " surveille le réassortiment et la bonne tenue de l'espace de vente dont il fait avec son responsable l'inventaire.

A partir d'une connaissance (sommaire) des produits vendus dans le magasin, il accueille le client, l'informe, l'oriente vers les produits correspondant à sa demande, le sollicite afin d'engager une relation qui va faciliter l'acte de vente. Il s'adapte à chaque situation présente afin d'optimiser les ventes et satisfaire le client tout en développant un style et une attitude générale en correspondance avec l'image de marque du magasin.

Le " Vendeur magasin " est particulièrement attentif dans l'exercice de l'ensemble de ses activités aux opérations d'encaissement (quand il en a) afin de limiter au maximum le nombre d'erreurs et de litiges mais aussi de " satisfaire le client ". Avec de l'ancienneté il peut intégrer des activités liées à la gestion de l'espace de vente et évoluer vers l'encadrement ou la responsabilité du magasin.

Ce type de vendeur se trouve surtout dans les secteurs du prêt-à-porter, de la décoration (accessoires) de la maison, les magasins non spécialisés qui se développent sur un concept de vente assistée et de vente semi-assistée.

> *" Mon travail c'est d'abord la vente mais j'aide aussi aux marchandises. Le matin c'est le ménage, le rangement et je fais la caisse. Après je m'occupe des clients : on est là pour conseiller, on leur demande s'ils veulent essayer, qu'est-ce qu'ils cherchent, si ça leur convient... Mais c'est vrai aussi que je vérifie si toute la marchandise est là, en rayon, bien présentée ; sinon je complète les gammes en allant en réserve et quand il y a les livraisons je donne un coup de main à ranger la réserve, à étiqueter et à mettre sur les rayonnages ".* (une vendeuse d'un magasin de prêt-à-porter)

> *" Mon métier c'est le magasin et les clients. Car si le magasin est mal rangé, c'est sûr le client ne va pas rentrer, parce que ça n'attire pas son attention. En même temps, il faut regarder l'attitude des clients, comment les aborder. Donc c'est tout un ensemble ".* (une vendeuse d'un magasin d'accessoires de la maison)

La plage de l'emploi du " Vendeur magasin "

Dialogue technique - remplacement du responsable	**Expertise produit/client**	**Suivi de l'activité** - opérations d'ouverture et de fermeture journalières de la caisse	**Activités spécifiques**
Conseils et relation client - conseils et offre de services aux clients	**Connaissance/utilisation produits et encaissement** - réalisation de l'encaissement - analyse de la demande du client - préparation de l'encaissement	**Activités de gestion** - réalisation et passation de commandes - participation à la gestion des stocks	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de l'ETED *(cf. page 246)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

4.2.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Elles peuvent être :

- vendeur de commerce traditionnel
- vendeur généraliste
- vendeur non alimentaire
- vendeur en : parfumerie, prêt-à-porter, en cadeaux, chaussures, en lingerie, en tissus d'ameublement...

4.2.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

La figure d'emploi de " Vendeur magasin " se trouve essentiellement dans les magasins du commerce traditionnel de petite et moyenne taille. Il est directement sous la responsabilité du " Commerçant " qui lui définit son cadre de travail et sa marge de manœuvre tout en lui demandant de participer activement à la vie du magasin en faisant preuve d'esprit d'équipe et d'initiative.

Lorsqu'il s'agit de surfaces de vente plus importantes, dans lesquelles on peut trouver de 3 à 6 vendeurs, un vendeur plus expérimenté peut tenir le rôle de responsable des vendeurs et a pour mission d'animer et organiser ceux-ci selon les directives du " Commerçant ".

Dans les magasins appartenant à un réseau (franchisé ou organisé) ses activités professionnelles sont organisées par le "Gestionnaire d'espace de vente" selon les procédures et le cadre définis par l'enseigne. Les tâches concernant la réception des marchandises, l'approvisionnement, l'étiquetage, le balisage peuvent être réduites au regard des fonctions de l'activité commerciale qui sont centralisées.

4.2.5. Les compétences professionnelles

Les compétences liées à la technicité

- Avoir une connaissance de base des produits vendus : type de matériau utilisé, typologie des modèles, mode de fonctionnement, types d'usage...
- Maintenir en continu l'harmonie du point de vente (rangement, propreté, modulation, décoration, circulation des personnes...).
- Développer des qualités de communication qui favorisent le dialogue dans le cadre de la relation au client.
- Analyser la demande du client en le questionnant, l'observant et lui proposant des réponses.
- Préparer l'encaissement dans le cadre de procédures définies ou parfois réaliser cet encaissement en utilisant les outils et procédures définis par le responsable.

Les compétences liées à l'organisation gestion

- S'organiser pour réaliser le réassort de base et l'accueil des clients dans le cadre de la vente quotidienne des produits.
- Participer au comptage des produits afin d'éviter toute erreur et de vérifier la conformité du nombre de produits disponibles dans le cadre de la gestion de la vente.
- Participer à la réalisation de l'inventaire en répertoriant les produits et en les comptant selon la procédure définie par le responsable.
- Réaliser avec rigueur et précision les opérations de caisse : ouverture de la caisse avec son fond de roulement, opérations d'encaissement des produits, clôture de la caisse avec comptage de la recette, dans le cadre journalier de l'activité commerciale.
- Tenir un livret (cahier, répertoire, application informatique...) clients dans le cadre de la réception de marchandises pour le Service après-vente.

Les compétences liées à l'environnement professionnel et relationnel

- Instaurer une relation de confiance avec les clients en leur montrant qu'ils sont pris en considération en leur fournissant les premières réponses à leur demande.
- Développer une écoute et un " regard " discret vers le client pour construire une relation dès les premiers instants.
- Orienter le client en analysant sa demande vers les produits adéquats pour prendre en compte sa demande.
- Mettre en œuvre un comportement, un niveau de langage, une présentation générale en rapport avec le style du magasin et le type de client pour développer la politique commerciale du magasin.

Les compétences mobilisées par le " Vendeur magasin " sont à la fois relativement simples, rattachées à l'exécution de tâches élémentaires et à la fois multiples, nécessitant beaucoup de souplesse et d'adaptabilité dans le cadre d'une polyvalence rythmée par la présence des clients. Les techniques de vente sont le plus souvent mobilisées dans une relation de courte durée qu'il faut donc gérer avec beaucoup d'acuité.

4.2.6. Les préoccupations dominantes

Le " Vendeur magasin " a deux préoccupations majeures :

- **L'attractivité du point de vente** : le " Vendeur magasin " est centré sur les conditions réunies d'une bonne présentation des produits dans un espace de vente agréable et attirant pour le client. Il va s'efforcer régulièrement de maintenir la qualité de présentation des produits et de l'agencement du point de vente, aidé en cela par la " pression " du responsable du magasin.

> *" Le matin je passe l'aspirateur, je fais les vitres. "c'est tous les jours et les vitrines de temps en temps. Parce qu'une vitrine de montres par exemple, quand on sort 4, 5 montres elles ne sont jamais remises comme il faut. Donc, on vide la vitrine, on nettoie chaque article, on brosse le plateau, les vitres intérieures et on refait la vitrine ; de sorte que les vitrines soient toujours impeccables. On est une profession où il faut que ce soit classé, rangé, présentable, propre, appétissant ".* (une vendeuse d'un magasin bijouterie-horlogerie)

> *" Il faut que le magasin tourne. Parce que si un article qui pendant près de six mois est à gauche du magasin et on ne le vend pas, tout d'un coup on doit se dire pourquoi ne pas le changer de place et voir comment il va se vendre. Il faut toujours faire tourner les produits, car les gens pensent que l'on a reçu plein de marchandises, qu'il y a plein de nouveautés et alors ils sont plus tentés d'acheter ".* (une vendeuse d'un magasin d'accessoires et de décoration de la maison)

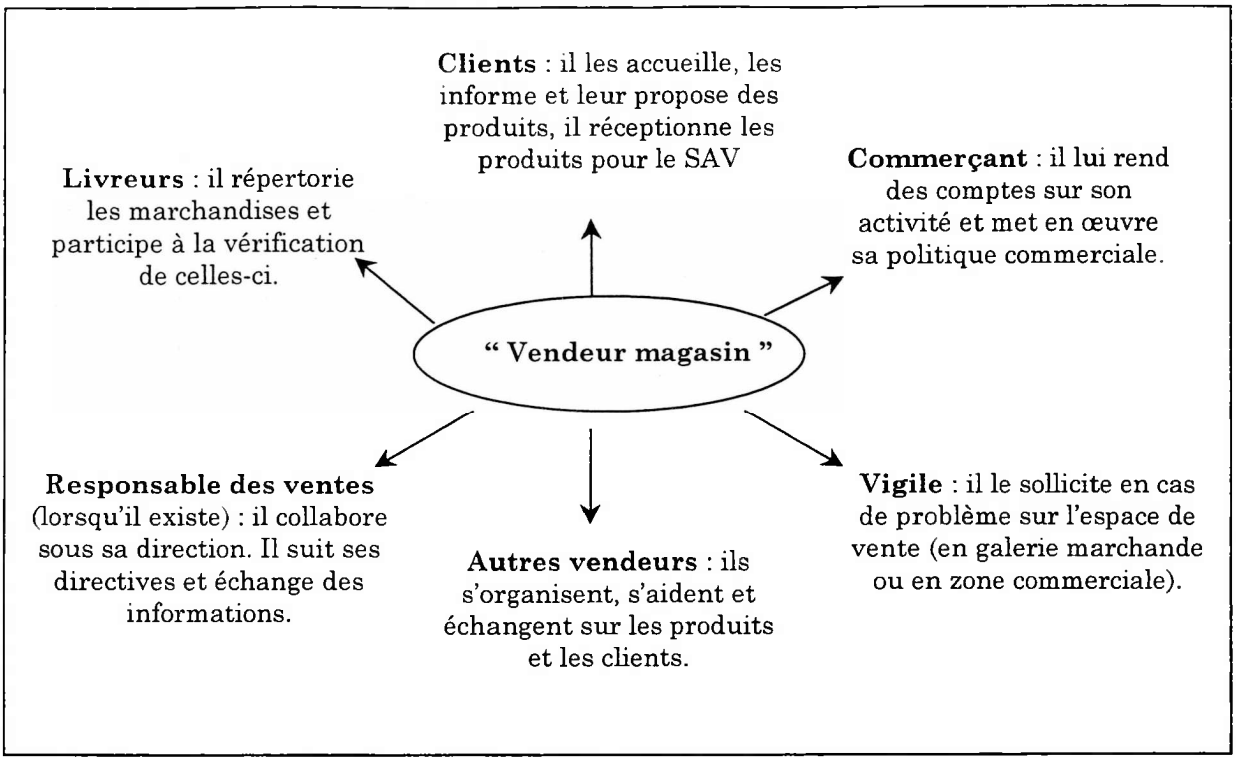
- **La relation client** : le " Vendeur magasin " a le souci d'être toujours " impeccable " pour faire bonne impression et donner confiance aux clients. Il essaye d'informer, de conseiller, de guider le client sans le forcer à acheter mais de " l'amener " à acheter un produit et de faire en sorte qu'il revienne régulièrement.

> *" Moi je suis très attentive au client, le client est roi. C'est la priorité, bien savoir et cibler ce qu'il veut et essayer de leur donner ce qu'ils ont envie. J'arrive tranquillement, bonjour monsieur dames, est-ce que je peux vous renseigner ? – Non merci. – Eh bien je vous laisse regarder, mais toujours comme on dit " cool ". Alors des fois il y a des clients qui viennent directement à nous, parce qu'ils ont vu un article, mais autrement, surtout ne pas se jeter dessus. Dans le temps c'était valable, mais plus maintenant. Il faut être psychologue ".*
> (une vendeuse d'un magasin de prêt-à-porter masculin et féminin)

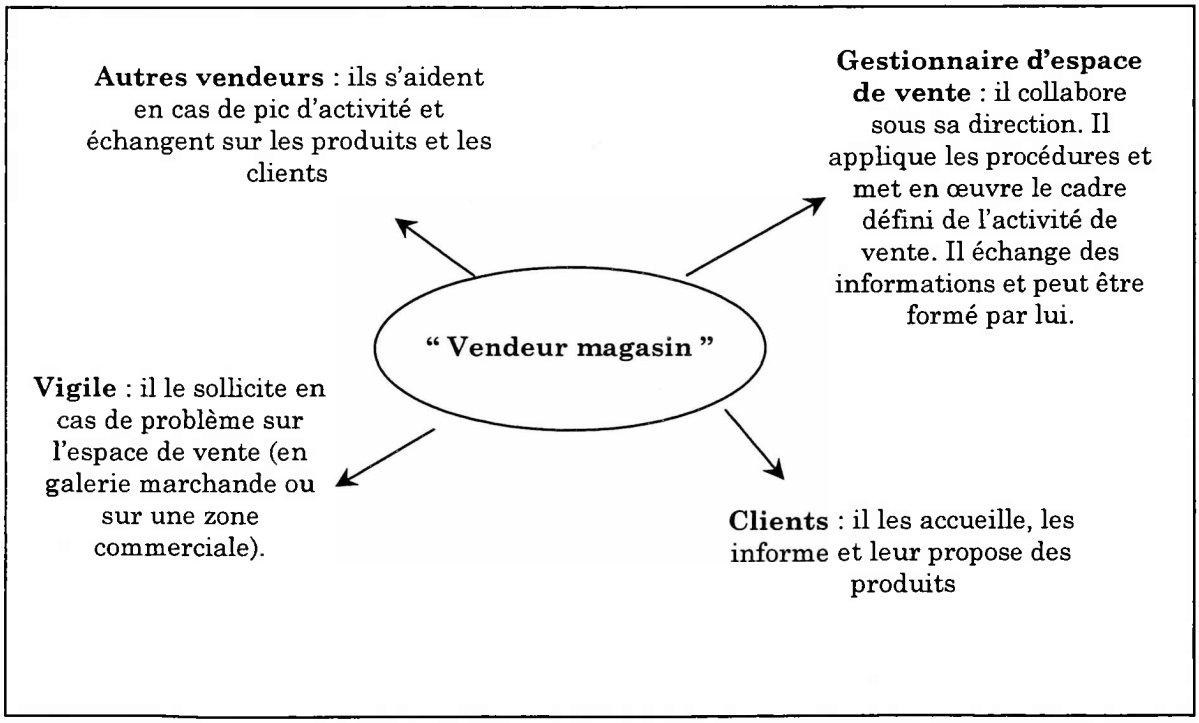
4.2.7. Le réseau de relations

Le " Vendeur magasin " a un réseau de relations simple et tourné à l'interne de la surface de vente, il se trouve au plus près du client pour l'informer, le guider, et lui proposer des produits. Son réseau de relations a deux pôles : les clients et le " Commerçant " (ou le "Gestionnaire d'espace de vente").

1) dans un magasin :



2) Dans un espace de vente type UCI :



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

4.2.8. Les portraits

Nous pouvons illustrer cette figure d'emploi par trois portraits caractéristiques :

Une femme de 34 ans, vendeuse dans un magasin d'horlogerie-bijouterie en galerie commerciale à la périphérie d'une ville dans lequel il y a deux vendeuses. Elle occupe cet emploi depuis 13 ans, avec une formation initiale Baccalauréat et elle est en CDI. C'est le " pilier " du magasin, elle a en charge la conduite du magasin (même si elle n'a ni le statut ni la rémunération qui va avec) car le " Commerçant " a toute confiance en elle. Elle a acquis par l'expérience une connaissance des produits et de la clientèle.

Une femme de 27 ans, vendeuse dans un magasin d'accessoires et de décoration de la maison en centre-ville dans lequel se trouvent deux autres personnes : une vendeuse et la commerçante. Elle occupe cet emploi depuis deux années, elle a le Brevet des collèges et un CAP (d'esthétique) et elle est en CDI. Passionnée par la vente, elle peut exprimer dans ce magasin ses qualités pour la décoration ; auparavant elle a été vendeuse de chaussures, de produits alimentaires et esthéticienne.

Une femme de 40 ans, vendeuse dans un magasin de prêt-à-porter féminin en centre-ville dans laquelle travaillent trois autres vendeuses et le commerçant. Elle occupe cet emploi depuis six ans, elle a une formation initiale de fin de scolarité obligatoire et une formation qualifiante de vente dispensée par une CCI (niveau V). Elle est en CDI, a fait un stage de vente en formation continue. Elle fait la préparation des commandes, les opérations de caisse et la vente client, elle est polyvalente sur ces deux pôles d'activités, son ancienneté et sa relation aux clients permettent au " Commerçant " de s'appuyer sur elle pour diriger le magasin lorsqu'il est absent.

4.2.9. Les extensions d'activités professionnelles

Nous observons que le " Vendeur magasin " concentre l'essentiel de ses activités sur le noyau de base commun à tous les vendeurs, activités simples qu'il exerce donc de façon beaucoup plus soutenue, en ayant à gérer une forte polyvalence dans laquelle la relation au client doit rester prioritaire et fondatrice de l'acte de vente.

Avec l'ancienneté, l'expérience, le " Vendeur magasin " peut déployer son emploi de plusieurs manières possibles, toutes ayant été identifiées sur le terrain à partir des parcours de professionnels analysés :

- La première extension conduit ce vendeur à renforcer son interface avec le client, c'est-à-dire prolonger la relation, créer une plus-value dépassant le simple diagnostic et le conseil et visant à répondre à une demande plus complexe ni forcément immédiate, ni forcément exprimée. Cette extension est le fait de professionnels qui se découvrent ou développent un goût et un sens pointu de la vente, de manière spontanée parfois soutenue par des formations aux techniques de vente.

- La deuxième extension concerne le vendeur qui déploie progressivement ses connaissances et son expérience autour d'une ou plusieurs gammes de produits et axe alors sa relation au client sur l'adéquation entre un produit qu'il connaît bien et un besoin dont il est en mesure de cerner les contours.

- La troisième extension est celle du vendeur qui s'implique de plus en plus fortement dans l'organisation de l'espace de vente, notamment sur les aspects gestion des stocks. Ce vendeur peut alors être conduit à gérer quelques responsabilités dans le domaine des commandes, suivre les contacts fournisseurs et par ailleurs être plus largement mobilisé dans les opérations d'inventaire. Les possibilités d'extension dans cette direction interviennent essentiellement dans les commerces indépendants ou les commerces faiblement organisés et de taille modeste.

- Une dernière voie d'extension concerne les " Vendeurs magasin " qui avec l'ancienneté sont en mesure de développer des tâches plus complexes dans les trois directions de la plage de l'emploi. Ce profil de vendeur confirmé, qui n'existe que dans le petit commerce, les conduit à se rapprocher de l'encadrement des lieux de vente et peut les placer en position d'adjoint direct du responsable, avec des responsabilités en matière d'achat, de gestion du personnel ou de suivi de clientèle spécifique. Ailleurs, notamment dans le commerce de détail non spécialisé (grands magasins), ces professionnels peuvent parfois basculer vers l'ETED de manager de la vente, à travers des postes de type adjoint de chef de rayon, dont le profil se rapproche de celui de responsable d'unité dans les organisations fortement hiérarchisées.

4.3. La figure d'emploi de " Vendeur rayon "

4.3.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Le " Vendeur rayon " exerce ses activités professionnelles dans les UCI et les grandes surfaces qui développent une stratégie prix avec des produits qui ont un faible ou moyen niveau de conseil et de technicité. Il assure la tenue et la présentation de son rayon en appliquant les procédures définies d'une part, et d'autre part il renseigne, conseille la clientèle sur les produits de son rayon.

Le " Vendeur rayon " a un rôle opérationnel très cadré par l'organisation du travail mise en place et les procédures qui définissent le cadre de l'activité commerciale de l'enseigne.

4.3.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Vendeur rayon " développe ses activités professionnelles à partir des choix stratégiques et organisationnels de l'enseigne qui vont définir le cadrage de celles-ci.

Il contribue activement à la tenue et à l'implantation du rayon. En effet il assure la préparation et l'entretien du rayon sur lequel il est affecté : il nettoie le rayon, met en valeur les produits, remplit le rayon et fait le réassortiment des produits manquants. De même il participe au balisage et à l'étiquetage des produits. Cet ensemble d'activités a pour objectif de maintenir et développer l'attractivité de l'espace de vente.

Le " Vendeur rayon " accueille le client, l'informe sur les produits, le conseille dans ses choix et il peut l'informer de services connexes à la vente du produit (SAV, crédit, carte de fidélité...). Il a une bonne connaissance des produits et il développe un style de vente et un comportement (présentation et langage) en cohérence avec l'image de marque de l'enseigne et des produits qu'il vend afin de s'adapter aux demandes et aux sollicitations des clients.

Le " Vendeur rayon " participe également à la gestion des marchandises de son rayon en appliquant les procédures définies et les outils mis à sa disposition : ainsi il prépare et passe une partie des commandes, il contrôle la réception de celles-ci sur son rayon ; il maintient les réserves en bon état, propres et rangées. Il participe aux inventaires et lutte contre la démarque inconnue. Selon les configurations commerciales, le " Vendeur rayon " est responsable des opérations de sa caisse (préparation en début de journée, vérification des opérations et fermeture de caisse en fin de journée), et en particulier dans les grandes surfaces (type Galeries Lafayette).

" Je suis attaché à un rayon et je travaille sur ce rayon. Un rayon est composé de plusieurs stands de marques différentes. Je commence ma journée par faire le ménage, il faut que ce soit impeccable. Le ménage est fait par une société, la nuit, mais ils font les sols. Ils ne font pas les cintres, ça ce sont les vendeurs qui le font. Après je vérifie que tous les vêtements sont là, sinon je vais en réserve et je fais mon réassortiment, j'installe. Alors, après il y a bien sûr l'accueil de la clientèle, l'aider dans ses choix, la renseigner, la conseiller surtout, ne pas hésiter à faire essayer un vêtement. Et il y a aussi tout ce qui concerne la gestion administrative : je m'occupe de ma caisse, je suis aussi responsable de ma caisse, et je consulte le chef de rayon sur la présentation des produits... " (une vendeuse rayon lingerie féminine dans une grande surface)

" Je suis vendeur rayon polyvalent, parce que je tourne au niveau du magasin et de ses rayons. Je suis sous la responsabilité du chef de secteur. Je fais de la vente pure et du rangement. Je vais rentrer un peu de marchandises et les ranger dans le rayon. Je passe des commandes, c'est tout informatisé et on applique toutes les procédures : bon de commande, passation de commande, la cadence...). La gestion c'est primordial parce qu'en fait sans produit on ne peut pas vendre, mais le maître mot du magasin c'est la vente, c'est-à-dire qu'il ne faut pas laisser tomber le client au détriment de la commande. Comment on s'organise ? C'est tout simple : il y a des horaires dans la journée, on sait que le matin on va avoir des heures pleines, des heures creuses et l'après-midi pareil. On aménage les heures creuses pour la vie du rayon, c'est-à-dire pour la gestion ou l'entretien du rayon ; on fait la mise en rayon, rentrer de la marchandise, je fais les propositions de commandes, soit descendre du stock parce qu'on a du stock en rayon. Le chef de secteur nous consulte (tous les vendeurs rayon) une fois par semaine pour discuter de la vie du rayon et de ce que l'on met dans les rayons... " (un vendeur rayon d'une grande surface spécialisée bricolage)

La plage de l'emploi du " Vendeur rayon "

		Suivi de l'activité - suivi du CA du rayon à l'aide d'application informatique	**Activités spécifiques**
Conseil et relation client - réunion régulière d'activité avec son responsable - conseils aux clients	**Connaissance et utilisation produits et encaissement** - appréhension de l'organisation de la force de vente et connaissance de la fonction des autres vendeurs	**Activités de gestion** - passation de commandes selon les procédures définies - suivi du stock produits du rayon	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de l'ETED (cf. page 246)			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

4.3.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Nous pouvons trouver comme appellations :

- vendeur polyvalent
- vendeur rayon : lingerie, maroquinerie, accessoires mode...
- vendeur non alimentaire

4.3.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Nous trouvons le " Vendeur rayon " dans deux types de contexte :

- Le " Vendeur rayon " dans une UCI à stratégie-prix avec une organisation de la force de vente de type pyramide ; il développe une vente de type basique. Le vendeur rayon se trouve ainsi sous la responsabilité d'un responsable qui régulièrement va contrôler son activité, organiser son travail, et définir les axes de priorités à mettre en œuvre. Mais il peut aussi selon la taille de la force de vente (plus petite) être directement sous la responsabilité du gestionnaire de l'espace de vente. Ses activités professionnelles sont cadrées.

- Le " Vendeur rayon " dans une grande surface fondée sur une stratégie prix avec une organisation de type pyramidale, au sein de laquelle il met en œuvre une vente de type libre-service assistée. Il se trouve sous la responsabilité d'un chef de rayon et d'un chef de secteur (ou de département) dans une équipe composée habituellement de 9 à 12 personnes. Les activités liées à la gestion de l'activité commerciale sont définies et encadrées par les procédures générales du magasin et permettent aux vendeurs de se concentrer sur le client et le chiffre d'affaires du rayon.

4.3.5. Les compétences professionnelles

Les compétences liées à la technicité

- Développer une connaissance des produits du rayon afin de conseiller et d'orienter les clients d'une manière efficace.
- Lutter contre la démarque inconnue en vérifiant systématiquement l'état de son rayon et des produits : balisage, étiquetage, antivol, rangement... afin de minimiser au maximum celle-ci.
- Mettre en œuvre un questionnement précis en direction du client pour appréhender rapidement sa demande (ou son besoin) afin d'adapter son comportement à celle-ci.
- Appréhender l'organisation de la force de vente du magasin et les fonctions des autres vendeurs dans le cadre d'une meilleure prise en charge des besoins des clients.

Les compétences liées à l'organisation gestion

- Suivre et vérifier régulièrement (visuellement et par l'utilisation d'applications informatiques) l'état du stock produits sur le rayon dans le cadre de la gestion rationnelle des marchandises du rayon.
- Mettre en œuvre selon les procédures définies par l'entreprise les passations de commandes produits nécessaires au maintien du " bon niveau " de stocks produits et selon la saisonnalité des produits.
- Connaître les horaires d'activité dans la journée : baisse d'activité, pics d'activité..., afin de s'organiser pour gérer d'une manière optimale le réassort des produits, l'entretien du rayon, les commandes et la vente client.

Les compétences liées à l'environnement professionnel et relationnel

- Participer aux réunions de l'équipe de vendeurs en faisant une analyse et des propositions concernant la vente et la rotation des produits de son rayon dans le cadre de l'optimisation de l'activité commerciale.
- Repérer et saisir rapidement le besoin du client afin de l'orienter vers un autre vendeur ou lui proposer le produit adéquat dans le cadre d'une rationalisation de son temps de relation client (" le juste temps ").

Les compétences du " Vendeur rayon " sont assez proches de celles du " Vendeur magasin " si ce n'est qu'il doit appréhender et intégrer un ensemble de procédures précises et qu'il doit mettre en œuvre rigoureusement. Il se trouve aussi au sein d'une équipe de travail qui lui demande de s'intégrer dans un collectif structuré.

4.3.6. Les préoccupations dominantes

Le " Vendeur rayon " a une préoccupation essentielle :

- la gestion et la planification de son temps de travail.

Le " Vendeur rayon " doit jongler entre la vente et l'accueil des clients et la gestion de son rayon (entretien, rangement, commandes...). Il est continuellement à la recherche d'une bonne organisation et planification de son temps de travail pour pouvoir gérer ces deux grands blocs d'activité et appliquer correctement et à bon escient les procédures prévues pour ces opérations. Faire le réassort, passer une commande et en même temps renseigner son client, l'orienter dans le rayon : disponibilité envers le client tout en assurant des opérations de gestion du rayon, c'est son souci majeur.

" La vente c'est toujours des justes milieux, des compromis, un équilibre à trouver. C'est vrai que la gestion des stocks, c'est très intéressant mais quand on a le client en face de nous, même si je n'ai pas fait le ménage, si je n'ai pas fait le réassort, je dois toujours vendre. La priorité numéro un c'est le client mais il ne faut pas oublier le ménage, le réassort, les commandes ". (une vendeuse rayon d'une UCI grande surface non spécialisée)

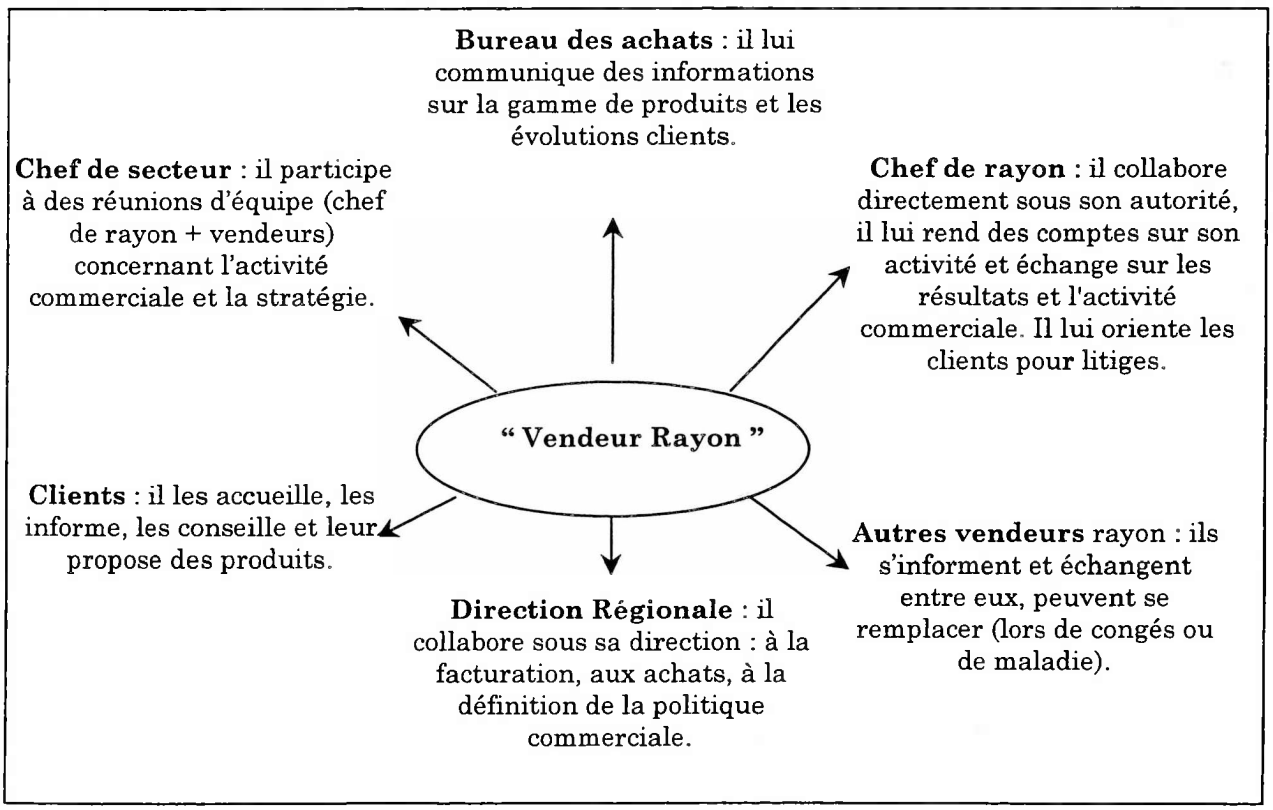
4.3.7. Le réseau de relations

Le " Vendeur rayon " a un réseau de relations plus dense que le vendeur magasin essentiellement de par une organisation plus complexe et un nombre de professionnels plus important sur la surface de vente.

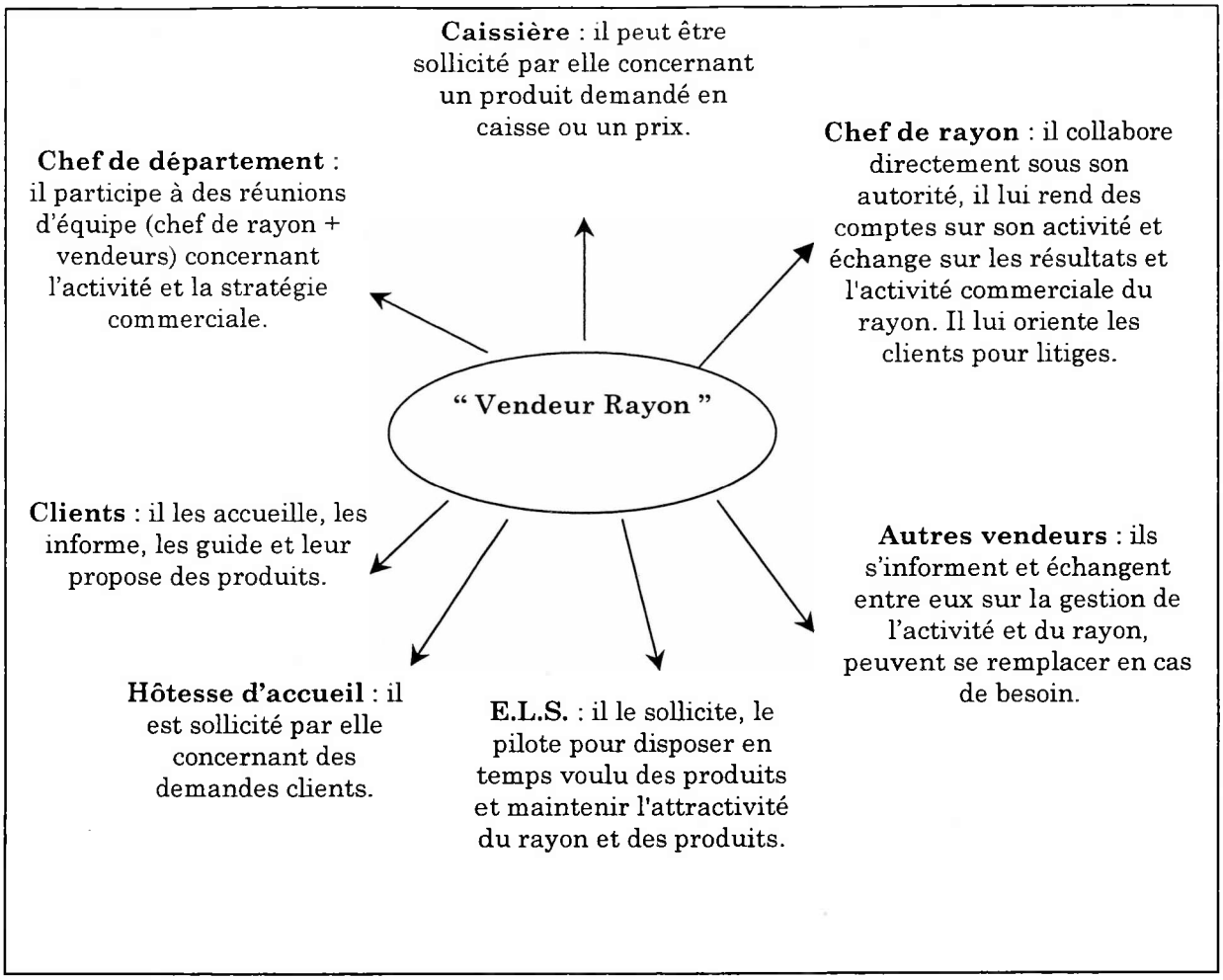
Deux situations émergent au regard des deux configurations commerciales au sein desquelles on rencontre des " Vendeurs rayon " :

- Dans le cadre d'une UCI le " Vendeur rayon " réalise souvent les opérations d'encaissement et est en relation avec un chef de réserve pour son réassort, et la ligne hiérarchique peut être plus complexe.
- Dans le cadre d'une grande surface, le " Vendeur rayon " ne fait pas d'opérations de caisse, il collabore avec des ELS pour la manutention et l'entretien du rayon et il est sollicité par les hôtesses d'accueil.

1) Dans une UCI :



2) Dans une grande surface :



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

4.3.8. Les portraits

Cette figure d'emploi peut se caractériser par les portraits suivants :

Un homme de 28 ans, vendeur rayon dans une grande surface. Il est dans cet emploi depuis 3 ans, il y est rentré en contrat de qualification et il est en CDI à temps plein. Il travaille avec deux autres vendeurs rayon, il a une bonne connaissance des produits disponibles sur le rayon et manipule facilement les outils et les procédures liés à la gestion de son rayon. Il remplace d'autres

vendeurs rayon, dynamique et volontaire, la formation " maison " lui confère la possibilité de " tourner " sur le magasin.

Une femme de 24 ans, vendeuse rayon dans une UCI (rayon confection féminine), elle est dans ce poste depuis cinq années. Elle y est entrée en contrat de qualification après avoir fait un baccalauréat professionnel " commerce et services ". Elle est en CDI à temps plein. Elle travaille avec quatre autres professionnels sur le rayon, elle a un sens de la relation et de l'esthétique prononcé. Patiente, sûre d'elle, elle prend des initiatives et incarne bien l'esprit de l'enseigne.

4.3.9. Les extensions d'activités professionnelles

Le " Vendeur rayon " concentre l'essentiel de ses activités sur deux pôles : la gestion des produits de son rayon et la relation client. L'ensemble de ses activités sont cadrées et définies par l'ensemble des procédures mises en place par l'enseigne.

Il apparaît deux extensions d'activités professionnelles :

- La première extension conduit le " Vendeur rayon " à renforcer sa relation aux clients, et à l'utilisation de techniques de vente plus complexes, en même temps qu'il acquiert une connaissance fine des produits et de leur utilisation.
- La deuxième extension concerne le vendeur qui à partir d'une très bonne mise en œuvre des procédures de gestion des marchandises du rayon va s'impliquer plus fortement dans l'organisation et la gestion de l'activité commerciale tout en prenant appui sur une approche des relations humaines et de l'animation des hommes. Ce vendeur va s'orienter vers des activités d'adjoint de chef de rayon, voire de chef de rayon.

4.4. La figure d'emploi du " Vendeur conseil "

4.4.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Le " Vendeur conseil " exerce ses activités professionnelles dans les moyennes et grandes surfaces qui sont structurées sur une stratégie commerciale de type immatériel ou " univers ". Il assure la gestion des marchandises de l'espace de vente sur lequel il est affecté et propose aux clients conseils, aide et informations nécessaires à la définition de leur choix.

Le " Vendeur conseil " a un rôle discret et efficace, il se situe entre la liberté d'action donnée aux clients et le besoin d'aide qu'ils peuvent être en mesure de demander. A l'aide de techniques de vente et de sa connaissance des produits il intervient au moment propice par rapport aux sollicitations des clients pour leur proposer un conseil qui va orienter l'achat et contribuer à fidéliser le client.

4.4.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Vendeur conseil " développe ses activités professionnelles à partir des choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise qui prennent appui sur la constitution d'un espace de vente structuré autour du concept d'univers, d'immatériel avec une large gamme de prix et de produits à valeur symbolique. Il participe, partiellement, à la gestion des marchandises de l'espace de vente : il apporte son appui à l'approvisionnement des produits, au rangement et à l'entretien des marchandises et ceci avec d'autres vendeurs. Il participe à l'inventaire (deux fois par an) et aide à la conception et à la réalisation de " halls d'exposition de produits " dans le cadre de promotions ou plus régulièrement du développement de l'attractivité de l'espace de vente.

Le " Vendeur conseil " est présent dans les allées, sur les rayons, sur la surface de vente, prêt à intervenir à la moindre sollicitation du client.

Discret mais sûr de lui, il accueille les clients, les oriente vers les produits, les rayons, les professionnels qui sont susceptibles de correspondre à son besoin. Ses activités sont fortement dirigées vers le conseil, l'aide à apporter à un client qui le sollicite une intervention tout en le rassurant sur sa liberté d'action : il explique, montre, noue un dialogue, manipule l'objet... La médiation avec le client se fonde sur le conseil et non l'acte de vente à proprement parler.

> *" Mon objectif premier c'est d'être à l'écoute du client et au service du client. Aujourd'hui les clients sont de plus en plus exigeants : donc un client rentre, il a besoin d'un service, je suis là pour lui donner. Je vais analyser la question, savoir ce qu'il recherche, ce qu'il a besoin ; si je ne peux pas répondre je téléphone à nos fournisseurs ou à d'autres du magasin pour avoir la réponse ".* (un vendeur conseil d'une grande surface spécialisée bricolage)

La plage de l'emploi du " Vendeur conseil "

Dialogue technique	**Expertise produits/clients** - dialogue avec les fournisseurs sur les caractéristiques et conditions d'utilisation du produit	**Suivi de l'activité**	**Activités spécifiques**
Conseil et relation client - appui au règlement de litiges avec la clientèle - conseils approfondis et établissement d'un dialogue d'aide	**Connaissance/utilisation produit et encaissement** - participation à la réalisation de " halls d'exposition produits " - informations techniques sur le produit	**Activités de gestion** - organiser et planifier son temps d'écoute et de dialogue avec chaque type de client	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de l'ETED *(cf. page 246)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

4.4.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Nous pouvons trouver d'autres appellations :

- vendeur " univers "
- conseiller de vente
- conseiller vendeur

4.4.4. La place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Le " Vendeur conseil " est un vendeur typique des moyennes et grandes surfaces qui fonctionnent sur le concept " d'univers " avec une organisation soit en pyramide, soit en réseau.

Il se trouve souvent en complémentarité avec des vendeurs confirmés dont l'activité est surtout orientée vers la relation au client à qui il vient en appui, et il renforce sur la surface de vente l'ambiance " vous êtes chez vous ", " vous êtes libres d'aller et de venir mais nous pouvons vous aider ". Souvent il constitue avec l'ELS, le vendeur confirmé et le technicien, le maillage en réseau de la force de vente.

4.4.5. Les compétences professionnelles

Les compétences liées à la technicité :

- Présenter et expliquer des données techniques de base des produits vendus aux clients dans le cadre d'une demande de renseignements et de conseil.
- Réaliser des agencements et des décorations de halls d'exposition ou de têtes de gondole selon les directives du chef de rayon ou du responsable d'univers dans le cadre de promotions de produits ou d'animation de la surface de vente.
- Instaurer un dialogue avec les fournisseurs pour obtenir des réponses à des demandes de clients sur les conditions d'utilisation ou de performance de produits selon une situation donnée.

Les compétences liées à l'environnement professionnel et relationnel :

- Mettre à disposition, selon le type de client, des informations et des conseils qui rassurent le client et l'incitent à acheter les produits.
- Participer aux règlements des litiges clients concernant des produits en faisant preuve de diplomatie et d'écoute attentive.

Les compétences liées à l'organisation/gestion :

- Mettre en œuvre des principes de rationalisation de son temps de disponibilité clients en tenant compte du type de demande et d'interventions de celui-ci.

Le " Vendeur conseil " est assez proche des autres vendeurs de l'ETED " vendeur ", toutefois il s'en distingue par son approche du client, par la combinaison d'une bonne connaissance des produits et de techniques de vente qui en premier lieu se finalisent sur la délivrance d'un conseil.

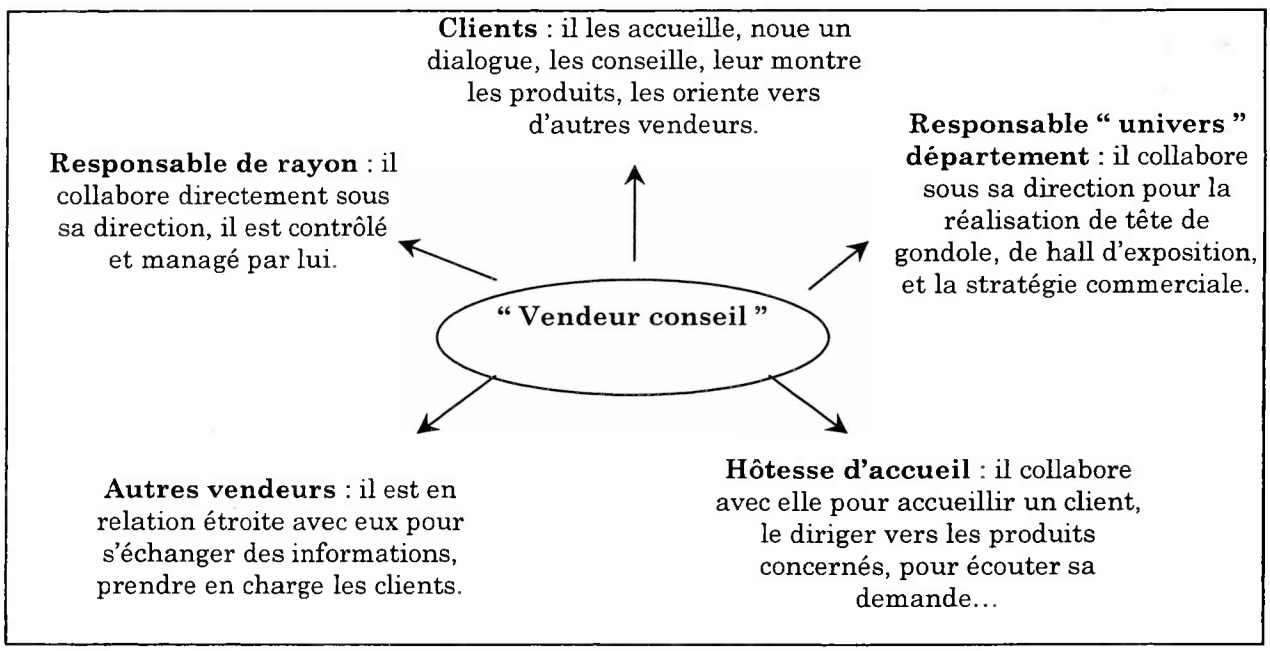
4.4.6. Les préoccupations dominantes

Le " Vendeur conseil " a une préoccupation majeure : bien déterminer le moment précis et pertinent de son intervention auprès des clients. Toujours en alerte par rapport aux comportements des clients, il doit rassurer en étant sûr de lui, conseiller sans forcer la vente, assister sans contraindre. Cet équilibre est constamment son souci majeur dans sa façon de faire.

> *" Je suis à l'écoute des clients, je les observe. Les uns aiment d'abord flâner puis vous interpellent, d'autres arrivent avec une demande précise et il faut y répondre, d'autres encore nouent d'abord un dialogue et après nous demandent un produit, un conseil. A tout moment je dois pouvoir leur répondre et être là ".* (un vendeur dans une grande surface spécialisée)

4.4.7. Le réseau de relations

Le " Vendeur conseil " a des relations essentiellement internes à l'entreprise, tournées vers les professionnels qui accueillent et servent le client, sous la direction d'un responsable de rayon, voire à l'occasion de réagencements importants, d'un responsable de secteur.



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

4.4.8. Les portraits

C'est un homme de 28 ans, il est vendeur conseil dans une grande surface bricolage et décoration de la maison, il y est entré depuis 3 ans, il est en CDI et a une formation de niveau IV (Bac professionnel). Tout son cursus professionnel est réalisé dans la vente, il est dynamique et dialogue aisément, curieux et diplomate, il est connu de tout le monde et connaît parfaitement l'espace de vente et son personnel.

C'est une femme de 32 ans, elle est vendeur conseil dans une grande surface spécialisée, elle y est entrée en contrat de qualification, elle est dynamique et aime le contact avec les clients.

4.4.9. Les extensions d'activités professionnelles

Le " Vendeur conseil " est centré sur cet appui, cette aide discrète et efficace aux clients. Deux extensions d'activités se développent :

- La première, la personne développe cette approche et cette relation aux clients avec l'appui de formations aux différentes techniques de vente et elle s'oriente vers un profil de vendeur axé sur la relation client.

- La deuxième, le " Vendeur conseil " avec une formation technique qualifiante sur le produit et les techniques devient un spécialiste produit et il se dirige vers le vendeur axé sur le produit, passionné par les produits et leurs utilisations.

5. L'ETED du " vendeur confirmé "

5.1. Activités, compétences et savoir-faire du " Vendeur confirmé "

5.1.1. Les activités et compétences du " Vendeur confirmé "

Le " Vendeur confirmé " réalise la vente de produits plus ou moins techniques, plus ou moins complexes, en mobilisant, selon les individus et les contextes deux formes de technicité : la technique de vente, centrée sur l'aptitude à cerner et à conseiller un client ou la technique produit, basant l'acte de vente sur la connaissance de celui-ci. Dans les deux cas, son rôle essentiel est d'instaurer un dialogue afin d'identifier la demande ou le besoin du client, pour préparer ou réaliser la vente dans les meilleures conditions de satisfaction de celui-ci.

Pour ce faire, le " Vendeur confirmé " est amené pour chaque client à effectuer un diagnostic précis et rapide de sa demande et des critères implicites ou explicites de ses choix. Il suscite un dialogue tout en instaurant une relation de confiance. Ce dialogue est adapté au type de client en présence, qui peut être un néophyte, un utilisateur confirmé ou un professionnel et au type de produit, nécessitant selon les cas, plus ou moins de connaissance, de discours et de manipulation technique. Dans tous les cas, le " Vendeur confirmé " apporte un service personnalisé. Il est l'interlocuteur principal du client sur la surface de vente et se trouve spécialisé dans la gestion de cette relation commerciale, médiatisée par un produit ou d'autres formes de plus-value.

Responsabilisé dans sa relation au client et responsable de celle-ci aux yeux de sa hiérarchie, le vendeur confirmé est soucieux de développer son activité conformément à la politique de son enseigne par rapport à laquelle il décline procédures et consignes lorsqu'elles sont formalisées. Lorsqu'elles ne le sont pas (le plus souvent dans les petits commerces spécialisés), ce vendeur s'implique dans la vie économique de son entreprise à travers les produits, en traitant les aspects achats, commandes, marketing, sur des créneaux de produits et de clientèle qu'il maîtrise bien.

Conscient de l'importance de l'environnement sur le bon déroulement de son dialogue avec les clients, le vendeur confirmé veille à ce que tout soit en place pour lui faciliter la tâche, propreté et agrément du lieu, facilité de circulation et d'accès des marchandises, étendue du choix, approvisionnement sans faille, encaissement rapide et facile... Selon la taille et l'organisation des enseignes, cela le conduit, soit à rester en relation constante avec d'autres professionnels (ELS, agents d'entretien, vendeurs conseil, caissières), soit à assumer une partie de ses activités en dehors des moments d'interface avec la clientèle.

Le " Vendeur confirmé ", en tant que principal interlocuteur du client, est aussi vecteur d'une information indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise. Il est donc en mesure de collecter des données sur les clients et sur les ventes, qu'il pourra analyser au jour le jour avec sa hiérarchie. Ce travail se fait souvent sur ordinateur. Il est généralement complété par des échanges plus qualitatifs avec les responsables (réunions d'équipe ou échanges individuels) visant à adapter les comportements sur le terrain pour répondre aux nécessités économiques de l'entreprise (par exemple la vente prioritaire de tel ou tel produit) ou aux attentes spécifiques des clients, par exemple l'engouement imprévu pour une catégorie de biens.

La plage de l'emploi du " Vendeur confirmé "

Responsabilité du point de vente - prise en charge de la responsabilité totale du point de vente (remplacement du responsable) - relations avec les fournisseurs, les VRP	**Expertise produits/clients** - Réalisation d'analyses techniques (rapport qualité/prix, performances, utilisation) avant l'achat et pour l'achat par le client - utilisation d'une langue étrangère - formation des clients à l'utilisation des produits	**Veille technique et planification du travail** - veille technique dans et hors temps de travail - planification et organisation de son propre travail - réalisation de commandes produits	**Activités spécifiques**
Dialogue et offre de services clients - établissement d'un contact privilégié avec chaque client - dialogue technique personnalisé avec chaque client - développement d'une relation de confiance avec le client (fidélisation) - étroite collaboration avec son responsable - prise en compte des offres de services disponibles	**Approche technique des produits et des clients** - Tests et évaluation des produits avant mise en rayon - Encaissement - démonstrations d'utilisation - explication des caractéristiques des produits (performances, utilisation) - utilisation d'un vocabulaire technique - analyse de la demande et de la " psychologie " du client	**Activités de gestion** - organisation d'un suivi des clients - commande de petit outillage nécessaire à la présentation des produits - gestion des besoins logistiques du point de vente - organisation du travail en équipe - tenue de livret SAV - veille documentaire	
Relation client et services internes - participation aux réunions d'équipe régulières avec son ou ses responsables - instauration d'une relation de confiance avec le client - relation étroite avec l'encaissement et les autres services du magasin - premier dialogue d'accueil et prise en compte de la demande du client - expression d'un style de comportement (oral, présentation générale) en relation avec les produits vendus, les types de clients et l'image de marque du magasin	**Attractivité du point de vente et techniques de vente** - maîtrise de techniques de vente client-produit - réalisation de décoration, du balisage de l'espace de vente - mise en valeur de produits - manipulation et utilisation de termes techniques adaptés aux produits vendus - connaissance des produits (caractéristiques techniques et utilisation) - réalisation régulière du petit entretien de l'espace de vente (produits, vitrines...)	**Activités administratives et organisationnelles** - organisation de la remontée d'informations produits, clients vers ses responsables - mise en œuvre des procédures et consignes liées à la pratique commerciale - préparation de commandes - suivi du chiffre d'affaires (à l'aide d'application informatique) - organisation et suivi du réassort et de l'approvisionnement des produits - constitution d'un fonds documentaire (produits) opérationnel sur la surface de vente	**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

5.2.2. Les savoir-faire de base du " Vendeur confirmé "

Le " Vendeur confirmé " concentre toute son énergie sur la relation au client, soit par rapport à la demande de ce dernier, soit par rapport aux produits qu'il est en mesure de lui proposer. Son savoir-faire réside presque exclusivement dans la gestion de cette relation et secondairement dans le contrôle et/ou la réalisation d'activités logistiques et administratives facilitant ou s'appuyant sur cette relation.

Gestion de la relation au client :
Ce savoir-faire, commun à tous les vendeurs, prend chez le " Vendeur confirmé " une dimension primordiale et prioritaire. Chaque étape est traitée avec professionnalisme et des techniques spécifiques : l'accueil, l'approche, le diagnostic, les propositions, le dialogue, la concrétisation de l'achat, l'encaissement, la fidélisation. Dans cette relation, les savoir-faire mobilisés sont multiples : le sens du contact et la mise en confiance, l'écoute, l'adaptabilité, l'esprit d'initiative, le fait de savoir proposer, choisir, trancher... autant d'éléments visant à faciliter l'échange et l'acte d'achat. A côté de ce volet " gestion de la demande du client ", il y a aussi le volet " gestion de l'offre de l'entreprise " : Le vendeur confirmé connaît ses produits, il sait en parler, les mettre en valeur. Selon sa formation, son profil et en fonction des produits, il est aussi capable d'en faire la présentation technique, la démonstration et le cas échéant la réparation et/ou l'entretien. Dans tous les cas, il est en veille sur l'évolution des biens et services proposés par son enseigne auxquels il s'intéresse souvent à titre personnel, en dehors de ses heures de travail.

Veille sur l'entretien et l'approvisionnement du point de vente :
Même lorsqu'il n'est pas directement concerné par l'entretien et l'approvisionnement de l'espace de vente, le " Vendeur confirmé " se préoccupe de leur bonne réalisation dont il mesure l'impact sur son " travail " avec le client. Il a donc un œil permanent sur la tenue du rayon et un regard aiguisé lui permettant de repérer rapidement des dysfonctionnements dans sa bonne marche : produits manquants, désordre, erreurs d'étiquetage, vitrine poussiéreuse... Dans tous les cas, il est en mesure d'agir, soit directement, soit en s'appuyant sur d'autres professionnels moins qualifiés, pour remédier aux difficultés identifiées. En général, son savoir-faire en la matière est suffisant pour que sa hiérarchie lui délègue des responsabilités sur cette veille. Concernant les plus techniciens des vendeurs confirmés, la veille se concentre souvent sur une catégorie moins large de produits complexes et dépasse en responsabilité le strict cadre de l'espace de vente pour entrer dans le champ des achats et de l'approvisionnement.

Activités administratives et informatives :
Le " Vendeur confirmé " est à la fois particulièrement attentif aux effets de son travail sur le chiffre d'affaires et les stocks de son lieu de vente. Il est en mesure de faire remonter des

informations utiles vers sa hiérarchie sur les comportements des clients, sur les demandes de produits, sur les services à développer. Pour y parvenir, son savoir-faire administratif lui permet de suivre son activité et l'activité de son enseigne afin de développer la première en cohérence avec la seconde.

5.2. La figure de l'emploi de vendeur qui découle des processus de vente reposant surtout sur la relation au client

5.2.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Il est de notre point de vue la figure montante des espaces de vente d'aujourd'hui. Bien informé sur une gamme de produits spécifique mais non étroite, par rapport à laquelle il a pu recevoir, hors de la firme, des éléments de formation technique, cette personne est avant tout un professionnel de la vente, c'est-à-dire un spécialiste de la relation vendeur-client. Cette relation est la colonne vertébrale de son intervention et il emploie toutes ses ressources et tous les moyens mis à sa disposition pour l'intensifier et la consolider.

Le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client est attentif et perspicace, capable de cerner rapidement un besoin, une attente, des interrogations et d'y apporter les réponses les plus satisfaisantes, tant du point de vue de l'acheteur que par rapport à la logique de l'entreprise et/ou du rayon. Il connaît donc bien les produits mais aussi les comportements d'une clientèle qu'il est en mesure de cerner, ainsi que les lignes fortes de la stratégie commerciale de son employeur.

Doté de qualités humaines (accueil, face-à-face, instinct sûr...), il possède une bonne mémoire et des capacités d'adaptation à un travail collectif dont la réussite se fonde en partie sur la bonne articulation entre le mode d'organisation impulsé par l'amont, le circuit des produits et la rencontre avec le client. Ce type de vendeur doit ainsi pouvoir et savoir compter sur les compétences de ceux qui réalisent l'approvisionnement et la mise en rayon d'une part, inscrire son action dans les pratiques de contrôle des coûts, de qualité et de développement impulsés et gérés par son ou ses responsables d'autre part.

Dans les magasins, ce vendeur apparaît dès que les produits ne sont pas suffisamment complexes pour exiger les compétences d'un technicien mais que l'entreprise mise sur une plus-value immatérielle délivrée ou confortée par le vendeur pour développer son activité.

> *" Je suis vendeur son, mon métier consiste à être à l'écoute du client pour vendre de la télé, hi-fi, son, vidéo ; c'est vraiment un secteur spécialisé. C'est un magasin dans le magasin. Mais ce n'est plus de la vente comme il y a quelques années, c'est vraiment se mettre à la place du client, définir les besoins, apporter des services qui sont autour et qui*

font la différence : le SAV... Car c'est un secteur concurrentiel fort, les prix sont les mêmes partout, il faut faire la différence ". (un vendeur son d'un rayon hi-fi, son, vidéo, télé d'un hypermarché)

5.2.2. Les activités professionnelles essentielles

Le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client développe ses activités professionnelles à partir de :

- sa connaissance et sa compréhension de la stratégie commerciale de son employeur,
- sa bonne connaissance des produits constituant la gamme disponible,
- sa connaissance de la clientèle et des composantes de la relation à développer.

Il exerce ses activités professionnelles dans des espaces de vente organisés autour d'une plus-value immatérielle ou professionnelle, qui mettent à disposition une gamme de produits large mais qui n'exigent pas ou peu une approche technique complexe. Son rôle essentiel est d'instaurer avec les clients une relation personnalisée afin de réaliser la vente.

Pour ce faire, avec chaque client, il cerne son besoin, sa demande, son attente, en étant très attentif à ses caractéristiques et à son comportement. Perspicace et observateur, il met en œuvre une " ambiance " qui facilite l'accueil et le dialogue avec le client et qui lui permet de développer une relation autour de la gamme des produits. Il adapte son langage, son comportement, son argumentaire au client en présence en lui proposant des solutions d'achats satisfaisantes.

Ce type de vendeur a le souci permanent de présenter un espace de vente attractif (petit entretien, propreté, étiquetage, balisage...) et d'inscrire ses activités par rapport à la dynamique commerciale impulsée par son ou ses responsables, les procédures et les consignes définies par l'entreprise. Ainsi il est en relation constante avec les professionnels qui réalisent l'approvisionnement de l'espace de vente, avec son ou ses responsables dans le cadre d'échanges, de relations (plus ou moins formalisés) d'optimisation du système organisationnel de l'espace de vente.

La plage de l'emploi du vendeur dont l'activité est surtout orientée vers la relation au client

Responsabilité du point de vente - permanence en cas d'absence du responsable du point de vente - intérêt pour le comportement des clients face aux produits proposés	**Expertise clients** - exploitation d'outils informatiques - maîtrise d'une langue étrangère	**Veille technique et planification du travail** - suivi des activités du rayon et/ou du magasin et/ou de l'entreprise - réalisation de commandes produits - échanges organisationnels avec d'autres services (réunions, supports écrits, documents informatiques)	**Activités spécifiques**
Dialogue et offre de services clients - prise en compte des offres de services disponibles - étroite collaboration avec son responsable - développement d'une relation de confiance avec le client (fidélisation) - réalisation d'un questionnement " fin " du client sur ses possibilités	**Approche technique des produits et des clients** - analyse de la demande et de la " psychologie " du client - démonstration d'utilisation du produit - utilisation d'un vocabulaire technique adapté aux produits vendus - explication des caractéristiques techniques des produits - préparation de l'encaissement - réalisation de présentations particulières de produits en rayon (merchandising) ou en vitrine	**Activités de gestion** - travail en équipe - tenue de livret clients pour dépôt de produits (SAV) - mise à jour d'un fonds documentaire technique	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de l'ETED *(cf. page 273)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

5.2.3. Dénominations professionnelles équivalentes

Le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client se rencontre généralement sous les appellations plus courantes de :

- Premier vendeur
- Vendeur confirmé
- Vendeur spécialisé
- Vendeur technique
- Vendeur conseiller
- Vendeur conseil

5.2.4. Place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Ce vendeur est une figure qui tend à se multiplier de différentes manières, au sein de configurations productives diverses qui ont toutes comme point commun le fait de redonner une place centrale au vendeur dans leur stratégie commerciale.

Il est présent dans les grandes surfaces qui adoptent des stratégies de type immatériel et développent autour du client une panoplie de services et d'attentions visant à le mettre en confiance et à l'aise dans son acte d'achat. Dans ces espaces, magasins tout entiers ou secteur de magasins, le niveau d'écoute du client est élevé, non seulement sur ce qu'il exprime en direct en face à face avec les vendeurs, les caissières ou l'accueil mais sur ses attentes ou besoins implicites, liés à son mode de vie et à son mode de consommation. Dans ce contexte, il fait la jonction entre l'achat pratique, leitmotiv des grandes surfaces, et l'achat plaisir, notion plus nouvelle à cette échelle. Cela implique pour lui de fonctionner en articulation et en compréhension étroite avec d'autres services, dans des organisations en réseau ou en pyramide.

Dans les UCI, ce type de vendeur est la clef de voûte de l'organisation qui lui donne toute latitude pour se concentrer sur le client. La stratégie mise en place, qu'elle soit centrée sur les produits ou sur un concept attirant et satisfaisant pour le client, table sur un fort niveau de conseil dont ce vendeur est le détenteur, parfois avec l'assistance d'autres professionnels, services ou supports techniques. L'organisation logiquement rattachée à ce contexte est celle du réseau, dans lequel différents professionnels articulent leurs interventions pour optimiser le service rendu. Ce mode d'organisation est encore rare, il émerge progressivement d'organisations hiérarchiques dans lesquelles des responsables au profil de "Gestionnaire d'espace de vente" favorisent les échanges

entre les différents acteurs de la vente et font auprès d'eux la promotion d'une vision globale du système organisationnel.

Ce type de vendeur confirmé, enfin, est présent à titre plus exceptionnel dans les magasins qui adoptent une stratégie immatérielle, notamment les magasins de produits de luxe. Dans ces contextes particuliers, il est possible qu'il exerce à l'intérieur d'une organisation de type structure de vente traditionnelle, qui tout en l'impliquant à tous les niveaux de la vente, lui laisse une latitude importante pour peaufiner sa relation au client et proposer différents types de service cohérents avec l'esprit du lieu.

5.2.5. Les compétences professionnelles

Les compétences liées à la technicité :

- Réaliser ou faire réaliser des agencements particulier de produits en rayon ou en vitrine (merchandising) selon les axes de la politique commerciale de l'entreprise afin de " capter " l'attention des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ou de produits promotionnels.
- Développer des qualités de communication en utilisant un langage adapté au type de client et à l'esprit de l'enseigne.
- Analyser la demande du client en le questionnant, en l'observant et en mettant en regard les caractéristiques de la gamme ou des produits dans le cadre d'une proposition à lui faire.
- Réaliser des démonstrations concernant l'utilisation des produits en expliquant les caractéristiques et les performances du produit, dans le cadre d'une relation de confiance construite sur l'écoute, la disponibilité et la compétence-produit.

Les compétences liées à l'organisation et la gestion

- Suivre et analyser les activités commerciales de l'espace de vente (vendeur(s), rayon, magasin) et éventuellement de l'enseigne afin d'adapter son comportement à l'évolution du chiffre d'affaires ou d'autres indicateurs chiffrés de la vie de l'entreprise (récepteurs d'informations).
- Contribuer à la bonne marche commerciale de l'entreprise en communiquant à la hiérarchie toutes les informations qualitatives et quantitatives nécessaires sur les comportements et les attentes des clients (collecteur et émetteur d'informations).
- Prendre en charge la responsabilité du magasin ou du rayon en cas d'absence de son responsable.

Les compétences liées à l'environnement relationnel et professionnel

- Instaurer une relation de confiance avec les clients en leur montrant qu'ils sont pris en considération dans la mesure ou il leur est fourni des premières réponses à leur demande.
- Tenir un dialogue technique adapté au client aussi bien sur les caractéristiques techniques du produit, ses utilisations, ses performances, sa complexité dans le cadre d'une relation personnalisée.
- Connaître les offres de services disponibles (crédit, livraison, SAV...) et les proposer aux différents types de client dans le cadre d'une facilitation de la vente.
- Faire remonter des informations (clients, produits, commerce) et s'informer des nouvelles orientations, organisations et produits dans le cadre des relations définies par son supérieur hiérarchique.
- Appréhender le comportement des clients face aux produits proposés dans le cadre de remontée d'informations vers son responsable.
- Prendre en charge dans le cadre de la permanence de la responsabilité le magasin ou le rayon en cas d'absence de son responsable.

5.2.6. Les préoccupations dominantes

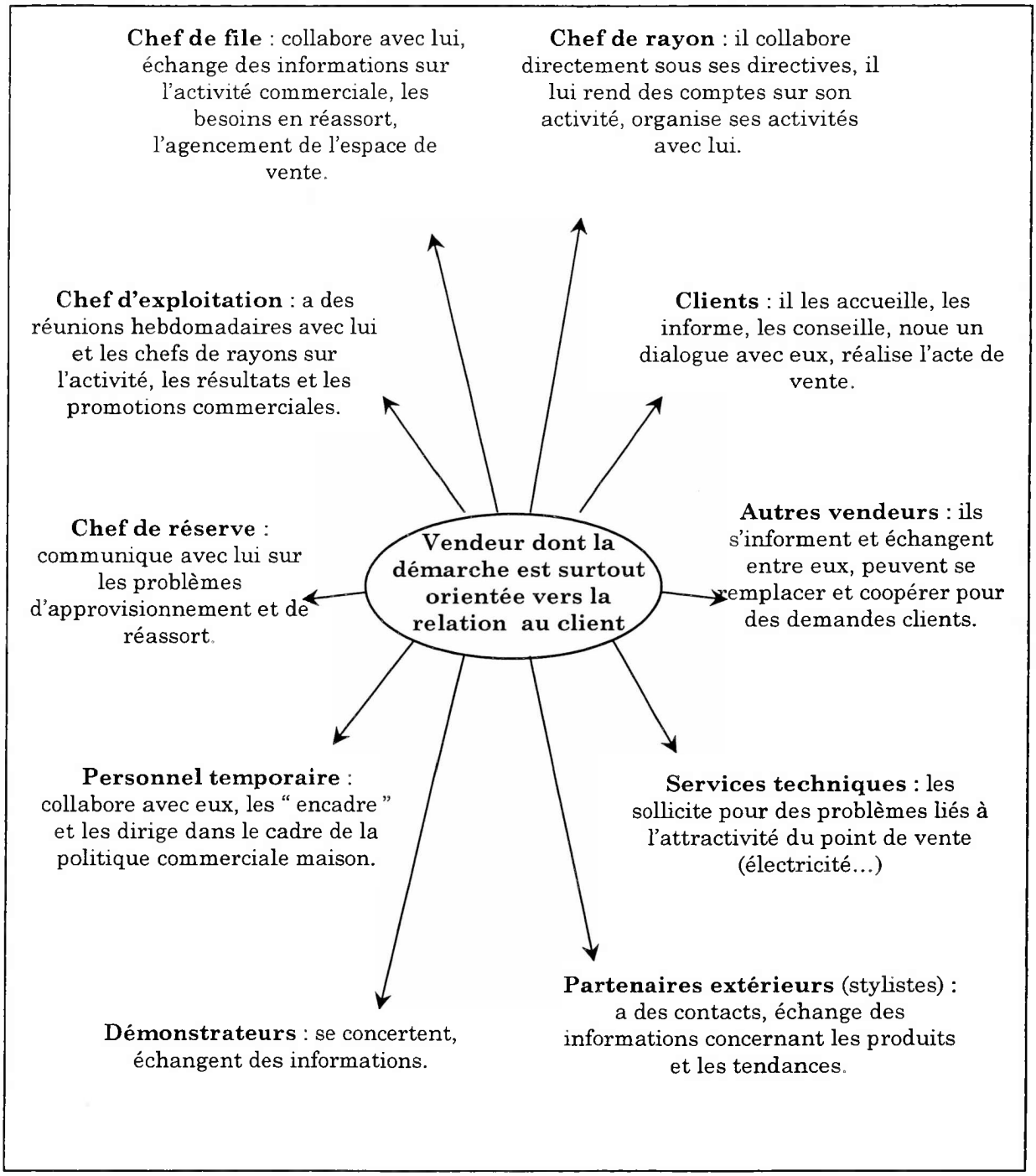
La préoccupation dominante de ce vendeur confirmé est la satisfaction du client, à travers l'acte d'achat et son environnement, même lorsque celui-ci ne se concrétise pas. D'autres préoccupations découlent nécessairement de cette priorité, elles consistent à rendre agréable et à faciliter le moment passé par le consommateur sur le lieu de vente (propreté, approvisionnement...).

L'autre préoccupation importante de ce vendeur est d'inscrire son action dans la stratégie de son enseigne et de valoriser au mieux, auprès de sa hiérarchie et de ses collaborateurs les informations qu'il maîtrise sur la clientèle et les produits.

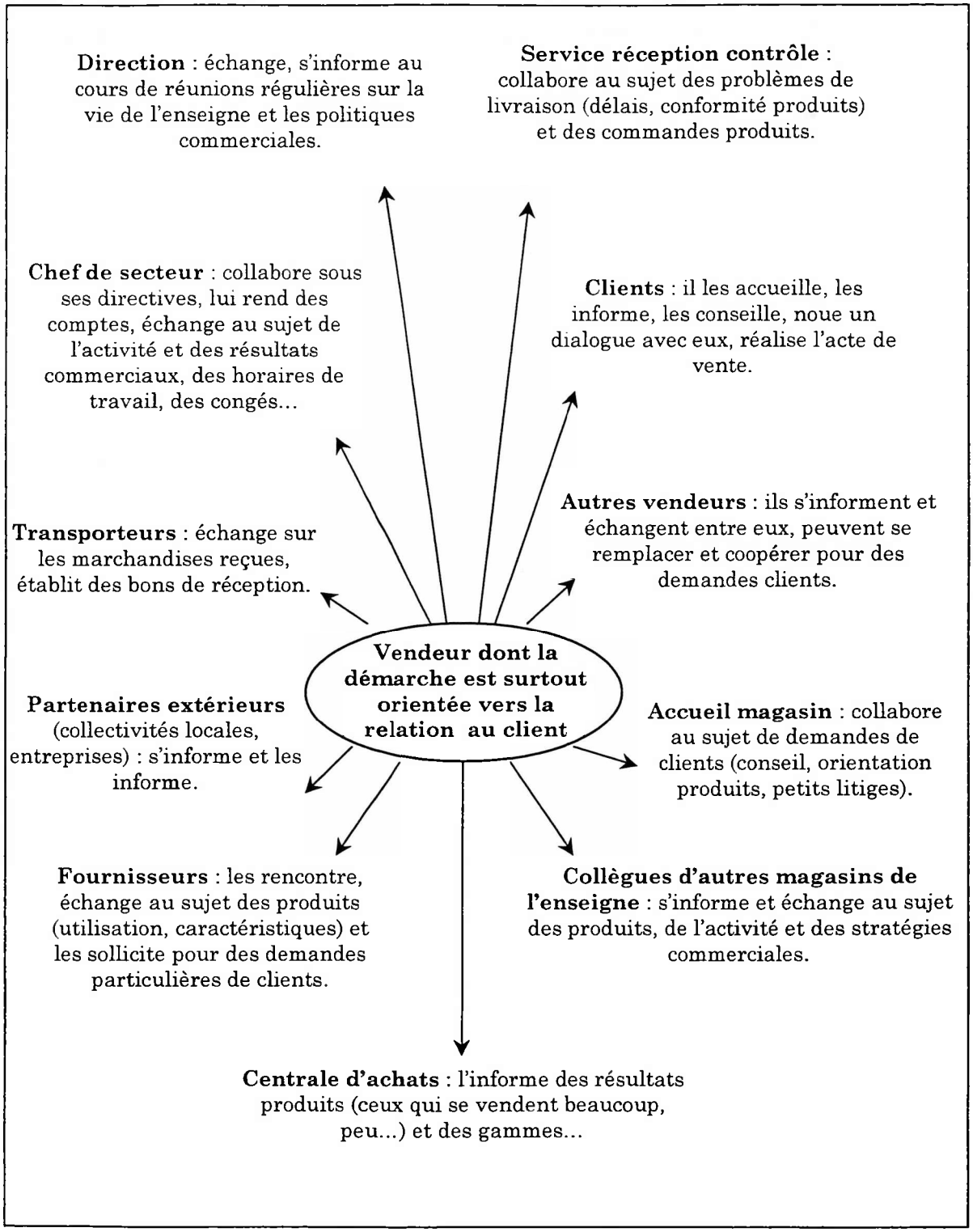
Sachant qu'il est également le principal interlocuteur de la clientèle, ce vendeur a le souci permanent d'apporter des réponses satisfaisantes à cette dernière. Professionnel doté d'une expérience et d'une technicité de la vente, il est souvent en mesure de résoudre lui-même des difficultés (client mécontent, produit défectueux ou manquant, service trop long...) et de ne faire appel à son responsable que dans les cas extrêmes, par exemple lorsque le client exige un interlocuteur haut placé. Dans ce type de situation, il aura généralement préparé le terrain et son supérieur viendra simplement conforter une résolution de problème bien engagée.

5.2.7. Le réseau de relations

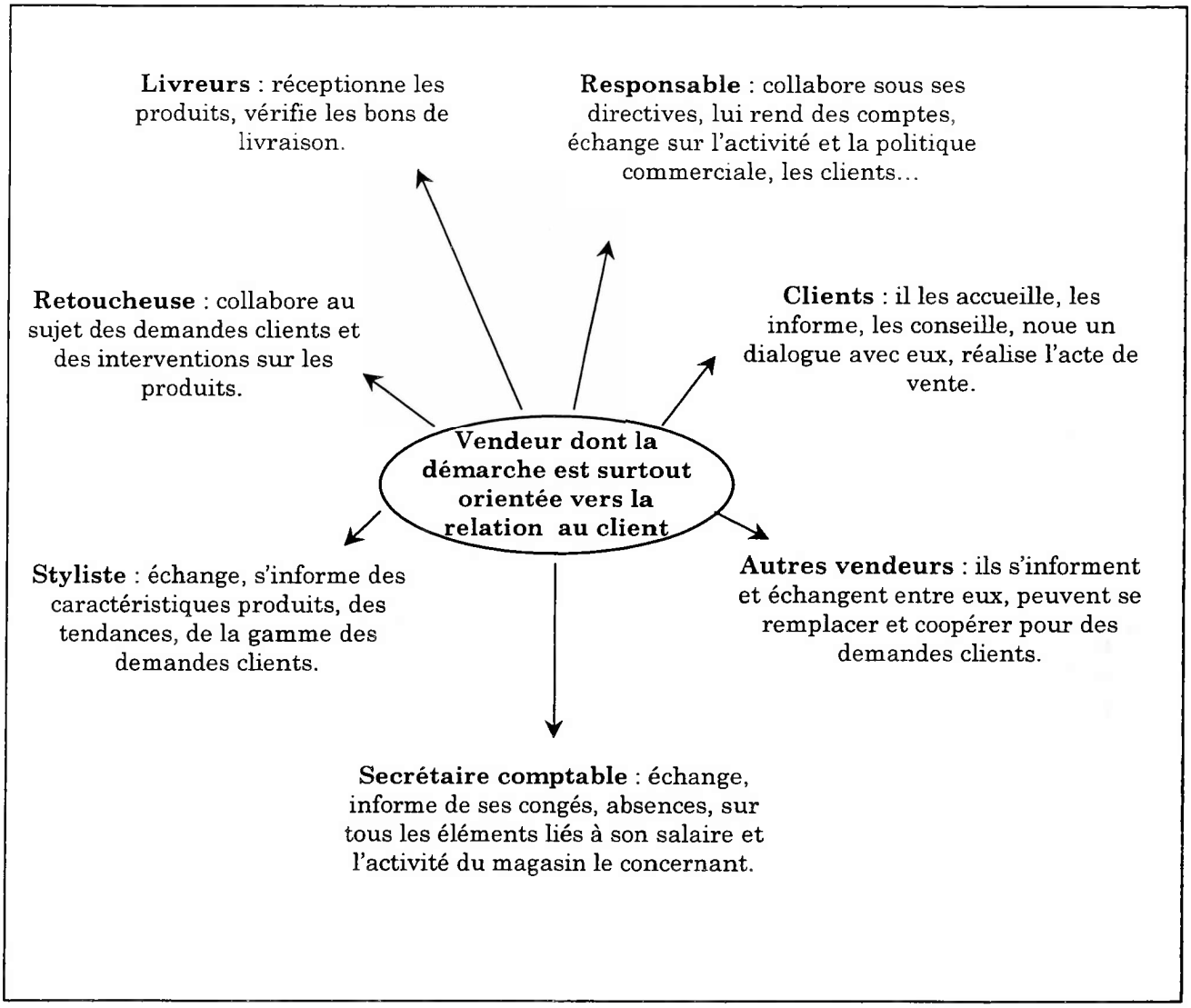
Dans une grande surface, ce vendeur a un très grand nombre d'interlocuteurs. Lorsque l'organisation est hiérarchique, les interlocuteurs sont nombreux et situés à un niveau supérieur dans l'organigramme, généralement impliqués dans les dimensions logistique, marketing et plus largement stratégie de l'entreprise. Ce qui est intéressant, c'est de constater que ce vendeur a accès à un grand nombre de services en cas de nécessité par rapport à la clientèle.



Nous retrouvons cette ouverture relationnelle dans les UCI, comme le montre cet exemple de vendeur dans un magasin de bricolage, pour lequel les partenaires externes sont nombreux :



Dans un magasin, la configuration se présente différemment, dans la mesure où le réseau de relation est très concentré sur l'interne. Outre les livreurs, les seuls interlocuteurs " externes " sont en fait rattachés à l'enseigne (ex : des stylistes). Le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client les rencontre pour leur apporter son expérience de terrain sur les attentes de la clientèle et approfondir sa connaissance des tendances sur les produits.



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

5.2.8. Portraits

- Un homme de 37 ans, vendeur depuis 11 ans dans une grande surface de bricolage en province, au rayon de décoration. Diplômé d'un CAP de mécanique générale, il n'a pas suivi de formation continue à l'exception de stages courts internes ou chez des fournisseurs. Il est en CDI et son activité essentielle est le contact clientèle.

- Une femme de 25 ans, vendeuse dans un magasin de prêt-à-porter de luxe en zone piétonne d'un centre-ville où elle travaille avec trois autres vendeuses. Elle occupe cet emploi depuis 4 ans, a une formation BAC+2 en psychologie. Elle est en CDI et a suivi une formation interne à l'entreprise. Sa formation et la stratégie de son entreprise (UCI, type " nouveau magasin ") la poussent naturellement vers la relation client dans laquelle elle exprime savoir-faire et diplomatie et une forte aptitude au conseil.

- Un homme de 26 ans, vendeur au rayon son d'un hypermarché, en poste depuis 4 ans avec un CDI. Il est entré avec une formation initiale en électronique (BTS) et a suivi depuis des formations internes. Recruté au démarrage sur ses compétences techniques, il s'est rapidement formé aux techniques de vente avec l'appui de ses responsables. Il est maintenant très à l'aise dans ce domaine et utilise facilement tous les moyens mis à disposition par l'enseigne pour faciliter son face-à-face avec le client.

5.2.9. Les extensions des activités professionnelles

Les extensions naturelles de cet emploi se déploient conjointement dans deux directions : le relationnel (qui prédomine) et l'administration/gestion, volet incontournable compte tenu du niveau d'organisation relativement élevé des contextes dans lesquels émergent cette figure. (Nous n'avons jamais rencontré d'extension sur le volet technique mais plutôt le phénomène inverse, c'est-à-dire des vendeurs qui entrent dans leur fonction avec un profil à dominante technique qui s'estompe progressivement au profit d'un profil de spécialiste de la vente).

Deux développements plus ciblés de cette figure se rencontrent :

Le premier existe dans les UCI positionnées sur des stratégies produit, avec des gammes dont le contenu technique ne nécessite pas de techniciens sur " le terrain " mais ne peut se satisfaire d'un simple système de libre service. Le niveau d'organisation de ces espaces conduit les vendeurs et leurs managers à rechercher l'efficacité optimale dans l'articulation des différentes fonctions nécessaires au processus de vente. L'ordinateur est très présent pour aider chaque membre de l'équipe à situer et à analyser son activité par rapport à l'ensemble de la firme, pour faciliter la

circulation des flux de marchandises, pour étiqueter, marquer, baliser, en d'autres termes mettre en place ce qui facilitera naturellement la circulation, le repérage des produits et l'information du client. Peut-être parlerons-nous ici du " Vendeur en réseau ".

Le deuxième se rencontre dans les magasins et les UCI, ainsi que certains rayons d'hypermarchés assimilables à des UCI, positionnés sur des stratégies de type " immatériel ". Les activités du vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client se concentrent alors beaucoup plus fortement sur l'aspect relationnel, le rapport au produit n'étant que l'un des aspects de médiatisation de la vente parmi d'autres tels que le mode de vie, la notion d'achat-plaisir, la culture générale, le style de client, le style du point de vente... Cette extension de cette figure ressemble à un " super vendeur " capable de vendre beaucoup plus que le produit avec lequel le client repart, en d'autres termes cette plus-value immatérielle qui donne au client un sentiment d'appartenance à un certain univers et à un mode de vie sur lesquels la firme se positionne.

5.3. La figure de l'emploi de vendeur qui découle des processus de vente reposant surtout la médiation par le produit

5.3.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Ce vendeur est un passionné. Positionné sur une gamme généralement étroite de produits qu'il connaît parfaitement bien et à propos desquels il continue d'affiner ses connaissances dans et hors du travail, ce professionnel médiatise toute relation au client par le produit qu'il vend. Son réseau de clientèle est lui aussi qualifié et bien informé sur les produits qu'il achète ou souhaite acheter, la finalisation de la vente n'étant pas toujours le leitmotiv le plus immédiat.

Généralement formé et diplômé dans la discipline qui se rapporte à ses produits, il vend d'abord parce qu'il connaît sa marchandise et ensuite seulement parce qu'il aime vendre. Son statut de " connaisseur " fait de lui un être à part dans les équipes de travail, où il est souvent (mais non exclusivement) respecté et mobilisé pour son savoir-faire spécifique. Dans certains cas, c'est sa technicité réelle qui est sollicitée (informatique, électronique, hi-fi, vidéo) à travers un savoir-faire manuel et intellectuel, dans d'autre cas, c'est sa connaissance ou son expérience d'une discipline qui sont mobilisées (sport, musique), dans d'autre cas enfin, c'est son savoir-faire spécifique et créatif, plutôt manuel, qui emporte l'adhésion du client (artisanat, bijouterie, maroquinerie, habillement/couture...).

5.3.2. Les activités professionnelles essentielles

Ce type de vendeur réalise la vente de produits à valeur technique confirmée avec l'appui éventuel de conseils, d'interventions et de services techniques spécialisés. Il développe ses activités professionnelles à partir de la connaissance et de l'utilisation technique du ou des produits qu'il vend. Cette " technicité " se fonde à la fois sur sa qualification professionnelle de base et sur son expérience d'utilisation des produits. Son rôle essentiel est d'instaurer avec le client un dialogue technique sur le produit afin de réaliser sa vente.

Pour ce faire, il est amené pour chaque client à effectuer un diagnostic précis de sa demande, de ses caractéristiques et des caractéristiques des produits composants sa gamme afin d'assister le client dans son choix et lui proposer le produit le plus adéquat. Il suscite un dialogue technique, sur la conception, la fabrication, les caractéristiques techniques et modes d'utilisation du produit tout en instaurant une relation de confiance. Ce dialogue est adapté au type de client en présence, qui peut-être un néophyte, un utilisateur confirmé ou un professionnel.

Le vendeur dont l'activité est surtout médiatisée par le produit effectue des démonstrations, des manipulations et des tests afin d'amener le client à faire son choix et à réaliser la vente. Il développe également des interventions techniques sur les caractéristiques et la configuration du produit en effectuant des adaptations du produit au type d'utilisation souhaité et au niveau d'exigence de performances demandé par le client, en réalisant des petites interventions sur des éléments du produit pour remettre celui-ci en état de marche, et/ou en modifiant quelques caractéristiques du produit pour le mettre aux " normes " du client. Il peut être amené à préparer son espace de vente en faisant le petit entretien nécessaire à la bonne présentation du produit, à réaliser et vérifier l'étiquetage, et mettre en rayon le produit. Il peut participer à l'achat des produits et à la modification de la gamme de produits (collection) par sa connaissance du comportement des consommateurs et de l'évolution technologique des produits.

La plage d'emploi du vendeur dont l'activité est médiatisée par le produit

Responsabilité du point de vente - dialogue technique personnalisé avec le client - contact avec les fournisseurs dans sa spécialité	**Expertise produits** - exploitation d'outils informatiques - maîtrise d'une langue étrangère (notices) - réalisation de petites réparations - formation des clients à l'utilisation de base du produit - réalisation de manipulations et de tests multiples sur les produits - adaptations légères du produit aux caractéristiques de la demande	**Veille technique et planification du travail** - organisation de démonstrations produit sur l'espace de vente - planification de son travail	**Activités spécifiques**
Dialogue et offre de services clients - prise en compte des offres de services disponibles - étroite collaboration avec son responsable - développement d'une relation de confiance avec le client (fidélisation) - réalisation d'un questionnement " fin " du client sur ses possibilités	**Approche technique des produits et des clients** - analyse de la demande et de la " psychologie " du client - démonstration d'utilisation du produit - utilisation d'un argumentaire technique adapté aux produits - explication des caractéristiques techniques des produits (performances, comparatif) - préparation de l'encaissement - réalisation de l'encaissement - réalisation de présentations particulières de produits en rayon (merchandising)	**Activités de gestion** - veille documentaire dans sa spécialité - tenue de livret clients pour dépôt de produits (SAV) - réalisation de commandes produits - gestion des besoins logistiques du point de vente - mise à jour régulière d'un fonds documentaire technique	
Le noyau de base est le même pour toutes les figures d'emploi de l'ETED *(cf. page 273)*			**NOYAU DE BASE**
ENVIRONNEMENT RELATIONNEL ET PROFESSIONNEL	**TECHNICITE**	**ORGANISATION GESTION**	

Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

5.3.3. Les dénominations professionnelles équivalentes

Les appellations rencontrées en équivalence de ce vendeur confirmé sont peu nombreuses :

- Le vendeur- réparateur
- Le vendeur chef d'atelier
- Le vendeur électroménager
- Le vendeur photo-ciné-son

5.3.4. Place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Dans les UCI de type espace commercial intégré, nous le trouvons souvent au sein d'une organisation du travail en pyramide ou en réseau où il se trouve positionné en complémentarité par rapport à des vendeurs dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client, des employés de libre-service et un manager, lorsque les produits nécessitent que la situation de vente intègre une dimension technique. Assez souvent, la clientèle la mieux informée ou en quête d'informations techniques précise lui est adressée après un accueil de type " généraliste ".

Dans les magasins, il est un vendeur à part, aussi bien dans ses rapports avec la clientèle que dans sa relation avec le responsable avec qui il mène un travail spécifique sur la politique " produits " du magasin relativement à son secteur d'intervention. Nous le retrouvons alors à travers la figure de " Technicien vendeur ", décrite dans les pages suivantes.

5.3.5. Les compétences professionnelles

Les compétences liées à la technicité

- Réaliser des présentations particulières des produits en rayon ou en vitrine (merchandising) afin de " capter " l'attention des clients dans le cadre de journées promotionnelles ou de produits promotionnels.
- Développer des qualités de communication en utilisant un vocabulaire technique adapté à la " technicité " des produits qui favorisent le dialogue dans le cadre de la relation au client.
- Analyser la demande du client en le questionnant, en l'observant et en mettant en regard les caractéristiques techniques des produits disponibles dans le cadre d'une proposition à lui faire.
- Réaliser des démonstrations concernant l'utilisation des produits en expliquant les caractéristiques techniques et les performances du produit dans le cadre de l'instauration d'une relation de confiance avec le client.

- Réaliser des modifications légères du produit selon la demande des clients dans le cadre de l'adaptation du produit à la sollicitation du client.
- Effectuer à bon escient et conformément aux caractéristiques techniques du produit, des manipulations, des tests multiples afin de démontrer les qualités et les performances du produit dans le cadre du dialogue technique client.
- Réaliser des petites opérations, réparations sur les produits en présence du client dans le cadre de la fidélisation du client.
- Former les clients à l'utilisation de base du produit dans le cadre d'une action de fidélisation des clients.

Les compétences liées à l'organisation et la gestion

- Tenir un livret (cahier, répertoire...) clients à l'aide d'application informatique et/ou de support papier dans le cadre de la réception de marchandises pour le Service Après Vente.
- Mettre à jour et consulter régulièrement un fond documentaire spécialisé afin d'être " au courant " des évolutions technologiques des nouveaux produits et se familiariser avec de nouveaux termes dans le cadre du maintien de son "expertise produits".
- Préparer des commandes de produits en vérifiant les caractéristiques techniques, les quantités, les prix et la demande des clients dans le cadre de l'approvisionnement des marchandises et/ou de la sélection de nouveaux produits.
- Se tenir au courant de l'évolution des techniques, de la technologie et des produits dans le cadre d'une veille documentaire.
- Organiser et planifier ses activités professionnelles en tenant compte de la saisonnalité de la vente des produits, des journées dans la semaine (où il y a beaucoup d'activités)... afin d'optimiser sa présence face aux clients.

Les compétences liées à l'environnement professionnel et relationnel

- Tenir un dialogue technique adapté au client sur les caractéristiques techniques du produit, ses utilisations, ses performances, sa complexité dans le cadre d'une relation personnalisée.
- Appréhender les offres de services disponibles (crédits ...) et les proposer le cas échéant aux clients dans le cadre d'une optimisation de la vente.
- Etablir une relation étroite avec son responsable afin de lui faire remonter des informations (clients, produits, commerce) et de s'informer sur de nouvelles orientations, organisations et produits dans le cadre d'une veille stratégique et technique.
- Connaître et utiliser à bon escient les termes techniques et étrangers dans le dialogue client et en situation d'expertise.
- Prendre en charge la permanence de la responsabilité du magasin ou du rayon en cas d'absence de son responsable.

- Négocier à bon escient et dans les limites fixées par le responsable le prix d'un produit à un client dans l'intention de le fidéliser.
- Dialoguer avec les fournisseurs pour leur faire part de l'activité de vente des produits, connaître et demander des nouveaux produits dans le cadre d'une optimisation de la gamme de produits du magasin (en rayon).

5.3.6. Les préoccupations dominantes

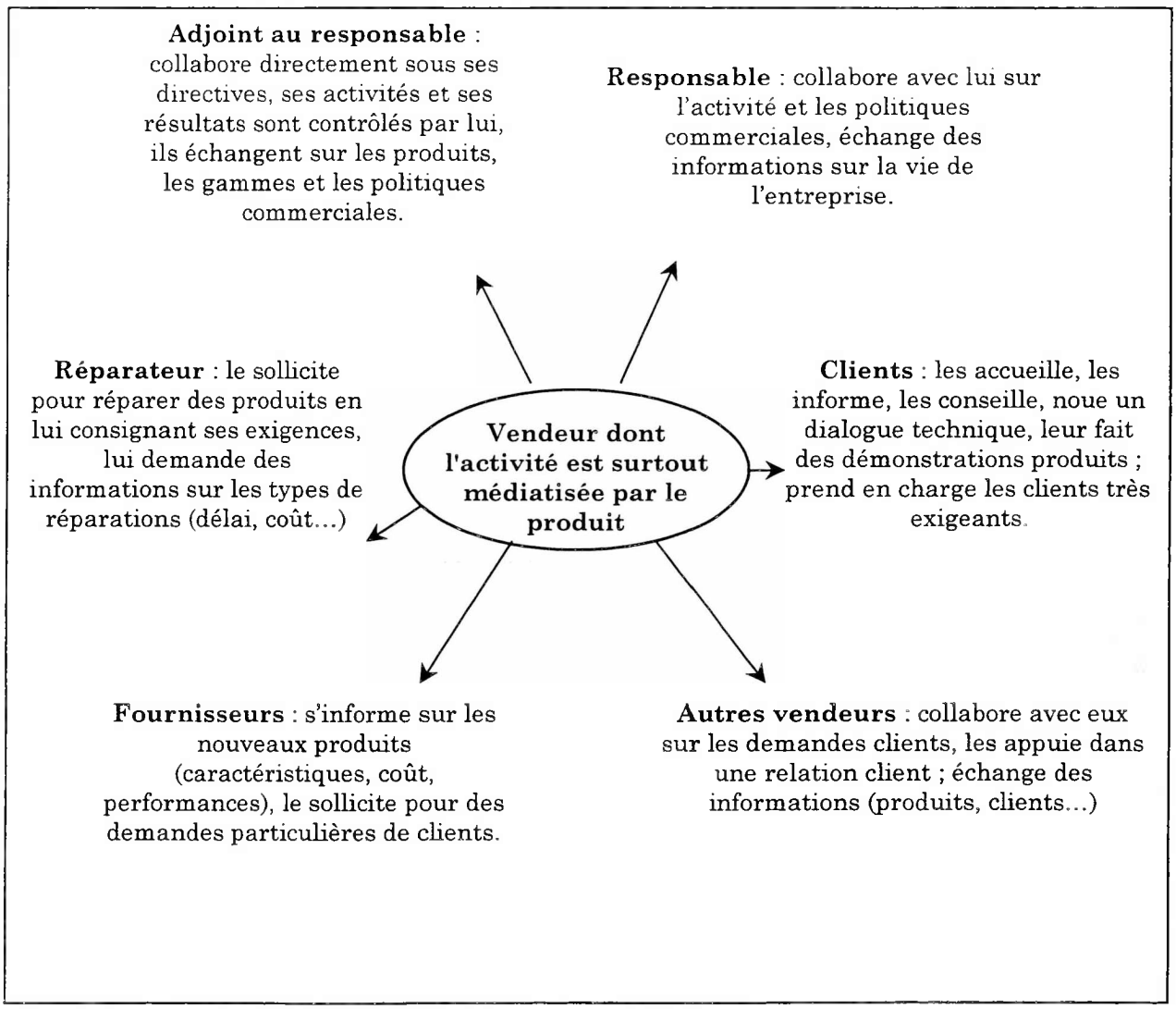
Le vendeur dont l'activité est surtout médiatisée par le produit, comme toutes les figures rattachées à cet ETED, a le souci majeur de satisfaire le client. Ce qui le différencie, de même que son " cousin " le technicien vendeur, des vendeurs moins qualifiés ou des vendeurs qui se centrent davantage sur les techniques relationnelles, c'est qu'il s'appuie totalement sur les produits et la connaissance qu'il en a pour créer et développer une relation. En conséquence, sa préoccupation dominante est de connaître parfaitement les produits pour en valoriser les qualités intrinsèques auprès d'une clientèle généralement impliquée dans ses achats, qui a besoin d'être informée, rassurée, voire formée sur des aspects techniques qu'elle ne maîtrise pas toujours. Plus que d'autres, le ce vendeur est capable d'appréhender rapidement le type de rapport que les clients entretiennent avec les produits et d'adapter son comportement en conséquence.

Sa préoccupation secondaire est liée à la nécessité de travailler dans un environnement technique opérationnel : disposer de bons produits, en pointe, s'assurer de l'outillage et du matériel nécessaire pour des interventions légères, des petites réparations, voire des réparations plus poussées si le vendeur fait aussi office de réparateur. Ceci le conduit généralement à s'impliquer ou à gérer les commandes de l'atelier et à veiller de près, avec l'aide de prestataires extérieurs à la maintenance d'outillages plus sophistiqués.

Il doit aussi pouvoir assurer dans de bonnes conditions une veille sur les évolutions techniques de son domaine d'intervention : lire les revues techniques ou rencontrer des spécialistes (fabriquants, fournisseurs). Il est généralement un interlocuteur important de son responsable en ce qui concerne les produits pour lesquels il peut se voir déléguer certains aspects de commande ou de négociations avec un service achat.

5.3.7. Le réseau de relations

Le vendeur dont l'activité est médiatisée par le produit travaille essentiellement avec son environnement proche sur le lieu de vente. En tant que vendeur doté d'une expérience reconnue, il est aussi un interlocuteur des responsables de son enseigne. S'ajoutent à ces personnes quelques interlocuteurs associés à la dimension technique de son emploi. Il faut noter que son savoir-faire technique le place souvent en position de supériorité par rapport aux autres vendeurs :



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

Dans d'autres configurations, notamment les rayons ou les magasins de prêt-à-porter, l'un des vendeurs est également couturier et dispose à ce titre d'une compétence technique et d'une qualification qui le démarquent des autres vendeurs. Dans ces situations, son réseau de relations est le même que celui du vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client, sachant toutefois qu'il se voit affecter des acheteurs particulièrement exigeants pour des ventes nécessitant des développements plus techniques (sur la coupe, la matière, la tendance, les harmonies de couleur...).

5.3.8. Portraits

- C'est un homme de 25 ans, diplômé Bac+2 en optique lunetterie, vendeur depuis 4 ans dans une enseigne nationale d'optique en CDI à temps plein. Il n'a jamais suivi de formation continue. Désigné comme chef d'atelier, il est également responsable d'un rayon (lunettes homme) comme tous les autres vendeurs. Dans ces deux domaines, il gère lui-même les achats sous la responsabilité de son manager. Il est aussi bien vendeur que réparateur et gère la répartition de son temps de travail en fonction des affluences de clientèle. L'organisation du magasin qui ne compte que cinq personnes est de type hiérarchique mais on y défend en réalité les valeurs du travail en équipe.

5.3.9. Les extensions d'activités professionnelles

Ce vendeur déploie l'essentiel de ses activités sur un registre technique, avec un niveau de complexité toujours relativement important (les situations intermédiaires n'existent pas vraiment, sauf dans le cas de personnes en situation de formation en alternance, qui ne peuvent généralement prétendre à cette appellation).

Deux possibilités se dessinent quant aux extensions de ce profil. Il y a d'une part les professionnels que nous pourrions qualifier de "vendeurs techniques " : partant des produits et de la très bonne connaissance qu'ils en ont, ces vendeurs ont progressivement évolué vers une très bonne connaissance des clients et de leur rapport à ce type de produit. Ils deviennent alors de très bons techniciens de la vente, pour laquelle ils se distinguent de leurs " cousins " les vendeurs dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client, en basant leur face-à-face avec le client sur le produit et non sur un environnement, un esprit ou des services connexes (par exemple un couturier/vendeur de prêt-à-porter). Cette extension apparaît essentiellement dans les UCI ou les magasins qui adoptent une stratégie de type " immatériel ", voire une stratégie produit lorsque ces derniers ne sont pas trop complexes techniquement. Il pourrait d'autre part y avoir de tels vendeurs qui évoluent vers des postes de techniciens intervenant à proximité de la

surface de vente et non plus sur celle-ci, en installation, réparation ou maintenance, par exemple dans le cadre de service après vente. Cette situation pourrait en effet résulter d'une évolution du magasin ou de l'enseigne conduisant à isoler un secteur très technique de la partie vente. Mais cette externalisation, lorsqu'elle se produit, se solde généralement par des recrutements spécifiques de personnes diplômées ou qualifiées dans leur secteur d'intervention, sans référence à la compétence vente.

5.4. La figure d'emploi du " Technicien vendeur "

5.4.1. Les caractéristiques de la figure d'emploi

Le " Technicien vendeur " est une figure spécifique du magasin à stratégie produit. Très proche du précédent, il développe pourtant parfois son implication technique à un niveau tel que la vente passe au second plan au profit d'un contact privilégié avec une clientèle fidèle de spécialistes pour qui il constitue une référence et une garantie. Il est la personne avec qui un consommateur aime avoir un échange approfondi au moment d'un achat coûteux et impliquant (une montre perfectionnée, un piano, une planche à voile, une moto, un appareil photo), pour connaître, plus que ses arguments de vente, un point de vue objectif et argumenté sur le matériel.

Le " Technicien vendeur ", de par son intérêt général pour les produits qu'il vend, cumule un éventail assez large de tâches techniques ou liées à la technique (par exemple les commandes de petit outillage), ce qui lui laisse, comparativement aux autres vendeurs, une moins grande disponibilité pour toutes les tâches liées à la préparation de la vente et a contrario beaucoup de temps passé sur le suivi des clients et des produits dans le domaine technique.

> *" Je fais du SAV, de la vente en magasin, je conseille les clients, je commande du matériel. J'ai une formation de technicien, je bricole, je répare tout le temps, j'ai des abonnements à certaines marques, j'apprends de plus en plus sur CD-Rom, car j'ai un accès direct aux schémas, aux pièces. J'ai des tas de documentations techniques par type d'appareil, d'autres sont fournies par les marques, sous forme de petits manuels et je les lis régulièrement ".*

5.4.2. Les activités professionnelles essentielles

Le " Technicien vendeur " passe l'essentiel de son temps à trois types d'activités :

La première est le face à face avec la clientèle, face à face spécifique pour clientèle et situation commerciale spécifiques : l'interlocuteur du technicien vendeur ne vient pas toujours pour acheter

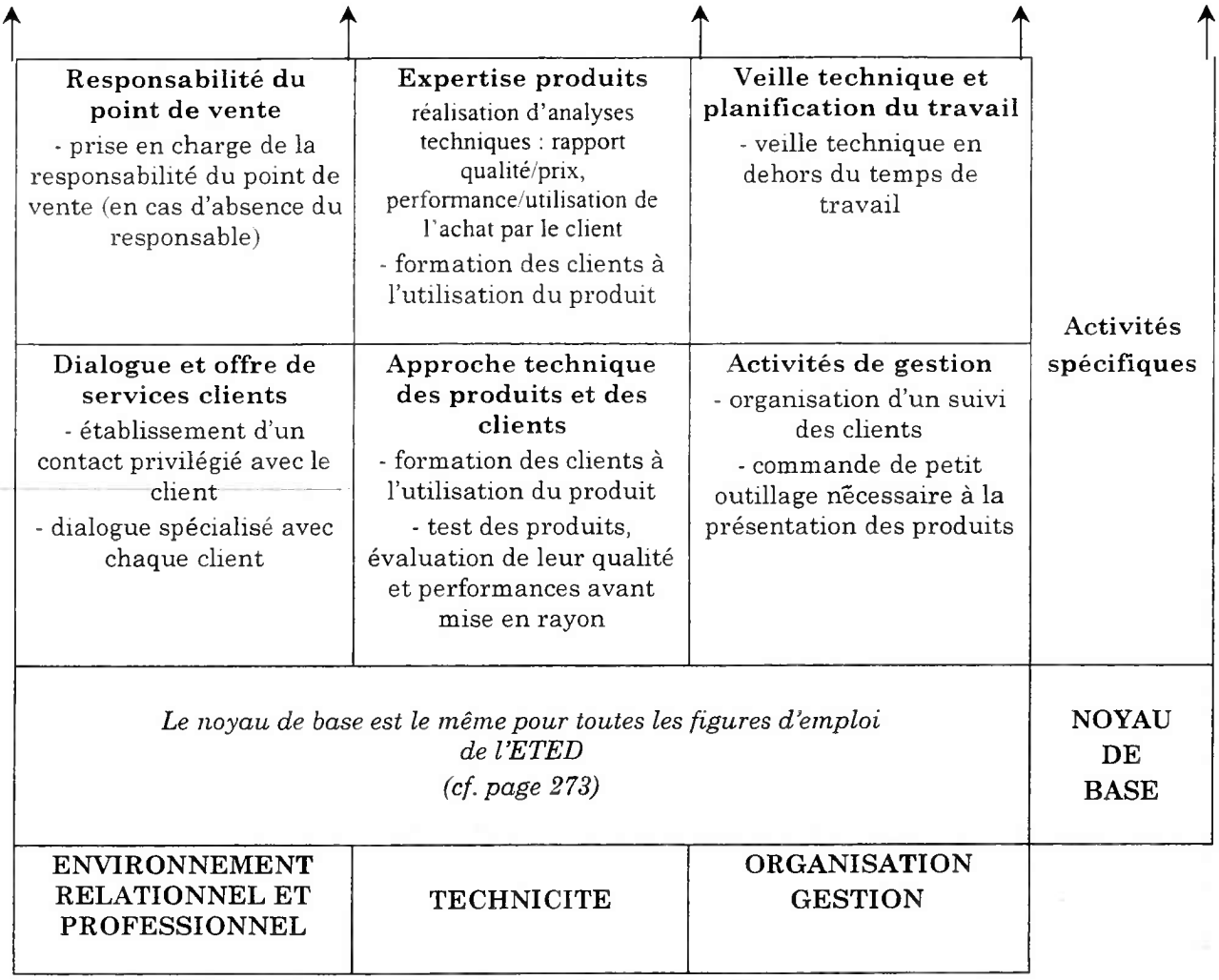
mais souvent pour préparer un achat important à propos duquel il a besoin d'un niveau élevé et personnalisé de conseils. Cette rencontre est généralement longue, médiatisée par le produit et s'opère sous la forme d'un dialogue entre deux spécialistes passionnés par le sujet ou le produit qui motive leur rencontre. Le client est perçu au travers de son rapport au produit ou au secteur et le technicien vendeur va inscrire son argumentaire dans ce cadre. Dans sa manière de ne pas directement " comptabiliser " le temps passé par rapport à l'aboutissement de la vente, le technicien vendeur est assez proche du technicien SAV.

La seconde activité essentielle est la manipulation des produits :

- avant de les proposer au client, pour les connaître, les tester, maîtriser leur fonctionnement, explorer les spécificités au travers des notices techniques, apprécier leurs avantages et leurs atouts ; repérer les faiblesses,
- en face à face avec le client, pour faire la démonstration des produits, éventuellement les faire essayer voire même former rapidement les clients à leur utilisation,
- en parallèle des ventes, pour entretenir ou réparer du matériel ou éventuellement l'adapter au regard de contraintes spécifiques posées par le client.

La troisième activité est une veille technique plus générale, qui s'opère généralement comme chez tous les vendeurs " passionnés " par leur champ d'intervention dans et en dehors du lieu de travail, à travers des lectures, des rencontres et l'utilisation des produits (par exemple, en hi-fi, en photo ou en sport). Par rapport au fonctionnement général du magasin, cette veille est généralement exploitée par les responsables pour adapter leur politique d'achat et de marketing, suivre les tendances et les attentes de la clientèle. Le " Technicien vendeur " se voit souvent déléguer des responsabilités importantes en matière d'achat. Il est par ailleurs souvent le seul " maître à bord " au niveau de l'atelier lorsque celui-ci existe (articles sportifs par exemple).

La plage de l'emploi du " Technicien vendeur "



Le sens des flèches indique un niveau de complexité croissant.

5.4.3. Dénominations professionnelles équivalentes

Les dénominations se croisent généralement avec celle qui sont utilisées pour désigner ces vendeurs. On retrouve ainsi les appellations de :

- Technicien
- Réparateur
- Chef d'atelier

5.4.4. Place au sein de la configuration commerciale et de l'organisation du travail

Nous avons précisé en introduction de la figure que le magasin à stratégie produit est l'univers privilégié des techniciens vendeurs lorsque les produits se prêtent à des explications, des développements et des utilisations techniques. Dans ces magasins, les produits sur lesquels interviennent ces vendeurs sont généralement coûteux et représentent des achats qui ne sont jamais faits à la légère (un piano pour un musicien professionnel ou un vélo de compétition par exemple) compte tenu de l'importance qu'ils revêtent au yeux de la clientèle qui les achète. Les techniciens vendeurs évoluent souvent dans des organisations de type structure de vente traditionnelle dans lesquelles ils jouent un rôle à part, plus spécialisé et faisant appel à des qualifications spécifiques. Cette spécificité les autorise implicitement mais concrètement à être un peu moins polyvalents que ce qu'exige généralement des vendeurs ce mode organisationnel. Ils sont par exemple souvent soulagés d'un certain nombre de tâches d'entretien ou administratives (ceci est vrai sauf dans les cas où l'équipe est vraiment réduite à deux personnes par exemple).

Exceptionnellement, il est possible de rencontrer des " Techniciens vendeurs " dans certaines UCI, notamment lorsqu'elles ont la forme de " nouveaux magasins " issues du pôle 4 pour intégrer les rouages plus organisés du pôle 3. Dans ce cas de figure, la position de " Technicien vendeur " ne peut se maintenir très longtemps et évolue nécessairement, dans une perspective de rationalisation des activités, vers la mise en place de techniciens purs à côté de la surface de vente ou vers les autres figures de vendeurs confirmés pour lesquelles la dimension vente reprend toute sa priorité, la dimension technique n'étant qu'un aspect fortement dominant au service de cette vente.

5.4.5. Les compétences professionnelles

Les compétences mobilisées par le technicien vendeur sont assez proches de celles du vendeur confirmé précédent (cf. supra) avec une augmentation des aspects techniques et relationnels spécialisés et une diminution des aspects administratifs et relationnels standards.

Les compétences liées à la technicité

- Développer des qualités de communication en utilisant un vocabulaire technique adapté à la " technicité " des produits qui favorise le dialogue dans le cadre de la relation au client.
- Analyser la demande du client en le questionnant, en l'observant et en mettant en regard les caractéristiques techniques des produits disponibles dans le cadre d'une proposition à lui faire.

- Réaliser des démonstrations concernant l'utilisation des produits en expliquant les caractéristiques techniques et les performances du produit dans le cadre de l'instauration d'une relation de confiance avec le client.
- Réaliser des modifications légères du produit selon la demande des clients dans le cadre de l'adaptation du produit à la sollicitation du client.
- Effectuer à bon escient et conformément aux caractéristiques techniques du produit, des manipulations, des tests multiples afin de démontrer les qualités et les performances du produit dans le cadre du dialogue technique client.
- Réaliser des petites opérations, réparations sur les produits en présence du client dans le cadre de la fidélisation du client.
- Former les clients à l'utilisation de base du produit dans le cadre d'une action de fidélisation des clients.

Les compétences liées à l'organisation et la gestion

- Tenir un livret (cahier, répertoire...) clients à l'aide d'application informatique et/ou de support papier dans le cadre de la réception de marchandises pour le Service Après Vente.
- Mettre à jour et consulter régulièrement un fond documentaire spécialisé afin d'être " au courant " des évolutions technologiques des nouveaux produits et se familiariser avec de nouveaux termes dans le cadre du maintien de son " expertise produits ".
- Préparer des commandes de produits en vérifiant les caractéristiques techniques, les quantités, les prix et la demande des clients dans le cadre de l'approvisionnement des marchandises et/ou de la sélection de nouveaux produits.
- Se tenir au courant de l'évolution des techniques, de la technologie et des produits dans le cadre d'une veille documentaire.
- Organiser et planifier ses activités professionnelles afin d'optimiser l'articulation du travail de face à face avec les clients et le travail technique qui se déroule en arrière plan, en parallèle ou en continuité de ce face à face.

Les compétences liées à l'environnement professionnel et relationnel

- Tenir un dialogue technique adapté au client sur les caractéristiques techniques du produit, ses utilisations, ses performances, sa complexité dans le cadre d'une relation personnalisée.
- Etablir une relation étroite avec son responsable afin de lui faire remonter des informations (clients, produits, commerce) et de s'informer sur de nouvelles orientations, organisations et produits dans le cadre d'une veille stratégique et technique.
- Connaître et utiliser à bon escient les termes techniques et étrangers dans le dialogue client et en situation d'expertise.

- Prendre en charge la permanence de la responsabilité du magasin ou du rayon en cas d'absence de son responsable.
- Dialoguer avec les fournisseurs pour leur faire part de l'activité de vente des produits, connaître et demander des nouveaux produits dans le cadre d'une optimisation de la gamme de produits du magasin (en rayon).

5.4.6. Les préoccupations dominantes

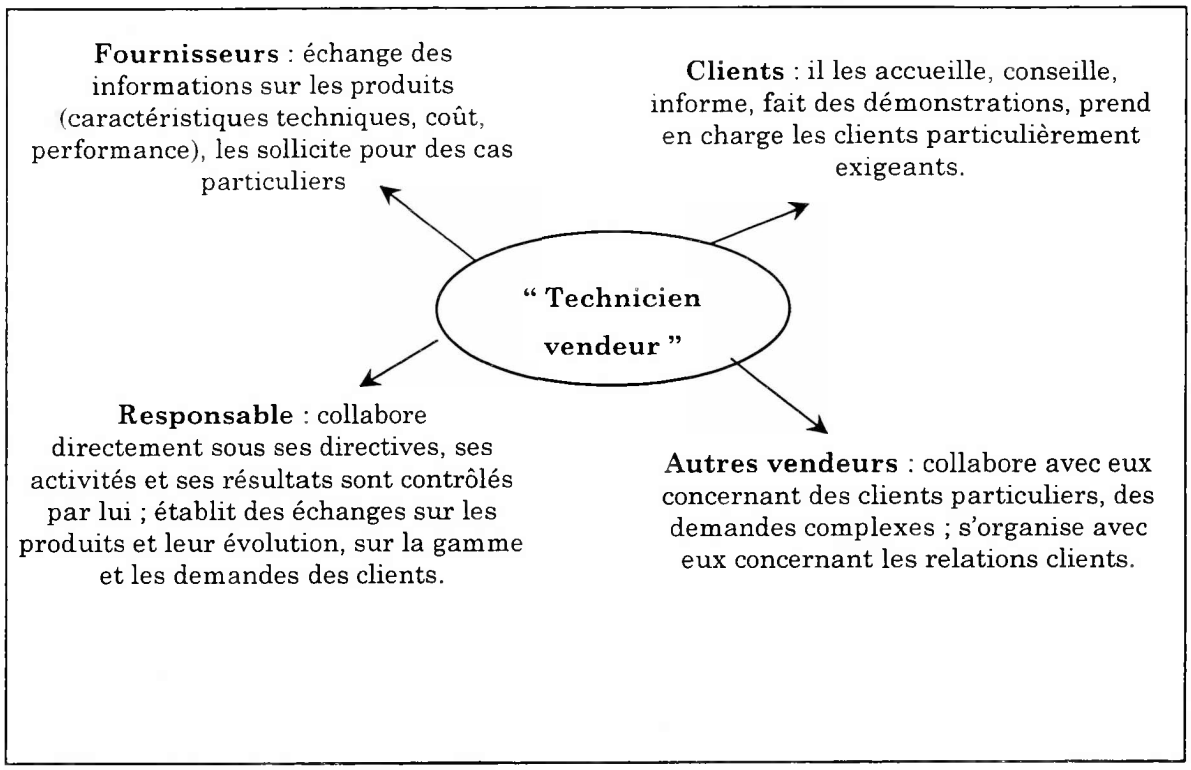
La préoccupation dominante du " Technicien vendeur " est de proposer à sa clientèle la plus fidèle et la plus " spécialisée " des produits bien situés dans les évolutions technologiques du moment. Cette préoccupation s'inscrit directement dans la stratégie produit de l'espace de vente. Elle implique d'une part une veille assidue sur ce qui sort, ce qui se fait, ce qui évolue (presse, fournisseurs et fabricants, spécialistes) d'autre part une écoute et une analyse fine des attentes et des réactions de la clientèle aux évolutions des produits.

Un autre souci permanent de ce professionnel est d'être et de rester un bon technicien, c'est-à-dire non seulement de connaître les produits mais aussi de savoir les manipuler, les entretenir, les adapter, les faire fonctionner. Cela implique a minima de la formation sur le tas, c'est-à-dire du temps passé à regarder, démonter, remonter le matériel, lire les notices... cela se traduit plus souvent dans le suivi de formations courtes, généralement proposées par les fabricants.

La préoccupation de la vente existe bien entendu, mais de façon latente. En effet, le " Technicien vendeur " intervient habituellement dans des petits magasins où il lui est possible de mesurer l'impact de son chiffre d'affaires sur la santé de l'entreprise. Mais comme il est en général plutôt conduit à vendre des produits coûteux à des clients facile à fidéliser si la compétence de leur vendeur est réelle, il n'hésite pas à passer beaucoup de temps et de moyens techniques pour développer cette relation en dehors de la perspective immédiate de réalisation de la vente.

5.4.7. Le réseau de relations

Le réseau de relations du " Technicien vendeur " est souvent assez réduit lorsque le magasin est de petite taille.



Définitions :
Collabore : se concerte, travaille ensemble
Collabore sous la direction : travaille sous les directives de..., reçoit des indications, des préconisations, des règles, procédures sur le travail et ses modalités
S'informe : recherche des informations et conseils, pose des questions ou informe
Contrôle : veille au bon déroulement, contrôle la fiabilité et la conformité
Sollicite : demande d'informations, de conseils ou de prestations

Dans le cas de boutiques à effectifs plus importants et à organisation plus élaborée, son réseau de relations peut s'élargir et ressembler à celui du vendeur dont l'activité est surtout médiatisée par le produit (cf. supra).

5.4.8. Portraits

- C'est un homme de 32 ans, en poste CDI à plein temps depuis 9 ans dans un magasin de musique. Sa formation initiale est technique dans un champ autre que la musique (CAP ouvrier métallier) mais il a suivi (sans succès) une formation continue d'accordeur de piano

mais surtout un stage en informatique et musique qui est le domaine sur lequel il développe particulièrement ses compétences et sa clientèle. Il est par ailleurs musicien confirmé (accordéoniste). Dans son domaine (claviers et instruments à vent), il effectue une multitude d'opérations allant de la vente au service après-vente.

- C'est un homme de 40 ans, en CDI à temps plein depuis 7 ans dans une moyenne surface spécialisée dans le matériel hi-fi, son, télé. Il est à l'origine technicien en électronique, il suit régulièrement des formations techniques sur les produits réalisées par les marques qu'il vend. La technique est sa passion, il répare, conseille, bricole des adaptateurs. Il est une référence et une garantie pour les clients.

5.4.9. Les extensions d'activités professionnelles

Deux extensions d'activités professionnelles pour le " Technicien vendeur " :

- la première par son degré d'expertise et sa " facilité de la relation client " le dirige vers une vente aux professionnels soit dans l'espace de vente où il exerce, soit dans des magasins réservés aux professionnels.

- la seconde extension le mène " naturellement " vers la direction d'un magasin, d'un secteur. Sa connaissance des produits, des relations fournisseurs et son sens du dialogue l'orientent vers la direction d'un magasin et d'une équipe de vente.

6. Deux figures d'emploi connexes et en relation avec les vendeurs

Deux figures d'emploi se trouvent en relation forte avec les vendeurs : ce sont l'Employé de libre-service (ELS) et le Caissier.

Emplois typiques du commerce, ils jouent un rôle complémentaire à l'action des vendeurs. C'est pour cette raison que nous nous proposons de tracer rapidement les contours généraux de ces deux figures professionnelles.

6.1. L'employé de Libre Service

Ce professionnel n'a pas pour mission de réaliser la vente mais il doit optimiser la " force du produit " pour attirer (visuellement) le client et susciter son désir d'achat.

Il réalise dans le cadre d'une grande surface, de la réserve à la gondole, une série d'activités pour que le rayon " tourne ".

Il met en rayon la livraison qui est arrivée, ensuite il réalise un " passing " c'est-à-dire qu'il avance tous les produits, il vérifie les étiquettes, les réglettes, les banderoles, les stocks rayons afin que le rayon soit " impeccable ". L'ensemble de ces activités, il les conduit en prenant en compte les préconisations et les recommandations de son chef de rayon sur la présentation et la mise en valeur des produits sur le lieu de vente. Mais l'ELS peut également, lorsqu'il est sur son rayon auprès des gondoles, renseigner les clients sur leurs recherches.

Il propose également les commandes à partir de l'état des stocks et il les saisit sur ordinateur. Régulièrement il discute les résultats et envisage des opérations ou des modifications d'activités avec son chef de rayon. L'ELS partage son temps et ses activités professionnelles entre le magasin et les réserves où il effectue les tâches de rangement et de vérification des stocks.

La figure d'ELS représente un élément essentiel du système organisationnel du libre-service dès qu'il est apparu dans les supermarchés et les hypermarchés, plutôt dans le secteur alimentaire au départ pour se développer ensuite dans le CDNA. Les activités de l'ELS sont concentrées autour de la mise en rayon avec l'impératif d'offrir en continu au client des rayons bien approvisionnés et ordonnés.

Lorsque l'ELS intervient dans des champs où soit les produits, soit la stratégie commerciale ont renforcé la position et la présence du vendeur sur le terrain, l'ELS constitue un maillon essentiel du dispositif de vente. Il intervient alors à l'intérieur d'une équipe de travail dans laquelle il a mission de remplir les rayons, de veiller à leur tenue et à leur lisibilité (étiquetage, marquage...) afin que le client puisse s'orienter avec plaisir et facilité et que le vendeur soit à même de concentrer son action sur le client sans se préoccuper des questions d'approvisionnement, d'agencement et de rangement.

Lorsque les produits proposés sur le rayon ne nécessitent pas a priori d'aide particulière au client (ex. : rayon rentrée scolaire), l'ELS est pratiquement le seul intervenant sur le terrain à côté du chef de rayon et de son adjoint qui n'y passent pas autant de temps que lui. Même s'il n'a pas de

fonction directement commerciale, il est donc directement sollicité par les clients lorsque ceux-ci rencontrent une difficulté pour trouver ou attraper un produit, comprendre une information (étiquette, notice), faire un choix. Compte tenu de cette situation, certaines firmes ont donc étendu le champ d'intervention de l'ELS en :

- intégrant la dimension " contact clientèle " dans sa fonction, le positionnant de fait comme un conseiller de vente capable de fournir des informations simples sur les produits et d'aiguiller le client à l'intérieur du rayon,
- lui déléguant une part de responsabilité, qu'il s'agisse de la rotation des produits, de décisions très circonscrites (rupture de stock...) sur le rayon ou une part d'initiatives et de propositions concernant les commandes à faire, les erreurs de marquage et l'encadrement basique d'autres ELS.

6.2. Le caissier

Le caissier réalise l'encaissement des ventes. Il est en relation de " face à face " avec le client et de ce fait il a un rôle d'accueil important. Il assure l'enregistrement des articles vendus et reçoit le paiement. Le caissier est responsable de la qualité de ses encaissements, de ses fonds de caisse, des prélèvements d'espèces effectués et de l'environnement du poste de caisse qu'il occupe.

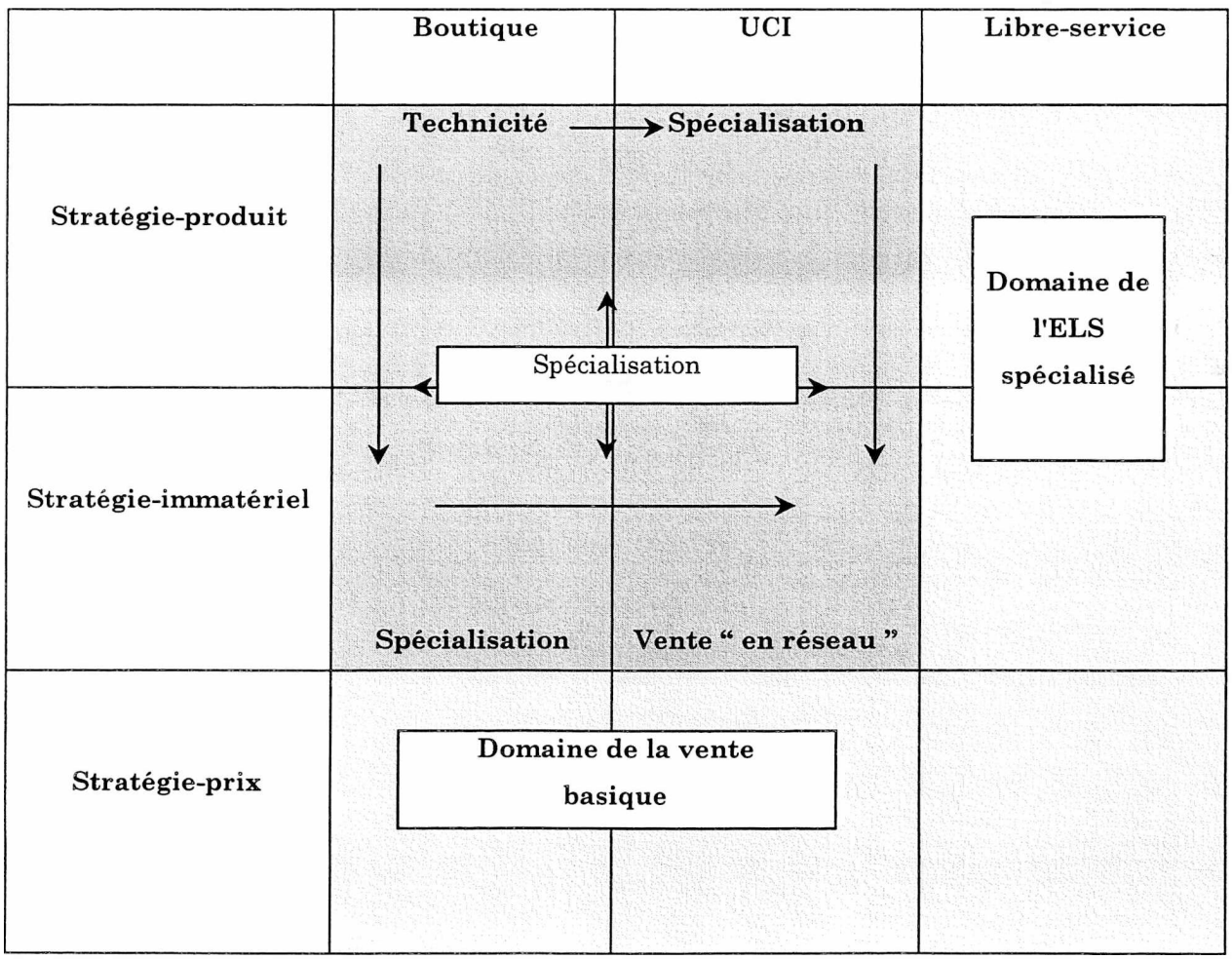
Code-barre, laser ont fait évoluer le travail des caissiers qui reste malgré tout difficile et peu valorisé. Tâches répétitives, rythme de travail élevé avec des horaires particuliers, c'est le lot de tous les caissiers. Le caissier participe de façon active à la lutte contre la démarque inconnue, il vérifie, contrôle et surveille les produits et les personnes qui passent à sa caisse avec discrétion et efficacité. Il doit appliquer des consignes strictes en matière de sécurité. Il contribue activement à l'image de marque du magasin en présentant un comportement et une tenue irréprochables, de même qu'il participe à la fidélisation des clients.

Le caissier est placé sous la responsabilité du chef de caisse, parfois d'une première caissière ou directement auprès du responsable du magasin. Dans certaines entreprises de petites et moyennes surfaces le caissier tend à disparaître au profit d'un vendeur rayon qui réalise l'encaissement. Dans d'autres plus grandes, le caissier intègre fortement une dimension accueil et relation client pour fidéliser le client ; dans ces situations ils développent des activités de conseil, d'information et parfois nouent un dialogue avec les clients. Enfin dans certaines entreprises de moyenne surface, le caissier occupe et réalise des fonctions d'ELS, il est polyvalent sur les deux fonctions.

7. Éléments de dynamique

Globalement il apparaît que deux systèmes se développent en complémentarité, l'un fondé sur la revalorisation du vendeur (zone gris foncé), l'autre sur le renforcement du libre-service (zone gris clair). Sur le premier champ, la tendance forte est à la spécialisation (en termes de techniques de vente) avec en perspective le développement de la vente " en réseau ", notamment dans les UCI. Sur le second champ, on note un rapprochement des emplois de vendeurs " de base " ainsi que nous avons choisi de les nommer, et les ELS que nous choisissons d'intituler ELS qualifiés en raison de la dimension " service direct au client " qui vient s'ajouter ou se développer par rapport à leur mission d'origine d'approvisionnement et de tenue des rayons :

Tableau des tendances d'évolution de la Vente



Pour conforter cette vision du secteur, nous pouvons citer Ch. Couvreux (PDG de Casino) : " Les consommateurs distinguent de plus en plus les achats-plaisir (photo, ciné, hi-fi, textiles, par exemple) des achats-devoir (couches-culottes, eaux minérales...). Les premiers seraient proposés dans les magasins, de manière théâtralisée. Les seconds, correspondant à des produits pondéreux, pourraient passer par des systèmes plus automatisés. On pourrait par exemple, envisager des sortes de " drive-in ", où les achats commandés à l'avance seraient mis dans le coffre des voitures " (La Tribune du 26/10/98).

Au niveau des emplois nous pouvons dire d'une manière générale qu'il n'y a pas de passerelle évidente entre les deux ETED de vendeurs et l'ETED de manager ce qui s'explique assez bien par les différences de profil et de responsabilités associés à ces emplois types. L'image de la personne qui entre comme commis ou manutentionnaire dans une entreprise du CDNA, gravit peu à peu les échelons de la hiérarchie (vendeur, chef de rayon, cadre administratif) pour atteindre des postes de direction est révolue. Lorsque la promotion interne fonctionne, elle s'opère à l'intérieur de chacun des deux emplois et non entre les deux, ni à partir d'autres emplois. Autrement dit, pour accéder à un statut de vendeur, il faut avoir été recruté pour une fonction vente, même sous des formes de contrats spécifiques (temps partiel, travaux saisonniers, stages). Dans les grands magasins, la passerelle existe à travers la fonction de second de rayon ou adjoint de chef de rayon qui est accessible sur " concours interne " à des vendeurs, ces derniers se trouvant en concurrence avec des candidats externes, diplômés. Cette forme de mobilité interne nous est apparue comme en recul et caractéristique d'entreprises plutôt âgées. Lorsqu'elle intervient dans les grandes surfaces des pôles 1 et 2, elle passe par la formation en alternance. Dans les unités de petite taille, elle est possible mais elle ne passe pas ou peu par une logique de construction de carrière ou de rationalisation de la gestion des ressources humaines.

- Nous avons pu observer que cette étanchéité est assez naturellement acceptée car les vendeurs ont choisi en partie ce métier pour le face à face avec la clientèle et qu'ils souhaitent maintenir ce lien. Ils se projettent donc plus facilement dans la perspective d'avoir leur propre magasin plutôt que d'envisager un long cheminement dans une organisation complexe vers des postes d'encadrement et de direction.

- A l'intérieur des ETED vendeurs, les évolutions sont possibles, notamment le glissement de l'ETED " Vendeur " vers l'ETED de " Vendeur confirmé " dès que la pratique et/ou l'expérience liées à l'ancienneté confirment une forte aptitude à la relation/client. Le statut de vendeur confirmé dont l'activité est surtout médiatisée par le produit garde une position à part et peut difficilement constituer un objectif à atteindre pour les autres vendeurs, faute de qualifications techniques à acquérir avant d'être en poste.

Concernant les sous-secteurs du CDNA et l'approche par gammes de produits vendus, nous rappelons deux mécanismes généraux qui orientent les parcours professionnels : pour les vendeurs, la mobilité est importante entre les sous- secteurs et les enseignes, les parcours comptent de nombreuses étapes et l'accès à un statut stable et très progressif. Une fois cette stabilité acquise, la mobilité à l'intérieur d'une entreprise est assez faible, les vendeurs restant assez stables dans le temps par rapport à leur rayon.

Ces différents éléments ne sont pas des tendances d'évolution observées dans une visée prospective, ils décrivent simplement ce qui se produit en matière d'évolution endogène de la structure des emplois.

DONNÉES DE CADRAGE GÉNÉRAL

Avant d'aborder les éléments de réflexion qu'il convient de dégager pour une analyse prospective de l'emploi dans le secteur du commerce de détail non alimentaire

1. Les évolutions de l'activité et de l'emploi dans le secteur du commerce de détail non-alimentaire

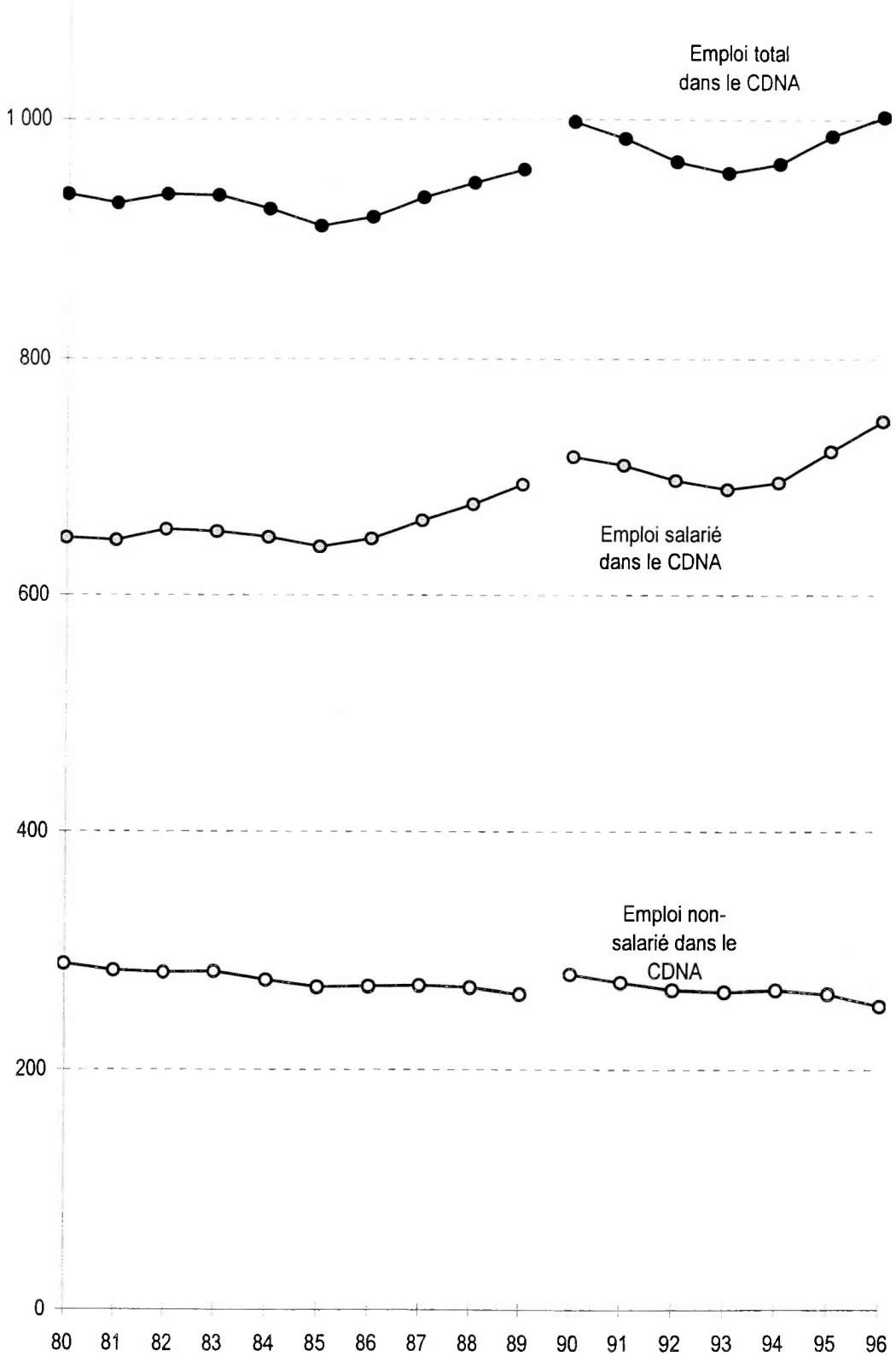
Compte tenu de l'évolution modeste de la demande adressée au commerce de détail non-alimentaire, l'activité dans le secteur a enregistré globalement une croissance modérée de son activité au cours de la période récente (+1,4% en moyenne annuelle sur la période 1992-1996 pour la croissance en volume du chiffre d'affaires de l'ensemble du commerce de détail et +0,2% pour le CA des magasins non-alimentaires spécialisés).

Cette progression modeste de l'activité s'est traduite par une évolution positive de l'emploi elle-même assez modeste. Les effectifs totaux de l'ensemble du commerce de détail non-alimentaire au sens des Comptes du Commerce (c'est-à-dire comprenant les effectifs des secteurs de la réparation de biens non-alimentaires divers) ont progressé de 0,8% en moyenne annuelle sur la période 1985-1996.

Avec tout de même un peu plus d'un million d'actifs, l'emploi total dans le secteur du commerce de détail non alimentaire a enregistré un recul significatif au cours de la période de basse conjoncture des années 1990-1993 (le secteur perdant plus de 40 000 personnes entre ces deux dates). La courbe des effectifs semble s'inscrire, depuis 1993, sur une tendance nettement plus favorable, enregistrant au cours des deux dernières années une croissance de l'ordre de 2%. Néanmoins, cette embellie ne permet au secteur de retrouver en 1996 le niveau de ses effectifs de 1990.

Par ailleurs, l'évolution de l'emploi global a été marquée par la "salarisation" progressive des personnes travaillant dans le secteur. La progression du nombre de salariés résulte de la mutation progressive que connaissent les structures productives du secteur, consistant en une réduction continue du poids du commerce traditionnel indépendant et la montée en *puissance des formes de commerce plus structurées, faisant plus largement appel au travail* salarié. Ainsi la proportion de non salariés s'est-elle sensiblement réduite au cours des deux dernières décennies, en passant de plus de 30% en 1980 à 25,3% en 1996.

Emploi dans le commerce de détail non-alimentaire



(Source : Comptes du commerce 1996, basé sur la NAF, pour les années postérieures à 1989
Comptes du commerce 1994, sur la base de la NAP pour les années précédentes)

Emploi dans le commerce de détail non-alimentaire

	Salariés	Non-salariés	Ensemble	Variation annuelle	% Non-salariés
1980	649,6	288,1	937,7	-	30,7%
1985	642,0	269,3	911,3	-	29,6%
1990	718,2	279,6	997,8	-	28,0%
1991	711,0	272,8	983,8	-1,4%	27,7%
1992	698,1	266,9	965,0	-1,9%	27,7%
1993	690,6	265,3	955,9	-0,9%	27,8%
1994	696,3	267,0	963,3	0,8%	27,7%
1995	722,6	263,7	986,3	2,4%	26,7%
1996	748,0	254,0	1 002,0	1,6%	25,3%

(Source : Comptes du commerce 1996, basé sur la NAF, pour les années postérieures à 1989
Comptes du commerce 1994, sur la base de la NAP pour les années précédentes)

De plus, outre cette plus grande salarisation des personnels, il faut noter leur plus grande concentration parmi les plus grandes entreprises du secteur. Comme le montre l'enquête Emploi de l'INSEE, les entreprises de plus de 500 salariés représentaient 19% des effectifs totaux du commerce de détail non alimentaire en 1994. Trois en plus tard, cette proportion est passée à 22,3%.

Outre le rappel de ces éléments quantitatifs, l'étude a pour objet de préciser les changements plus qualitatifs intervenus dans les modalités de l'organisation du travail et les compétences des salariés, notamment sous le coup des dynamiques stratégiques repérées. Ce volet du contrat d'étude prospective comporte différentes approches complémentaires.

2. L'enquête " Emploi " de l'INSEE

Cette première analyse du système emplois-ressources humaines concerne les emplois salariés du commerce de détail non alimentaire, hors secteur de la pharmacie. Elle a été réalisée à partir des enquêtes "Emploi" de l'INSEE 1994 et 1997. Elle poursuit, plus précisément, trois objectifs :

- Mettre en relation la structure des emplois et les caractéristiques des ressources humaines du secteur,
- Appréhender quelques-unes des caractéristiques de la gestion des emplois et des ressources humaines dans le secteur,
- Dégager les différences et les proximités entre les structures d'emplois du Commerce de Détail non alimentaire et l'ensemble du commerce, ainsi qu'entre les sous-secteurs du Commerce de détail non alimentaire,

L'étude de la structure des emplois salariés s'appuie sur une cartographie croisant les catégories socioprofessionnelles et les principales fonctions des entreprises de commerce. En regard de la structure des emplois, trois variables seront étudiées pour caractériser les ressources humaines : l'âge, le sexe et le niveau de formation (diplôme le plus élevé obtenu).

La gestion des ressources humaines sera abordée sous deux angles : les conditions de travail ; le recrutement et la gestion des carrières. Les conditions de travail seront approchées au travers de trois variables : le type de contrat de travail (CDI, CDD, contrat à temps partiel), le temps et l'aménagement du temps de travail (durée hebdomadaire, variation d'horaires, travail de nuit, travail le week-end). De l'étude de ses ressources humaines effectuée à partir du traitement de l'enquête Emploi, il apparaît que si le commerce de détail non alimentaire est clairement engagé dans un profond mouvement de professionnalisation de ses personnels, un certain nombre de facteurs structurels en limitent la portée. Ces variables structurelles, toutefois, ne pèsent pas

toutes le même poids dans les différents sous-secteurs du CDNA, si bien qu'on ne peut que constater une hétérogénéisation croissante du système de gestion des ressources humaines.

2.1. Une dynamique de professionnalisation

Le premier indicateur, et sans doute le plus décisif, qui permet d'objectiver ce mouvement vers une plus grande professionnalisation des vendeurs, et des cadres de la vente, est une comparaison des niveaux de diplôme des différents personnels engagés, en fonction de leur ancienneté. On ne saurait cependant aborder dans le détail cette donnée importante sans rappeler deux éléments de cadrage fondamentaux, et qui tiennent, d'une part, dans le poids de la fonction commerciale et, d'autre part, dans la place qu'occupent les jeunes dans la structure des emplois salariés.

2.1.1. La part des jeunes salariés est décisive dans une fonction commerciale dominante

a) Le poids de la fonction commerciale

Le gros des effectifs employés par les entreprises du commerce de détail non alimentaire se concentre sur le "cœur du métier", c'est à dire la fonction commerciale. Celle-ci regroupe en effet prés des deux tiers des emplois salariés (65%), alors que dans l'ensemble du commerce, cette fonction ne représente pas beaucoup plus que la moitié des salariés (53%).

Ce constat est particulièrement frappant en ce qui concerne les fonctions de direction-administration-gestion, et logistique-nettoyage, étant entendu que ce sont là des fonctions transversales *a priori* également nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette donnée descriptive, de plus, est assez stable, voire est en train de s'accentuer. Aucune évolution remarquable n'est en effet à noter en ce qui la concerne entre 1994 et 1997, si ce n'est une légère augmentation de la concentration des effectifs sur la vente. En 1994, la fonction commerciale représentait en effet 62% des effectifs salariés. Comme on l'a vu plus haut, ce gain de personnel se réalise surtout parmi les cadres et les agents de maîtrise.

La redistribution de la carte des emplois se fait principalement au détriment des fonctions administration (18% en 1994), et des fonctions logistiques (10%). On mesure ici l'impact qu'ont pu avoir les gains de productivité permis par le développement des nouvelles technologies et des réorganisations structurelles, notamment, en limitant, pour le moins, la croissance des personnels affectés aux fonctions transversales.

Cette répartition des emplois indique d'emblée que les personnels occupant un statut ouvrier sont relativement peu nombreux, étant entendu qu'ils se concentrent surtout dans les fonctions installation-réparation, ou bien logistique. Ils représentent en effet 15% des emplois salariés dans le commerce de détail non alimentaire, contre 27% dans l'ensemble du commerce (commerce de détail et commerce de gros). C'est, comme ailleurs, cette catégorie de personnel qui est la plus touchée par l'évolution des techniques, puisque c'est elle qu'atteint en premier lieu la diminution relative de la part des fonctions logistiques : les ouvriers représentaient 18% des emplois salariés en 1994.

le poids des différentes fonctions

	Commerce de détail non alimentaire	*Commerce de détail*	*Commerce de gros*	*Ensemble du commerce"*
Direction, administration, gestion	17%	17%	30%	22%
Commerciale	**65%**	**66%**	**34%**	**53%**
Installation, réparation, chantier	10%	8%	17%	12%
Logistique et nettoyage	8%	9%	19%	13%
Total	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%

Source : INSEE, 1997

En ce qui concerne les autres catégories de personnels, leur répartition dans les différentes fonctions de l'entreprise révèle, *mutatis mutandis,* la même concentration sur la vente, quoique décroissante à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. La fonction commerciale concentre en effet 78% des employés, 68% des professions intermédiaires, et 55% des cadres.

Enfin, si le poids relatif de la fonction commerciale peut certes varier, et même assez sensiblement entre les différents sous-secteurs, elle n'atteint jamais le niveau de ce qu'elle représente dans l'ensemble du commerce. La fonction commerciale occupe ainsi les trois quarts des effectifs salariés du secteur habillement-cuir-textile ; 65% dans le secteur hygiène-culture-loisirs ; 63% dans le secteur du commerce de détail non spécialisé ; 61% dans les divers autres commerces non alimentaires ; et 57% dans le commerce de l'équipement du foyer. En ce qui concerne ce dernier, un certain ré-équilibrage se réalise assez naturellement au profit de la fonction "technicienne" : installation, réparation.

b) Le poids des jeunes

D'une manière aussi générale, il faut encore indiquer que les personnels du commerce de détail non alimentaire sont relativement plus jeunes que dans l'ensemble du commerce : un peu plus d'un salarié sur deux, dans le CDNA, a moins de 35 ans.

En réalité, parmi ces jeunes, il faut distinguer la situation des moins de 25 ans, dont la part tend à diminuer entre 1994 et 1997, et celle de leurs aînés (25-34 ans) qui, *a contrario*, augmente relativement au cours de la même période.

structure par âge des emplois salariés

	Commerce de détail non alimentaire	*Commerce de détail*	*Commerce de gros*	*Ensemble du commerce"*
15 à 24 ans	*14%*	*15%*	*5%*	*11%*
25 à 34 ans	*39%*	*38%*	*35%*	*37%*
de 15 à 34 ans	**53%**	**53%**	**40%**	**48%**
de 35 à 44 ans	**25%**	**25%**	**31%**	**27%**
45 à 54 ans	*16%*	*16%*	*22%*	*19%*
55 ans et plus	*6%*	*6%*	*7%*	*6%*
45 ans et plus	**22%**	**22%**	**29%**	**25%**

Source : INSEE, 1997

Là encore, on touche à une donnée structurelle du secteur dans la mesure où les jeunes y occupent une place importante parmi les salariés depuis longtemps, et cela représente d'ailleurs un problème souligné de manière assez récurrente par de nombreux responsables des ressources humaines rencontrés au cours de notre enquête. Le commerce a été en mesure de procurer, au moins pendant un temps, un premier emploi à des jeunes en voie d'insertion professionnelle, et peu qualifiés ou bien qualifiés dans un autre domaine que le commerce, mais motivés.

On retrouvera d'ailleurs nombre de ces personnes dans les parcours développés dans la deuxième partie de ce travail, au cours de la présentation des résultats de l'enquête *ad hoc*. On constate en tout cas aujourd'hui que si la part des moins de 35 ans ne diminue pas parmi les effectifs, c'est leur formation qui change de manière tout à fait remarquable.

2.1.2. La professionnalisation de la vente

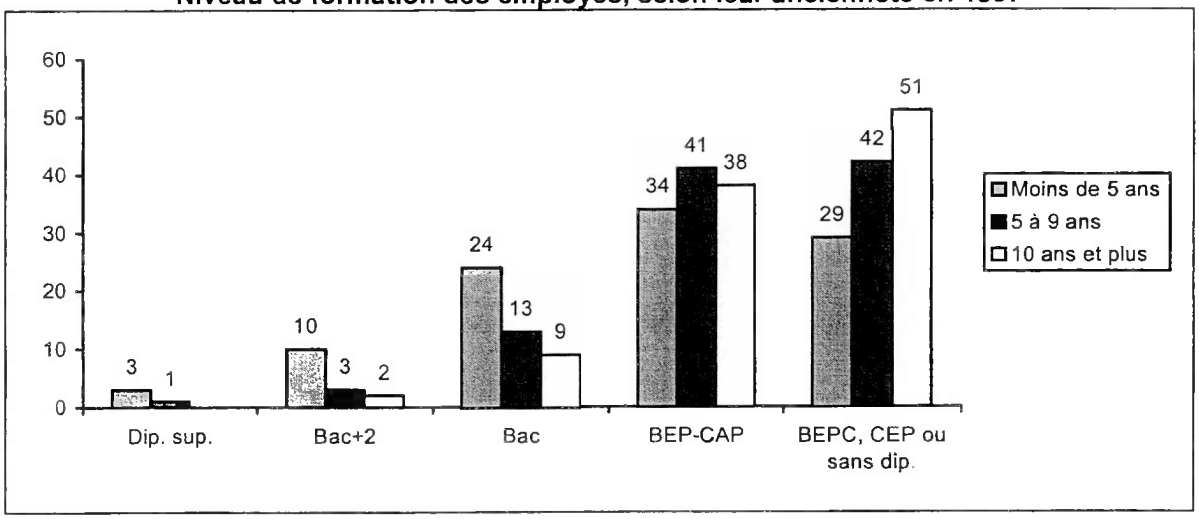
Si le commerce de détail a donc longtemps joué un rôle de tremplin dans l'insertion professionnelle des jeunes, force est de constater que cette implicite fonction sociale d'intégration est aujourd'hui mise à mal par un recrutement manifestement devenu plus exigeant. C'est sans doute là la première des conséquences sur l'emploi de cette dynamique de concentration à laquelle il a été fait allusion précédemment.

a) Des jeunes de moins de 35 ans de plus en plus diplômés

Le constat de la montée du niveau des jeunes recrutés peut être étayé par un examen "en coupe" de la structure de qualification initiale des personnels, selon leur ancienneté dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Considérant tout d'abord les employés, plus du tiers (34%) de ceux qui ont été embauchés depuis moins de 5 ans, ont au minimum le bac ou un BTS/DUT, alors que la proportion de ces diplômés est au moins inférieure de moitié chez ceux qui travaillent depuis plus longtemps. Plus précisément, la part de ces bacheliers représente 22%, et ceux qui ont le niveau bac + 2 comptent pour 9% des nouveaux arrivés dans le secteur [60].

Niveau de formation des employés, selon leur ancienneté en 1997



Source : INSEE, 1997

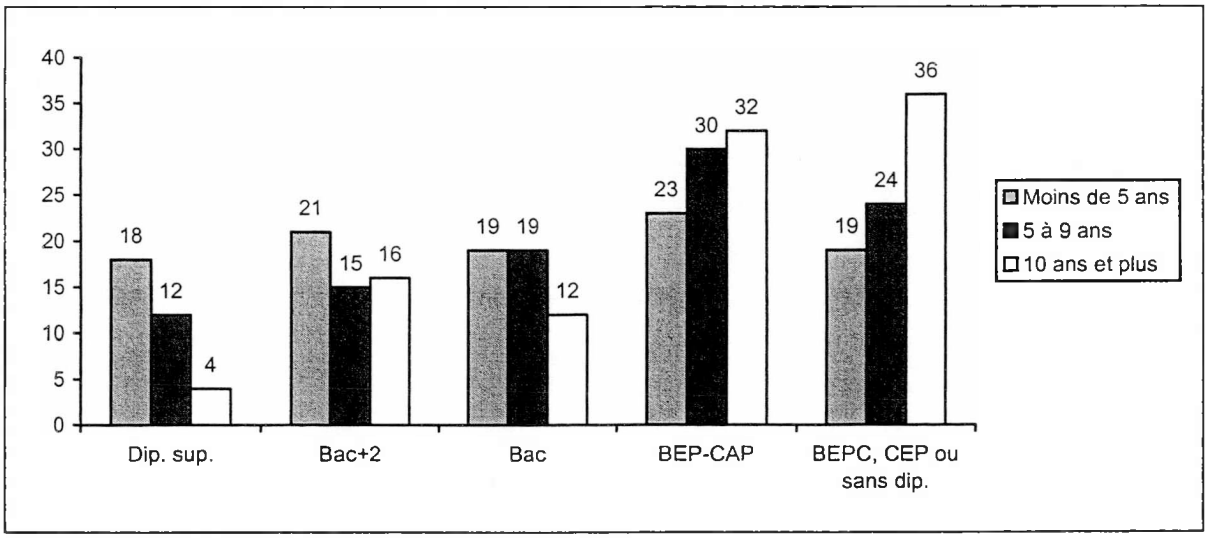
[60] L'application d'un modèle de régression logistique permet de consolider cette observation dans la mesure où il montre que la probabilité d'être dans l'entreprise depuis moins de cinq ans est significativement liée à la détention d'un diplôme de niveau bac + 2. Ceci permet de conclure, en effet, à une embauche plus abondante, depuis cinq ans, de personnes ayant un niveau d'étude au moins égal à bac + 2, ceci étant vrai indépendamment d'autres facteurs comme l'âge, par exemple.

Les moins formés représentent tout de même encore un tiers des employés embauchés depuis moins de cinq ans, mais comptent pour plus de la moitié des salariés les plus anciens ayant le même statut.

La proportion de ces nouveaux embauchés (moins de 5 ans), diplômés au moins du bac était très sensiblement inférieure en 1994 puisqu'elle n'atteignait que 21%. Les bacheliers en représentaient 15% ; les diplômés bac + 2 : 4% ; et les plus diplômés : 2%. Il est remarquable de constater que la part des diplômés bac + 2, parmi ceux qui ont la moindre ancienneté, a plus que doublé entre 1994 et 1997.

Ces données reflètent donc une très significative augmentation du niveau de formation des employés. Mais le recrutement des cadres et professions intermédiaires permet de faire apparaître la même dynamique. Les titulaires d'un diplôme équivalent à au moins un bac + 2 représentent 39% des nouveaux embauchés, contre 27% au plus des plus anciens.

Niveau de formation des cadres et prof. intermédiaires, selon leur ancienneté



Source : INSEE, 1997

En 1994, les diplômés bac + 2 représentaient 18% des nouveaux embauchés ; et les plus diplômés : 11%.

La comparaison de ces deux derniers graphiques ouvre la discussion sur une problématique sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir (particulièrement en rendant compte, dans la deuxième partie, des résultats d'une enquête *ad hoc* réalisée pour le CEP), portant sur les perspectives de mobilité interne qui sont offertes aux employés. En effet, si le niveau d'exigence augmente dans le

recrutement à tous les niveaux de la hiérarchie, les employés les moins qualifiés (disons le BEP au plus), ont-ils encore une chance de pouvoir progresser, du moins autant que par le passé ? Autrement dit, la situation des deux tiers des encadrants les plus anciens, et les moins diplômés, a-t-elle une chance de perdurer, à terme ? Il est clair que les exigences des entreprises à l'endroit des jeunes diplômés doivent rencontrer les leurs : à savoir que si elles veulent les "garder", elles ne peuvent que leur proposer des possibilités de progression.

Une comparaison de la structure des niveaux de formation montre que cette dynamique de la professionnalisation qui se produit dans le commerce de détail non alimentaire, est conforme à ce qui se passe dans le reste du commerce de détail. Le rythme de progression de la part des personnes titulaires du bac au minimum, entre 94 et 97, avoisine les 40%, environ, passant de 21% à 28% des effectifs dans le commerce de détail, et de 23% à 30% dans le commerce de détail non alimentaire. Ce rythme est presque deux fois supérieur à ce qu'il est dans le commerce de gros où la proportion de ceux qui possèdent au moins le bac n'augmente "que" de 21%. Cependant, les plus diplômés restent encore relativement plus nombreux dans le commerce de gros que dans le commerce de détail.

Structure des niveaux de formation

	Commerce de détail non alimentaire	*Commerce de détail*	*Commerce de gros*	*Ensemble du commerce*
Dip. sup.	*4%*	*5%*	*7%*	*6%*
BAC + 2	*9%*	*8%*	*14%*	*10%*
BAC	*17%*	*15%*	*16%*	*16%*
Diplôme supérieur ou égal au Bac	**30%**	**28%**	**37%**	**32%**
CAP BEP	*34%*	*34%*	*31%*	*33%*
BEPC	*10%*	*10%*	*8%*	*9%*
Diplôme inférieur au bac	**44%**	**44%**	**39%**	**42%**
Aucun diplôme	**23%**	**23%**	**23%**	**23%**
En cours d'études	**3%**	**4%**	**1%**	**3%**

Source : INSEE, 1997

Beaucoup plus remarquable est, en revanche, la situation relative de chacun des secteurs composant le commerce de détail non alimentaire. A ce titre, deux secteurs apparaissent comme des extrêmes.

Dans le sens de l'augmentation la plus significative de son exigence en termes de niveau de formation, le secteur hygiène-culture-loisir se distingue nettement des autres. La proportion des employés embauchés depuis moins de 5 ans titulaires d'un bac ou d'un diplôme bac + 2 y est plus de deux fois supérieure (43%) à ce qu'elle est chez leurs collègues plus anciens (18%). La situation du commerce de l'équipement du foyer n'est pas très différente. Or ces deux secteurs sont ceux dans lesquels les employés apparaissent globalement les plus diplômés par rapport aux autres secteurs.

A l'opposé, le commerce de l'habillement apparaît le moins exigeant, et c'est encore celui qui, globalement, emploie le plus de personnels avec les niveaux de formation les plus bas.

Structure des niveaux de formation des employés, selon le secteur

	En cours d'étude	*Sans diplôme*	*Diplôme inf. au Bac*	***Diplôme sup ou égal au Bac***	***total***
C.D. non spécialisé	3%	28%	48%	21%	100%
C.D. habillement, cuir et textile	3%	31%	47%	19%	100%
C.D. équipement du foyer	1%	26%	42%	31%	100%
C.D. hygiène et loisir	7%	20%	46%	27%	100%
C.D. divers autres commerces	5%	24%	46%	25%	100%
CDNA	*4%*	*27%*	*45%*	*24%*	*100%*

Source : INSEE, 1997

La situation du commerce non spécialisé apparaît à première vue comme plutôt paradoxale dans la mesure où, d'une part, il est un des secteurs qui emploient le plus de personnels peu diplômés mais, d'autre part, l'un de ceux dans lesquels la part des employés titulaires d'au moins le bac a le plus augmenté au cours de ces dernières années. Ces diplômés représentent 41% des employés ayant une ancienneté inférieure à 5 ans, 16% de ceux qui ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans, et 11% de ceux qui ont une ancienneté supérieure.

Pour comprendre cette apparente contradiction, on peut faire l'hypothèse de l'hétérogénéité de ce secteur qui comprend, d'une part, les grands magasins, et d'autre part, les super et hyper. Or ces deux univers ont des stratégies de vente, des exigences en termes de formation, et des pratiques

de professionnalisation des vendeurs pour le moins différentes. Même au sein des grandes enseignes non spécialisées, les stratégies de recrutement peuvent être extrémement distinctes.

La suite de l'analyse, portant notamment sur la féminisation des emplois et le recours au temps partiel (très importants dans ce secteur) et le taux d'encadrement (remarquablement faible), permettra d'affiner le regard qu'on peut porter sur ce secteur en particulier.

Si l'augmentation de la part des diplômés peut donc être un indicateur de la recherche d'une plus grande professionnalisation, le commerce de détail non alimentaire apparaît largement engagé dans un processus de transformation dans cette voie. Toutes ces composantes, en revanche, ne sont également impliquées dans cette dynamique. On ne saurait toutefois conclure, sur cette seule base, que certains secteurs sont "en retard" par rapport à d'autres.

Le diplôme est certainement un indicateur d'une certaine forme de professionnalisation, mais pas le seul. Il suppose une transformation des modes d'objectivation de la compétence reposant moins sur un "savoir-être" ou un "savoir-faire" développé par l'expérience, que sur un savoir qu'il est possible d'acquérir (au moins en partie) au cours d'une formation initiale. C'est donc finalement une conception plus objective, "technicienne" pourrait-on aussi dire, de la vente qui est en jeu.
Rien d'étonnant, donc, qu'on la trouve développée dans les secteurs les plus concernés par la dynamique de la concentration qui suppose une plus grande rationalisation des procès d'achat, de logistique, etc. A cet égard, le secteur de l'équipement du foyer est exemplaire puisque c'est celui, parmi le commerce de détail non alimentaire, qui se trouve déjà le plus concentré autour de quelques enseignes organisées en grandes surfaces. En ce qui concerne le secteur hygiène-culture-loisirs, on a signalé le dynamisme actuel qui est le sien, puisque c'est ce secteur qui, en 1997 surtout, a enregistré le plus fort taux de création de franchises (en particulier : la librairie et les mini labos photos). Il se pourrait donc qu'on assiste là à une convergence de la rationalisation des modes d'organisation, et des systèmes de gestion des ressources humaines.

Par opposition, on a aussi remarqué que le prêt-à-porter était à la fois le secteur le plus faiblement créateur de franchises, et celui dans lequel le nombre d'entreprises était encore le plus important dans le commerce de détail [61]. Mais cette seule dynamique de la rationalisation ne suffit pas à rendre compte des mécanismes en jeu dans ce secteur, du point de vue de la professionnalisation des personnels. Il conviendra en particulier d'examiner si ce secteur ne continue pas de proposer d'autres formes d'objectivation de la compétence commerciale. La création d'instituts de formation propres à certaines enseignes du prêt-à-porter (école de formation à l'esprit "maison") montre que perdure l'attention portée à un certain "savoir-être"

[61] Les "divers autres commerces" comptent plus d'entreprises que le secteur habillement-cuir-textile, mais aussi moins d'employeurs.

commercial traditionnel (la fameuse "bonne présentation" souvent évoquée par les commerçants indépendants), tout en étant systématisée et rationalisée par des pratiques de formation spécifiques (mise en situation, jeux de rôle, etc.). Dans ce contexte, le rôle du diplôme continuerait d'apparaître comme secondaire dans le recrutement immédiat des vendeurs et des vendeuses.

b) Le recours aux contrats à durée déterminée

Un autre indicateur peut rendre compte de la professionnalisation des personnels, et tient dans la proportion de personnels employés en CDD. De ce point de vue, la situation du commerce de détail non alimentaire paraît conforme non seulement à ce qui se produit dans le reste du commerce mais aussi dans l'ensemble de la population active.

En 1997, la proportion de salariés en CDD dans le Commerce de détail non alimentaire (11% des salariés) n'est pas très différente de celle qui peut être observée dans l'ensemble du commerce, et dans l'ensemble de la population active salariée (10%). Elle diffère par contre sensiblement de la situation du commerce de gros.

Effectifs salariés en CDD

	1994	*1997*
Commerce de détail non alimentaire	10%	**11%**
Commerce de détail	9%	**12%**
Commerce de gros	4%	**6%**
Ensemble du commerce	7%	**9%**
Ensemble de la population active	8%	**10%**

Source : INSEE 1997 et 1994

Peut-être le Commerce de détail non alimentaire a-t-il commencé plus tôt que le commerce de gros à avoir recours aux CDD : en 1994 la part des CDD dans le Commerce de détail non alimentaire représentait 10% des effectifs salariés, contre 7% dans l'ensemble du commerce et, plus particulièrement, 4% dans le commerce de gros. La différence, aujourd'hui, semble moins nette, et un regard porté sur le rythme de progression des personnels employés à durée déterminés permet de justifier cette remarque. Entre 94 et 97, la part de ceux qui sont employés en CDD a augmenté de 31% dans le commerce de détail, qu'il soit ou non alimentaire, tandis dans le commerce de gros, ce taux de progression s'élève à 42%.

L'observation de la part des effectifs salariés employés à durée déterminée dans les différents secteurs du commerce de détail non alimentaire conforte l'hypothèse formulée plus haut, concernant le rapport qui pourrait exister en l'organisation commerciale d'un secteur, et les modalités de gestion des ressources humaines qu'il met en œuvre. Ainsi le taux de CDD est-il le plus faible dans le secteur de l'équipement du foyer, et sensiblement plus élevé que dans la moyenne du secteur, dans le secteur de l'habillement. Dans ce secteur, de plus, comme dans le commerce de détail non spécialisé d'ailleurs, l'évolution entre 1994 et 1997 semble avoir été remarquable.

Une exception, toutefois, doit être notée : c'est celle du secteur hygiène-culture-loisirs qui, en 1994 et 1997, a le taux de CDD le plus élevé, quoique l'évolution entre ces deux dates soit plus modeste que dans le secteur de l'habillement.

Effectifs employés en CDD, selon le secteur

	1994	*1997*
C.D. non spécialisé	7%	**10%**
C.D. habillement, cuir et textile	8%	**13%**
C.D. équipement du foyer	6%	**7%**
C.D. hygiène et loisirs	12%	**14%**
C.D. divers autres commerces	10%	**11%**
Commerce de détail non alimentaire	10%	**11%**

Source : INSEE 1997 et 1994

2. 2. Des facteurs d'inertie

On ne saurait comprendre certains traits de l'évolution de la main d'œuvre dans le commerce de détail non alimentaire, et tout particulièrement dans les secteurs de l'habillement et du commerce non spécialisé, sans rappeler deux autres caractéristiques structurelles majeures du secteur et qui tiennent, pour une part, à la féminisation des personnels et, pour une autre part, à la relative faiblesse du taux d'encadrement.

2.2.1. Le poids des femmes

C'est en effet une caractéristique de l'ensemble du commerce de détail non alimentaire que d'employer, dans une très large et remarquable proportion, des femmes. Or cette donnée imprime certaines particularités dans la gestion des ressources humaines du secteur.

a) Un personnel très largement féminisé

Les femmes représentent 61% des effectifs salariés du commerce de détail non alimentaire, alors que dans l'ensemble du commerce (commerce de détail et de gros), elles ne pèsent guère plus que 37%. Cette proportion peut fortement varier entre les différents sous-secteurs, entre 81% dans l'habillement, et 41% dans l'équipement du foyer, mais reste toujours supérieure à ce qu'elle est dans le reste du commerce.

Taux de féminisation, selon le secteur

	Part des femmes	*Part des hommes*
CD non spécialisé	64%	36%
CD habillement, cuir et textile	81%	19%
CD équipement du foyer	41%	59%
CD hygiène et loisir	59%	41%
CD divers autres commerces	64%	36%
CDNA	61%	39%

Source : INSEE, 1997

En général, les femmes ne présentent pas de caractéristiques significativement différentes par rapport à leurs collègues masculins, notamment en termes d'âge, d'ancienneté et de diplômes. Dans les secteurs où la part des employés les moins qualifiés est la plus élevée (le commerce de détail non spécialisé et l'habillement), la proportion des femmes sans diplôme est peu ou prou équivalente à celle des hommes dans la même situation. Ce qui est notable, en revanche, c'est la proportion des femmes travaillant à temps partiel, au moins dans certains secteurs.

b) La logique du travail à temps partiel

D'une manière générale, il faut souligner que le recours au travail à temps partiel apparaît sensiblement plus développé dans le commerce de détail non alimentaire que dans le reste du commerce, voire dans l'ensemble de la population active : 24% des actifs dans ce secteur ne travaillent pas à temps complet, et cette proportion est en augmentation par rapport à 1994 (21%).

Le travail à temps partiel apparaît comme une pratique encore plus répandue dans certains sous-secteurs comme le commerce de détail non spécialisé, l'habillement, où sa proportion varie entre le quart et le tiers des effectifs.

Recours au temps partiel, selon le secteur

	1994	1997
Commerce de détail non alimentaire	21%	**24%**
Ensemble du commerce	14%	**16%**
Ensemble de la population active	14%	**16%**

C.D. non spécialisé	27%	**34%**
C.D. habillement, cuir et textile	23%	**27%**
C.D. équipement du foyer	14%	**14%**
C.D. hygiène et loisirs	13%	**21%**
C.D. divers autres commerces	18%	**20%**

Source : INSEE 1994 et 1997

Ces secteurs sont ceux qui sont déjà apparus, parfois de très loin, comme les plus féminisés. Mais on peut encore se convaincre de la relation entre la féminisation d'un secteur et le travail à temps partiel en relevant que, sur l'ensemble du secteur, 40% des femmes travaillent à temps partiels, tandis que seuls 10% des hommes sont dans cette situation. Précisément, la proportion des

femmes travaillant à temps partiel atteint les 50% dans le commerce de détail non spécialisé, et 40% dans l'habillement.

Part du travail à temps partiel, selon le sexe

	Femmes	Hommes
CD non spécialisé	50%	7%
Habillement	40%	13%
équipement foyer	29%	5%
Hygiène, culture, loisirs	38%	11%
Autres commerces	35%	13%
Ensemble CDNA	41%	9%

Source : INSEE, 1997

Ce sont bien entendu les femmes employées dans la fonction commerciale qui, bien plus que les autres travaillent à temps partiel. C'est là un mode d'ajustement de la main d'œuvre aux variations de l'affluence de la clientèle auquel on a manifestement particulièrement recours dans le commerce de détail non spécialisé. Dans ce secteur, si l'on compare le travail en "horaires décalés" des femmes exerçant à temps complet par rapport à celui des femmes travaillant à temps partiel, on constate que ces dernières sont beaucoup plus nombreuses à travailler le samedi ou en fin de journée, que les premières. 17% des femmes travaillant à temps complet ne travaillent jamais le samedi, contre 8% seulement des femmes travaillant à temps partiel. De même, 62% des premières ne travaillent jamais en soirée, contre 50% des secondes.

De tels écarts n'existent pas dans les autres sous-secteurs, même dans le commerce de l'habillement. Qu'elles soient à temps complet ou partiel, rares sont celles qui ne travaillent pas le samedi dans ce secteur. L'écart est minime en ce qui concerne le travail en soirée : 88% des femmes à temps complet dans l'habillement-cuir-textile ne travaillent jamais en soirée, contre 85% des femmes travaillant à temps partiel.

La féminisation des personnels entraîne donc quelques particularités du point de vue de la gestion des ressources humaines dans les secteurs qu'elle concerne le plus.

Dans le commerce de détail non spécialisé, secteur parmi les plus féminisés, et où la proportion des non diplômés est aussi parmi les plus élevées, le recours au temps partiel est fréquent, et est intégré comme mode de régulation des personnels aux affluences de la clientèle le samedi, et/ou pour étendre les plages d'ouverture en soirée. Il est clair que si la première problématique touche tout ce secteur (y compris les grands magasins), le travail en soirée est un axe du développement de leur activité privilégié par les super et hyper.

Dans le commerce de l'habillement, encore plus féminisé, et où la part des non diplômés atteint son maximum (31% des effectifs) ; le travail à temps partiel, tout en étant très répandu (37% des effectifs sont concernés), ne semble pas correspondre à une fonction aussi précise, du moins qu'on puisse identifier clairement avec les indicateurs de l'enquête.

Il faut encore noter que la durée du temps partiel distingue assez nettement ces deux sous-secteurs. Si près d'un employé sur deux (48%) travaillant à temps partiel dans le commerce non spécialisé, est présent entre 30 et 39 heures par semaine, une majorité des même employés dans le commerce de l'habillement travaille entre 20 et 29 heures (56%). La structure par âge est un autre élément qui les distingue clairement : si les moins de 35 ans représentent 54% des actifs du CD non spécialisé, leur part parmi les actifs de l'habillement-cuir-textile ne dépasse pas les 40%.

Un dernier élément, enfin, achève de rendre du recours différencié au travail à temps partiel qui s'effectue dans ces deux sous-secteurs : c'est celui qui tient dans le choix de cette forme de travail. Dans le CD non spécialisé, les personnels travaillant à temps partiel et ayant choisi cette option sont minoritaires, tandis que dans l'habillement-cuir-textile, 60% des salariés à temps partiel ne souhaitent pas travailler davantage.

Durée du travail à temps partiel

	moins de 20 heures	*de 20 à 29 heures*	*de 30 à 39 heures*	*durée variable*
CD non spécialisé	13%	38%	48%	1%
CD habillement, cuir et textile	15%	56%	25%	5%
CD équipement du foyer	12%	37%	47%	4%
CD hygiène et loisirs	16%	48%	32%	4%
CD divers autres commerces	14%	36%	28%	22%
Commerce de détail non alimentaire	*14%*	*42%*	*37%*	*7%*

Source : INSEE, 1997

Le dernier trait caractéristique que la féminisation des personnels imprime au secteur concerne le taux d'encadrement.

2.2.2. Le problème de l'encadrement.

a) Un taux d'encadrement globalement faible

Le nombre des encadrants est, dans le commerce de détail non alimentaire, très inférieur à ce qu'il est, en proportion dans le reste du commerce : à peine un quart des salariés du CDNA exercent une profession intermédiaire (18%) ou ont le statut de cadre (5%), contre 36% dans le commerce de gros.

Ces données, par ailleurs sont relativement stables dans la mesure où les évolutions observées entre 1994 et 1997 sont presque nulles : les professions intermédiaires représentaient 17% des effectifs salariés il y a quatre ans, et les cadres, 6%.

Comme les autres salariés, ces responsables se trouvent essentiellement dans la fonction commerciale : 68% des professions intermédiaires et 55% des cadres y sont affectés, comme en 1994. Mais c'est bien le sous-secteur qui fait le plus varier le taux d'encadrement. Dans le commerce non spécialisé et dans l'habillement, il est très inférieur à ce qu'il est en moyenne dans l'ensemble du commerce non alimentaire (respectivement : 17% et 16%). Il est en revanche très supérieur dans les secteurs de l'équipement du foyer (30%), de l'hygiène-culture-loisirs (28%), et les divers autres commerces (31%). Il n'atteint toutefois jamais le niveau qu'il a dans le reste du commerce.
Le taux d'encadrement décroît donc a peu près à mesure qu'augmente le taux de féminisation.

Taux de féminisation et d'encadrement

	% femmes	*% cadres et professions inter.*
CD habillement	81%	16%
CD non spécialisé	64%	17%
CD divers	64%	31%
CD hygiène, cult. Loisirs	59%	28%
CD équip. Foyer	41%	30%

Source : INSEE, 1997

b) Les femmes cadres

Comme dans bien des secteurs d'activité, la proportion des cadres ou professions intermédiaires parmi les femmes est très inférieure à ce qu'elle est chez les hommes, mais davantage dans le commerce de détail non alimentaire que dans le reste du commerce. Si les cadres et professions intermédiaires représentent 34% des salariés hommes, 17% des femmes ont accédé à un tel niveau de responsabilité. Dans le reste du commerce, ces proportions sont, respectivement, de 42% chez les premiers, et de 27% chez les secondes.

La part des cadres chez les femmes est, par ailleurs, la plus faible dans les secteurs les plus féminisés.

Taux de féminisation de l'encadrement

	Part cadres et professions intermédiaires parmi les femmes	*Part cadres et professions intermédiaires parmi les hommes*
C.D. non spécialisé	9%	27%
C.D. habillement, cuir et textile	13%	37%
C.D. équipement du foyer	23%	34%
C.D. hygiène et loisirs	21%	38%
C.D. divers autres commerces	26%	39%

Source : INSEE, 1997

Pourtant les femmes cadres, ne sont en général pas moins diplômées que leurs homologues masculins, elles le sont même souvent plus car si 48% des hommes cadres ont au moins le bac, ce sont 53% des leurs collègues femmes qui sont aussi diplômées. La situation n'est pourtant pas la même dans chacun des secteurs composant le commerce de détail non alimentaire.

Il est remarquable de constater que dans le commerce non spécialisé, une femme-cadre sur 5 (19%) pourrait être "issue" des rangs des employés dans la mesure où elle n'a aucun diplôme, alors que, dans ce secteur, les cadres-hommes non qualifiés sont rares (9%). Dans le commerce de l'habillement-cuir-textile, en revanche, les femmes qui exercent des responsabilités d'encadrement sont plutôt diplômées, en tout cas bien davantage que leurs homologues masculins, parmi lesquels un sur quatre ou peu s'en faut (23%) n'a aucun diplôme.

Autrement dit, ces deux secteurs qui emploient une forte proportion de salariés peu qualifiés, voire sans diplôme, semblent avoir des attitudes très différentes en ce qui concerne la promotion de leurs employées.

Niveau de formation des cadres, par secteur et par sexe

Femmes cadres et prof. inter.	*Sans diplôme*	*Diplôme inf. au Bac*	***Diplôme sup. ou égal au Bac***	***total***
C.D. non spécialisé	19%	28%	54%	100%
C.D. habillement, cuir et textile	5%	32%	64%	100%
C.D. équipement du foyer	9%	50%	42%	100%
C.D. hygiène et loisir	9%	25%	66%	100%
C.D. divers autres commerces	12%	41%	46%	100%
Hommes cadres et prof. inter.				
C.D. non spécialisé	9%	37%	53%	100%
C.D. habillement, cuir et textile	23%	33%	44%	100%
C.D. équipement du foyer	13%	40%	47%	100%
C.D. hygiène et loisir	10%	42%	44%	100%
C.D. divers autres commerces	7%	39%	52%	100%

Source : INSEE, 1997

Globalement, le commerce de détail non alimentaire paraît donc résolument engagé dans la recherche d'une plus grande professionnalisation de ses personnels. Cet engagement est cependant très variable entre les différents secteurs qui le composent et semble coïncider, là où il est plus visible, avec une certaine dynamique de concentration.

Les autres secteurs moins engagés dans cette réforme connaissent des situations assez différentes, notamment du point de vue de l'organisation. Le commerce de détail non spécialisé, déjà largement concentré, n'est que moyennement engagé dans la recherche d'employés qualifiés et, en tout cas, doit gérer une part importante de personnels non qualifiés, notamment pour remplir les fonctions qui lui permettent de faire face aux affluences, et élargir ses plages d'ouverture. Le commerce de l'habillement, enfin, s'il recherche une meilleure

professionnalisation de ses salariés, ce que rien n'indique clairement, met en place d'autres modes d'objectivation de la compétence que ceux qui reposent sur la formation initiale.

Ces données ne laissent pas de faire apparaître un autre paradoxe pour le futur, et qui tient dans les perspectives de progression que le secteur pourra réserver à ces jeunes diplômés qui entrent dans la profession. En effet, alors que le nombre des diplômés s'est sensiblement accru au cours des dernières années, le taux d'encadrement est resté stable. Auront-ils à terme une marge de progression dans le commerce ?

3.L'enquête ad hoc

Rappel de la méthode

L'intérêt de cette enquête est de **pouvoir compléter les informations obtenues à partir de l'enquête emploi**, en particulier en apportant des éléments sur le déroulement des trajectoires professionnelles, aspect absent de l'enquête de l'INSEE.

Au total 239 professionnels ont été interrogés en face-à-face. Le questionnaire avait plusieurs objectifs :

- Il cherchait à reconstruire l'ensemble du parcours professionnel des personnes interrogées, de la fin de la scolarité jusqu'au poste actuel, en faisant la distinction entre les morceaux de trajectoires dans le secteur du commerce et ceux dans un autre secteur d'activité, et en cherchant à comprendre les raisons qui les ont amenées à intégrer le secteur du commerce ;
- Il permettait de faire le point sur les conditions d'exercice de l'emploi actuel ;
- Il repérait les perspectives d'avenir professionnel, que les personnes interrogées souhaitent rester dans le secteur du commerce, partir vers d'autres secteurs d'activité ou encore cesser de travailler.

Les professionnels interrogés ont donné l'intitulé exact du poste qu'ils occupaient au moment de l'enquête, ce qui a permis de les regrouper en quatre catégories :

- les indépendants (ce qui va du chef d'entreprise au commerçant propriétaire de son magasin) ;
- les cadres et professions intermédiaires (directeur de magasin salarié, chef de secteur, chef de rayon, attaché commercial, ...). Ont aussi été classés dans cette rubrique les vendeurs qui déclaraient encadrer au moins cinq autres vendeurs, ou les caissiers qui encadraient au moins

cinq autres caissiers. On s'est donc ici référé au travail effectivement réalisé, plus qu'au statut donné par la convention collective de l'entreprise.

- les vendeurs-employés libre service : ces deux catégories, ayant des significations souvent proches pour les personnes interrogées et utilisées parfois indifféremment dans certains magasins, ont été regroupées.
- les caissiers.

Poste occupé actuellement

	Effectif	- % -
commerçant indépendant	10	4%
cadre et profession intermédiaire du commerce	57	24%
vendeur - employé libre service	146	61%
caissier	26	11%
Total	**239**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Les commerçants indépendants sont hors du champ de l'enquête et ne seront pas pris en compte dans l'analyse qui suit.

Chacune des trois autres catégories fait l'objet d'une présentation détaillée, afin de comparer les caractéristiques des unes et des autres, et de reconstruire les schémas d'évolution de carrière.

3. 1. Les vendeurs - employés libre service

Une arrivée précoce dans le secteur

L'arrivée dans le commerce des vendeurs a eu lieu le plus souvent avant qu'ils atteignent 25 ans.

L'âge d'entrée dans le secteur du commerce est assez semblable entre les hommes et les femmes. Cependant, l'ancienneté de ces dernières est plus élevée : plus de la moitié des femmes interrogées travaillent dans ce secteur depuis au moins 10 ans. La proportion est de plus de moitié inférieure pour les hommes (23%). **Ce résultat laisse supposer que la possibilité de progression est meilleure chez les hommes que chez les femmes : ils ont plus souvent l'opportunité d'accéder à d'autres fonctions, au sein de l'entreprise ou ailleurs.**

Age d'entrée dans le commerce

	Ensemble		Femme		Homme	
Age	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**
moins de 25 ans	117	80%	51	84%	66	78%
25-34 ans	27	18%	8	13%	19	22%
35 ans et plus	2	1%	2	3%	-	-
Total	**146**	**100%**	**85**	**100%**	**61**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Expérience professionnelle avant le commerce

La moitié des vendeurs interrogés se souviennent avoir travaillé dans d'autres secteurs d'activité avant le commerce.

L'âge d'entrée dans le secteur du commerce est en moyenne un peu plus faible pour les vendeurs qui n'ont pas connu d'expériences professionnelles précédemment. Cependant, l'entrée dans le commerce a lieu majoritairement avant 25 ans, même pour les personnes ayant exercé un autre emploi auparavant.

Age d'entrée dans le commerce

	Ensemble		Autre expérience professionnelle		Pas d'autre exp. professionnelle	
Age	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**
moins de 25 ans	117	80%	50	71%	64	88%
25-34 ans	27	18%	18	26%	9	12%
35 ans et plus	2	1%	2	3%	-	-
Total	**146**	**100%**	**70**	**100%**	**73**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Les personnes qui ont exercé dans un autre secteur d'activité ont une ancienneté dans le commerce au moment de l'enquête assez proche de celles qui ont débuté leur carrière professionnelle dans le commerce.

Les hommes ont plus souvent fait autre chose avant d'arriver dans le commerce (57% sont dans ce cas) alors qu'à l'inverse, les femmes vendeuses ont majoritairement commencé leur carrière professionnelle dans ce secteur.

Les personnes avec un faible niveau de formation (niveau IV) ont le plus souvent exercé d'autres métiers avant d'arriver dans le commerce. Pour les autres niveaux, les deux types de parcours sont plutôt également répartis.

Répartition des vendeurs par niveau de diplôme selon le parcours professionnel avant l'entrée dans le commerce

	Ensemble		Autre expérience professionnelle		Pas d'autre exp. professionnelle	
	Effectif	**- % -**	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**
niveau inconnu	8	5%	6	8%	2	3%
niveau VI ou Vbis	20	14%	12	17%	7	9%
niveau V	44	30%	20	29%	23	31%
niveau IV	36	25%	13	19%	23	31%
niveau III et plus	38	26%	19	27%	18	25%
total	**146**	**100%**	**70**	**100%**	**73**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

La nature des emplois exercés avant le commerce

La moitié des 70 personnes concernées n'ont exercé qu'un seul emploi avant d'entrer dans le commerce. Le tiers en a exercé deux ou trois. Le reste en a exercé plus. On imagine alors des trajectoires assez chaotiques, faites d'une succession de petits boulots, d'autant que **la durée totale de ces expériences professionnelles est en général plutôt faible** : plus du tiers des vendeurs concernés n'ont pas travaillé plus d'un an avant de démarrer dans le commerce, le quart a travaillé seulement un ou deux ans. Moins d'une personne sur cinq a travaillé plus de cinq ans avant d'entrer dans le secteur (ce résultat rejoint le constat précédent sur l'âge précoce d'entrée dans le commerce).

Ce sentiment d'une succession de petits boulots ou d'expériences professionnelles de courte durée est renforcé par le fait que **40% des personnes qui ont eu une expérience professionnelle précédente ont connu le chômage**. La même proportion n'a pas connu pendant cette période d'interruption de son activité professionnelle. Les autres ont aussi connu au moins une interruption non imputable au chômage mais liée à des raisons familiales ou autres.

Les emplois exercés avant l'entrée dans le commerce correspondent essentiellement à des CSP d'employés ou d'ouvriers, dans des secteurs d'activité très divers.

Les raisons des vendeurs pour entrer dans le secteur du commerce

On a demandé à toutes les personnes interrogées d'expliciter les circonstances qui les avaient amenées à travailler dans le commerce. Les histoires et les motivations évoquées sont multiples, mais on peut en fait les regrouper en quatre grandes catégories :

⇒ Ceux qui sont arrivés dans le commerce par défaut (il leur fallait à tout prix un emploi, ils n'avaient pas d'autres propositions d'emploi...) ou qui ne savent pas expliquer pourquoi ils sont arrivés dans ce secteur ;

⇒ Ceux qui sont arrivés dans le commerce par envie (leur formation les amenait à chercher un travail dans le commerce, ils avaient une attirance personnelle pour la vente...) ;

⇒ Ceux qui sont arrivés dans le commerce par opportunité (famille dans le commerce...) ;

⇒ Ceux qui mettent en avant une autre raison (les conditions de travail en accord avec leur organisation personnelle...).

Près de la moitié des personnes interrogées sont arrivées dans le commerce par défaut ou par hasard. Cette proportion est encore plus élevée parmi les seules personnes qui ont commencé leur carrière professionnelle dans le commerce (63%). Les autres ont plus l'impression d'avoir été maîtres de leur décision.

Raisons de l'arrivée dans le commerce

	Ensemble		**Autre expérience professionnelle**		**Pas d'autre expérience Professionnelle**	
	Effectif	- % -	*Effectif*	- % -	*Effectif*	- % -
par défaut	25	17%	16	23%	9	12%
N.S.P.	41	28%	-		38	52%
par envie	39	27%	26	37%	13	18%
par opportunité	31	21%	20	29%	11	15%
autre raison	10	7%	8	11%	2	3%
Total	**146**	**100%**	**70**	**100%**	**73**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Les femmes ont moins souvent répondu être arrivées dans le commerce par envie ou par opportunité que les hommes, et un peu plus souvent pour d'autres raisons, en particulier pour des questions d'organisation de la vie familiale.

Les plus diplômés sont ceux qui affirment le plus souvent être arrivés dans le commerce par défaut ou par hasard : 58% sont dans ce cas. A l'inverse, les sans diplômes sont seulement un quart à répondre ainsi.

Trajectoire professionnelle depuis l'entrée dans le commerce

Les vendeurs interrogés ont souvent eu d'autres employeurs dans le commerce avant leur employeur actuel.

Le nombre d'employeurs précédents est très lié à l'ancienneté dans le secteur du commerce. Ainsi, les deux tiers des personnes qui sont dans le commerce depuis deux ans au plus n'ont pas eu d'autres employeurs que l'employeur actuel. Le tiers restant n'en a connu qu'un seul (à l'exception de deux personnes qui affirment en avoir eu plus). La proportion n'ayant pas connu d'autres employeurs que l'actuel n'est que du quart pour les vendeurs qui ont au moins six ans d'ancienneté dans le secteur.

Employeurs précédents dans le secteur du commerce

	Effectif	- % -
pas d'autre employeur	58	39%
un autre employeur	33	23%
deux autres employeurs	20	14%
trois autres employeurs ou plus	35	24%
Total	**146**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Par employeur, les personnes interrogées n'ont en général occupé qu'un seul poste.

Les postes occupés chez le ou les employeurs précédents sont sept fois sur dix des postes de vendeurs. Pour les autres, on trouve deux types de trajectoire :

⇒ Des personnes qui ont occupé précédemment des postes de caissier, ou d'autre employé (20%) ;

⇒ Ou encore des personnes qui étaient à leur compte, et qui ont ensuite bifurqué sur une activité de salarié (10%).

Sur la base de ces trajectoires, on peut supposer que les raisons qui peuvent expliquer les changements d'employeurs sont :

⇒ Une envie de progresser dans la hiérarchie, mais une possibilité limitée en interne, qui incite les personnes à changer d'employeur,

⇒ Des problèmes relationnels avec la hiérarchie, qui leur donnent envie de changer d'employeur, même pour rester au même poste,

⇒ Des fins de contrat sans renouvellement pour les personnes en CDD ou des cessations d'activité pour les indépendants.

Les vendeurs interrogés ont connu peu de périodes d'interruption depuis qu'ils sont dans le secteur : 65% n'ont connu aucune interruption de leur trajectoire professionnelle, 21% (soit 31 personnes) ont connu au moins une interruption due au chômage. Ces interruptions ont d'ailleurs été plutôt de courte durée : à l'exception de cinq personnes qui ont passé deux ans ou plus au chômage, les autres ont connu sept mois de chômage en moyenne.

Les interruptions sont un peu plus fréquentes lorsque l'ancienneté est importante. Ainsi, une majorité des vendeurs qui sont dans le commerce depuis dix ans ont connu une interruption, aussi bien pour cause de chômage que pour une autre raison. A l'inverse, les personnes ayant deux ans au plus d'ancienneté ont très rarement connu d'interruption. Les femmes ont connu plus souvent une interruption, liée à une autre raison que le chômage, mais n'ont pas plus souffert du chômage.

Seulement 17 personnes, soit 12% des personnes interrogées, ont occupé un autre poste chez leur employeur actuel. Ceci confirme, comme pour les expériences chez des employeurs précédents, que les possibilités d'évolution au sein d'un même employeur sont assez limitées.

La perception du métier de vendeur

Les évolutions qu'ont pu percevoir les vendeurs interrogés dans leurs pratiques professionnelles concernent à la fois la clientèle (les clients sont plus exigeants ou encore sont irrespectueux) et les méthodes de travail (l'arrivée de l'informatisation, de la gestion automatique des stocks). Après ces deux premiers aspects, qui sont cités par un vendeur sur deux, les évolutions qui sont nommées concernent l'accroissement de la concurrence, et indirectement les conséquences défavorables que cela a pu induire sur les conditions de travail.

Les choses qui ont changé depuis votre entrée dans le commerce

	- % -
Clients plus exigeants	28%
Méthodes de travail plus modernes	16%
Plus de concurrence	9%
Conditions de travail en baisse	9%
Conditions de travail en hausse	8%
Clients irrespectueux	6%
Les produits ont changé	6%
NSP	*18%*
Total	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Le point sur lequel les vendeurs sont les plus attentifs dans l'exercice de leur métier concerne l'écoute du client : plus des trois quarts des vendeurs interrogés ont cité cet aspect. C'est ensuite le soin porté à l'agencement des rayons ou de la vitrine qui est mis en avant, par moins d'un vendeur sur cinq. Ensuite, vient la surveillance pour éviter les vols, et le soin porté à l'apparence.

Les points auxquels les vendeurs sont les plus attentifs

	- % -
écoute du client	78%
Agencement des rayons ou de la vitrine	17%
Surveillance de la clientèle ou des subordonnés	10%
Soigner son apparence	8%
Faire des ventes, du chiffre d'affaires	6%
Connaître les produits vendus	4%
Autre	1%
NSP	*2%*
Total	***%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples.

Le sexe du vendeur a peu d'influence sur les réponses à la question précédente, ainsi que la taille d'entreprise dans laquelle ils sont employés.

L'âge clive plus les réponses : ainsi, les moins de 35 ans sont un peu moins nombreux à mettre en avant l'écoute des clients, même si cette réponse reste largement majoritaire (70% contre 82% pour les 35 ans ou plus). De même, l'agencement du rayon est moins souvent cité chez les jeunes (15% contre 22%). A l'inverse, les jeunes mettent plus en avant le soin porté à l'apparence (11% contre 4%).

Une aspiration à rester dans le secteur du commerce motivée par le contact avec la clientèle

80% des vendeurs interrogés souhaitent continuer leur carrière professionnelle dans le commerce. Les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à vouloir changer de secteur (24% pour les premières contre 13% pour les seconds). De même, les moins de 35 ans ont aussi une plus grande aspiration à changer de secteur d'activité (24% contre 10% pour les 35 ans ou plus). Enfin, les personnes travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés sont aussi plus nombreuses à souhaiter quitter le commerce (24% contre 8% parmi les salariés d'entreprises de 500 salariés et plus). Dans tous les cas, la proportion de vendeurs qui souhaitent quitter la vente ne dépasse pas le quart des effectifs. La plupart envisagent de continuer leur carrière dans ce secteur.

Ceux qui souhaiteraient quitter le commerce justifient ce point de vue par des conditions de travail qui ne leur conviennent pas ou ne leur conviennent plus (trop d'heures hebdomadaires ou travail le samedi par exemple), ou encore par une certaine lassitude du métier, ainsi qu'un rapport à la clientèle difficile.

Ceux qui ne veulent pas changer mettent surtout en avant le fait qu'ils apprécient la vente et le contact avec la clientèle.

Les points que les vendeurs mettent en avant

pour expliquer leur envie de continuer dans le commerce

	- % -
Aime le contact avec la clientèle	48%
Aime le commerce	34%
Aime l'employeur, la marque	15%
Apprécie les conditions de travail	9%
N'a pas d'autre piste	6%
Attend la retraite	2%
Autre raison	8%
NSP	*2%*
Total	***%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998
* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

Les femmes sont plus nombreuses à justifier leur envie de continuer par la recherche du contact avec la clientèle (52% contre 42% pour les hommes). A l'inverse, les hommes sont plus nombreux à

affirmer être attaché à l'employeur ou à la marque (19% contre 11%), ou encore se satisfaire des conditions de travail (15% contre 5% chez les femmes).

Les arguments cités diffèrent aussi avec l'âge : les plus jeunes sont très attirés par le contact avec la clientèle (51% contre 33% pour les 35 ans ou plus) et le commerce en général (38% contre 24%).

Leur avenir dans cinq ans

Leur avenir dans les cinq ans qui viennent, les vendeurs l'imaginent :

- ◊ En dehors du commerce (13%),
- ◊ En cessation d'activité, retraite ou raison personnelle (12%),
- ◊ Dans le commerce, avec un avancement ou un changement de magasin (29%),
- ◊ Dans le commerce, en se mettant à son compte (14%),
- ◊ Dans le commerce, sans changement (18%),
- ◊ Ne savent pas ce qui va leur arriver d'ici 5 ans (13%).

Les hommes s'imaginent davantage avoir pu bénéficier d'un avancement (36% contre 14% pour les femmes), ou encore se mettant à leur compte (18% contre 12%). Les femmes sont plus nombreuses à penser avoir cessé leur activité (15% contre 7% pour les hommes), ou à ne pas savoir se prononcer (16% contre 8%).

Les plus jeunes sont nombreux à penser avoir un avancement (32% pour les moins de 35 ans contre 8% pour les plus âgés) ou à avoir envie de se mettre à leur compte (18% contre 8%). Les plus âgés ne se voient pas changer (30% contre 11%), se voient arrêter de travailler (30% contre 2%) ou encore ne se prononcent pas (20% contre 9%).

Typologie des trajectoires

En résumé, il se trouve donc qu'un vendeur sur deux a déjà eu une expérience professionnelle dans un autre secteur d'activité, et est entré dans le commerce pour des raisons mal explicitées. La plupart des vendeurs, de plus, aiment le commerce et le contact avec la clientèle, et souhaitent continuer leur activité dans ce secteur. Une lecture plus approfondie et qualitative des trajectoires permet de mieux comprendre les motivations de ces professionnels que nous avons interrogés, et rend un certain relief (et un sens) à ces données de cadrage assez générales.

En ce qui concerne les vendeurs, tout d'abord, un regard plus attentif des parcours empruntés par ceux que nous avons interrogés, permet d'identifier 6 types de trajectoires bien distincts. Bien entendu, en raison des faibles effectifs dans chacune des catégories de personnels que nous avons

identifiées, il ne peut être question de détailler ces données d'un point de vue quantitatif. Elles fournissent néanmoins des éléments de compréhension de la mobilité à l'intérieur du commerce, et de la mobilité entre le commerce et d'autres secteurs d'activité.

Les vendeurs "exogènes"

Parmi ceux qui ont eu une expérience dans un autre secteur avant d'entrer dans le commerce (les "exogènes" : 50% des vendeurs interrogés), il convient ainsi de reconnaître que certains étaient en quelque sorte prédisposés à devenir vendeurs.

Il s'agit, en premier lieu, de ceux qui poursuivent dans la vente une expérience professionnelle acquise et développée dans un domaine technique particulier. C'est d'ailleurs en raison de cette maîtrise technique qui justifie leur emploi spécialisé dans le commerce, qu'on les appellera les "techniciens-vendeurs"(13% des vendeurs exogènes).
Ces personnels ont, en général, plus de la trentaine et ont exercé une profession dans un domaine technique en rapport avec une qualification précise, mais pas nécessairement très élevée. On peut ainsi trouver des ouvriers du bâtiment, de la mécanique ou encore de la confection, s'étant orientés vers le commerce du bricolage, ou bien de l'habillement. A un niveau plus élevé, il peut aussi bien s'agir de techniciens, de l'électronique par exemple, ayant développé une compétence dans des sociétés de services, mais ayant décidé de poursuivre cette expérience au contact plus direct du grand public dans le secteur de l'équipement du foyer, notamment (hi-fi, informatique, etc.). Un animateur pour adolescents, par ailleurs, est entré dans le secteur de la vente des articles de sport.
Le plus souvent, ces "experts" dans leur domaine sont entrés dans le commerce par une opportunité qu'ils ont saisie : une annonce parue dans un journal, le bouche à oreille, une relation qui travaillait déjà dans le commerce, mais ils y ont trouvé un débouché naturel à leur compétence. Leur entrée dans le commerce se présente donc comme une forme de continuité. Ce qui motivait l'entrée de ces personnes dans ce secteur était par ailleurs l'envie de changer et d'être plus autonomes. Il est clair, par ailleurs, que pour certains de ces professionnels au moins, le choix du commerce correspond à une réelle progression dans leur carrière.

Parmi ceux qui pouvaient encore être prédisposés à entrer dans le commerce, on trouve, en second lieu, un certain nombre de professionnels qui exerçaient déjà, avant d'entrer dans le commerce, une activité de **"quasi-vendeurs"** (31% des vendeurs exogènes). Cette notion recouvre en l'occurrence aussi bien des emplois d'assistants-commerciaux dans les secteurs tels que l'assurance, mais aussi des postes dans des secteurs qui supposent d'emblée un contact étroit avec une clientèle : l'hôtellerie et la restauration (dont la restauration rapide), le télémarketing, le cinéma (ouvreuse-caissière), etc.

Par rapport aux précédents, ces personnels sont souvent sensiblement plus jeunes, et l'expérience professionnelle à laquelle on fait ici référence est souvent plus courte : les indications données sur les secteurs dans lesquels ils ont travaillé laissent d'ailleurs supposer, à l'exception des commerciaux en assurance [62], que ce sont pour la plupart des emplois d'insertion, temporaires, que l'on occupe en somme dans l'attente de trouver mieux, ou bien pour aider à payer ses études. Ces emplois, qui ne nécessitent pas de qualification précise, ne correspondaient pas à la formation suivie par ces jeunes gens, et qui peut être fort diverse (CAP ou BEP secrétariat, bac technique, DEUG de droit, etc.).
Cette expérience au contact de la clientèle leur a toutefois permis de trouver cet emploi dans le commerce qui correspond pour eux, bien qu'ils se soient rarement expliqués à ce sujet, à une première stabilisation de leur insertion professionnelle. Une réponse typique, éclairant les motivations de ces publics, pourrait être celle de ce jeune homme, âgé de 29 ans, titulaire d'une licence de psychologie, devenu vendeur après avoir été employé dans une chaîne de restauration : *"je cherchais un autre job d'étudiant, et j'ai été pris dans une boutique de prêt-à-porter, d'abord pour les soldes. Mais après j'ai été embauché définitivement"*. Rien n'indique cependant que tous veuillent rester dans le commerce, comme on le verra plus loin.

Un troisième ensemble (celui des **"reconvertis"** : 56% des vendeurs "exogènes"), le plus large et le plus hétérogène, regroupe tous ceux que ni leur qualification, ni leur expérience ne disposaient *a priori* à une entrée dans le commerce.
Considérant le dernier emploi qu'ils ont occupé, leurs origines apparaissent extrêmement variées : les employés administratifs, les secrétaires et les ouvriers sont les plus nombreux dans cette catégorie. Mais on peut aussi retrouver des techniciens (dont la spécialité est néanmoins éloignée de la famille de produits qu'ils vendent), des aides maternelles ou ménagères, voire des infirmières ou aide-soignantes.

Les motivations de ces personnes sont également des plus diverses mais, sur cette base, on peut identifier deux sous-groupes dépendants essentiellement de l'âge et du niveau de qualification de la personne interrogée. Les moins qualifiés, qui sont aussi les plus âgés, sont surtout entrés dans le commerce par défaut (suite à un arrêt de travail pour cause de chômage ou bien pour des raisons familiales), et par opportunité : en réponse à une annonce ou bien par relation. Il en est ainsi, par exemple, pour cette femme âgée de 55 ans, ayant repris son activité professionnelle sur le tard. Après avoir travaillé comme femme de chambre, puis employée de maison, elle a trouvé une place de vendeuse dans une boulangerie près de chez elle. Licenciée pour des raisons économiques, elle a ensuite répondu à une annonce émise par un magasin de meuble, également situé près de son domicile. Elle souhaite rester dans le commerce (*"ce n'est pas à 55 ans qu'on*

[62] Les deux assistants-commerciaux en assurance avaient un contrat en CDD.

change !"), mais avoue qu'au moment de chercher un emploi, *"elle n'avait pas le choix : l'usine ou le commerce"*.

A l'opposé, les plus qualifiés ont manifestement une démarche plus positive. Leurs motivations ressemblent d'ailleurs assez à celles des "techniciens-vendeurs" dont on a parlé plus haut, à ceci près que leur expérience ne les prédisposait pas forcément au métier de la vente. Ainsi ce vendeur en articles de sport dans une grande enseigne (28 ans), titulaire d'un DUT (informatique de gestion) : il est entré dans le commerce *"pour changer"* du monde de l'informatique dans lequel il a pourtant exercé pendant trois ans. *"J'avais besoin d'être au contact direct avec le client,* dit-il, *et j'étais lassé : l'overdose de l'informatique !"*.

Le fait d'avoir eu une expérience ailleurs que dans le commerce peut donc être une condition de l'entrée dans ce secteur, c'est particulièrement le cas des techniciens, ou bien il dissimule une expérience "quasi-commerciale" qui trouve son aboutissement logique dans le commerce de détail. Les facteurs âge et niveau de qualification sont tout à fait déterminants pour comprendre la trajectoire de ces personnes. Typiquement, alors que les plus jeunes et les plus qualifiés abordent souvent le commerce de manière assez positive, les plus âgés et les moins qualifiés, sont entrés dans le secteur par défaut et par opportunité. Il n'est cependant pas certain que ce soient ces derniers qui soient les plus nombreux à vouloir quitter le secteur. Ce sont les plus jeunes, n'ayant pas encore tout à fait "fixé" leur insertion professionnelle, qui sont les plus susceptibles de vouloir partir. Les trajectoires de certains "reconvertis", enfin, sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles illustrent qu'aujourd'hui encore le commerce reste un secteur largement ouvert.

Les vendeurs "endogènes"

Une autre moitié des vendeurs interrogés n'a donc effectué sa trajectoire professionnelle qu'à l'intérieur du secteur du commerce. Il semble cependant qu'à partir de la qualification initiale de ces employés, on puisse tout d'abord distinguer deux principaux groupes de population : ceux qui ont une formation en rapport avec leur activité, et les autres.

Le premier groupe pourrait tout simplement être appelé les "commerciaux" (36% des vendeurs "endogènes"), en raison du fait qu'ils ont suivi une formation initiale dans le domaine du commerce ou de la vente. Les niveaux de qualification de ces personnels vont du CAP jusqu'au BTS, voire plus, mais assez exceptionnellement. On a cependant aussi inclus dans cette catégorie de trajectoire professionnelle, un certain nombre de "techniciens" ayant d'emblée réussi leur insertion professionnelle dans le commerce (17% des vendeurs "endogènes"). Comme ceux que nous avons identifiés dans le groupe des vendeurs exogènes, ces personnes ont une compétence technique dans un domaine précis, en relation étroite avec le produit qu'ils vendent. Mais cette technicité est peut être ici encore mieux associée à un secteur du commerce de détail non

alimentaire que précédemment : les BEP, BTS ou DUT optique, par exemple, sont très représentatifs de ce groupe. Ces techniciens, de plus, ont en commun avec les autres commerciaux, de trouver "logique", c'est à dire dans la droite ligne de leur formation initiale, leur entrée dans le secteur du commerce. Leur profil socio-démographique, par ailleurs, est tout à fait comparable.

Pour comprendre les motivations de ce public et envisager la manière dont ils perçoivent leur avenir professionnel, on peut distinguer deux groupes parmi cette population de "commerciaux endogènes" à partir de l'âge des personnes interrogées.
Les plus jeunes (la trentaine au plus), qui sont clairement les plus nombreux parmi ce type de vendeurs, inscrivent résolument leur entrée dans le secteur du commerce dans une démarche commencée avec leur orientation scolaire. Le plus souvent, ils n'ont pas eu le temps d'avoir une expérience très longue, et n'ont occupé qu'un ou deux emplois. Tous n'ont certes pas de la famille dans le commerce, mais c'est pourtant un argument qui compte pour un nombre relativement grand de ces jeunes. Cette caractéristique indique en tout cas que l'on peut trouver ces jeunes dans tous les types de commerce.
Il faut en outre signaler que quelques jeunes parmi ces "commerciaux" font preuve d'un activisme tout à fait singulier : contrairement aux autres, ces derniers ont déjà occupé une dizaine d'emplois dans le commerce. Ce sont par ailleurs eux qui mettent le plus en avant, pour justifier leur désir d'intégrer le secteur et d'y rester, non pas le goût du contact avec la clientèle (réponse-type du vendeur, toute catégorie de trajectoire confondue), mais "le goût de la vente".
La quasi-totalité de ces jeunes "commerciaux" n'envisagent pas de changer de secteur d'activité, mais souhaitent progresser dans la hiérarchie. Leurs aspirations, de ce point de vue, sont le reflet de leur niveau de qualification. Les moins qualifiés fixent généralement leur horizon professionnel à cinq ans au rang de "chef de rayon", tandis que les plus diplômés espèrent devenir responsables à un échelon plus élevé : responsables de boutique, de secteur, ou de département, même. Rares sont ceux qui explicitent spontanément un désir de changer d'entreprise pour réaliser cette progression.

Un certain nombre des "commerciaux" sont plus âgés que ceux dont il vient d'être question, mais cela ne se traduit pas par un nombre sensiblement plus grand d'expériences dans diverses entreprises : leur carrière apparaît plus stable en ce sens qu'en étant plus âgés que les précédents, ils ne sont pas nombreux à avoir travaillé dans plus de trois commerces différents. Deux personnes comptent même plus de vingt ans d'ancienneté dans le même commerce. Rien ne les distingue a priori de leurs cadets en terme de formation (peut-être sont-ils moins qualifiés). Leurs aspirations, en revanche, quand ils en expriment, sont assez différentes et, pour tout dire, plus modestes : ils souhaitent rester dans le commerce mais ne font pas mention d'un quelconque désir de progresser. Leurs souhaits professionnels consistent le plus souvent à rester dans la même entreprise, au même poste. Il faut sans doute ajouter que tous n'ont pas toujours été vendeurs :

certains peuvent en effet avoir occupé divers postes d'employés de commerce (livreur, magasinier, manutentionnaire dans une grande surface, etc.).

Enfin, parmi les vendeurs n'ayant construit leur parcours professionnel que dans le commerce (trajectoire "endogène"), se trouvent aussi un certain nombre d'employés ayant une formation n'ayant a priori rien à voir avec le commerce. Ces "autres vendeurs" (47% des vendeurs "endogènes"), comme les "reconvertis" venant d'autres secteurs d'activité, montrent une diversité de profils et de parcours assez grande.
Leur formation initiale peut aller du CAP secrétariat à la maîtrise d'histoire, en passant par tous les bacs, mais c'est dans cette catégorie de vendeurs qu'on trouve aussi le plus de gens n'ayant aucune formation. Leur entrée dans le commerce s'est souvent faite par défaut et/ou par opportunité : deux personnes dont la trajectoire relève de ce type (une âgée de 37 ans, l'autre de 45 ans), seulement, mentionnent explicitement leur envie d'entrer dans le commerce. La famille ou les relations ont manifestement beaucoup joué dans le hasard qui a fait que ces personnes sont entrées dans la vente de détail. C'est pourquoi, dans cette catégorie, on peut trouver toutes les tranches d'âge, quoique les moins de trente ans soient minoritaires. Parmi les cinq personnes qui sont devenues vendeurs par relation, par exemple : une a 27 ans ; une 37 ans ; une 45 ans ; et deux, plus de 50 ans.
Le plus souvent, les personnes interrogées ayant ce profil ne répondent pas à la question portant sur les motivations de leur entrée dans le secteur, ou bien disent que c'est le travail qu'elles ont trouvé un point c'est tout. Certains, parmi les plus âgés, peuvent en outre avoir une assez grande ancienneté : un homme de 48 ans, sans formation, a 20 ans d'ancienneté dans le même petit commerce, et une femme de 54 ans, également sans formation, a passé 28 ans dans la même entreprise.

Quelques jeunes (âgés entre 25 et 30 ans) repérés parmi cette population, n'ont pas été introduits dans le commerce par leur entourage, et ont une qualification (CAP, BEPC ou le bac), et sont en voie d'achever, semble-t-il, leur insertion professionnelle. Les postes qu'ils ont occupés avant celui de vendeur pour lequel ils ont été interrogés, n'étaient en fait que des emplois à durée déterminée. Ils apparaissent donc comme des jeunes ayant eu quelques difficultés à trouver un emploi stable, et déclarent tous, ou peu s'en faut, vouloir pour l'instant rester dans le commerce, pour le plaisir que leur procure le contact avec la clientèle.

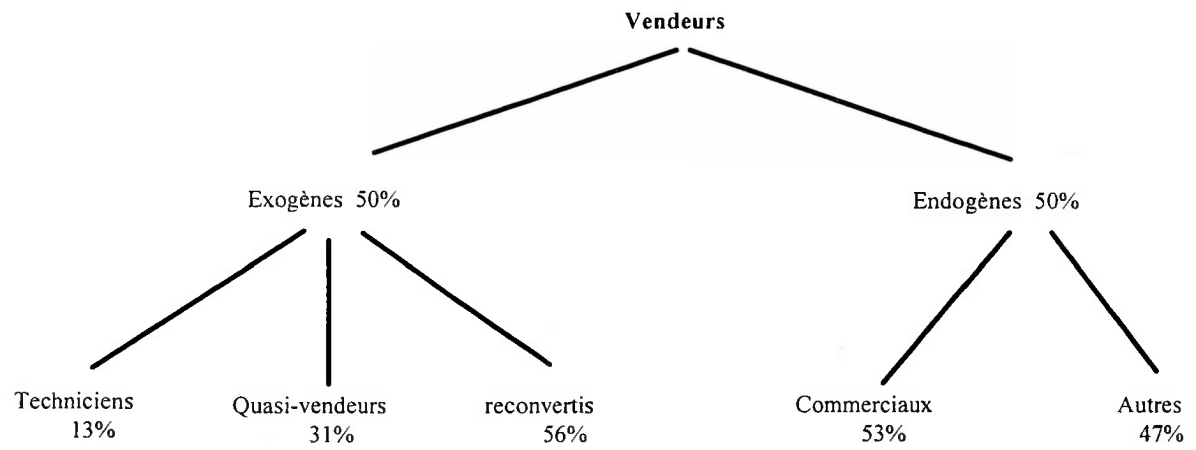
Ces jeunes ont quelque chose d'a-typique car c'est bien dans cette catégorie des "autres vendeurs", et surtout parmi les plus jeunes (moins de 35 ans), que l'on trouve le plus de personnes souhaitant changer d'orientation et quitter le commerce. Les raisons qu'elles invoquent révèlent d'une certaine usure : ce sont elles qui parlent ainsi de la difficulté qu'elles ont à supporter les exigences des clients, du caractère fatiguant du travail qu'ils font et, plus précisément, de leurs horaires. C'est là une réponse tout à fait caractéristique que l'on ne trouve que très rarement parmi les

autres catégories de vendeurs voulant quitter la profession, à l'exception des "quasi-vendeurs" qui représentent l'autre catégorie d'employés du commerce dans laquelle on trouve le plus de gens voulant abandonner. Une jeune femme, titulaire d'un bac technique et travaillant pourtant comme vendeuse dans la boutique de ses parents, développe ainsi les mêmes arguments relatifs aux horaires, aux week-ends et aux vacances. D'autres, moins explicites, font seulement mention de l'envie qu'ils ont d'entrer dans la fonction publique.

Parmi les "quasi vendeurs", certains souhaitent par ailleurs revenir dans un secteur d'activité plus proche de leur formation initiale, comme cette jeune femme de 23 ans, titulaire d'un BTS, qui souhaite revenir au tourisme, après avoir travaillé un an dans une entreprise de télémarketing, et un an comme vendeuse.
Quelques exemples peuvent encore être pris dans chaque catégorie de vendeurs mais ils sont beaucoup plus rares, et traduisent des envies de changement radical d'orientation : les professions artistiques, ou bien celles relevant du secteur de l'intervention sociale sont alors citées.

Les défections s'observent donc tout d'abord chez ceux qui n'ont pas une formation spécifiquement commerciale, quel qu'en soit le niveau. Mais l'âge compte aussi beaucoup dans la mesure où, passé un certain âge (toutes les défections se seraient-elles produites avant 35 ans ?), rares sont ceux qui veulent faire tout à fait autre chose. Ces remarques ne font toutefois pas mention des femmes d'au moins la quarantaine, qui préféreraient arrêter de travailler, plus simplement.

Figure
Les trajectoires-types des vendeurs



Cet aperçu des trajectoires permet en outre de faire apparaître de quelle manière se superposent deux grands profils-types du vendeur. D'un côté, il y a de jeunes diplômés dédiés au commerce. Ce sont des jeunes qualifiés dans le domaine de la vente ou bien dans une spécialité technique trouvant un débouché naturel dans le commerce. Ils illustrent certainement la tendance identifiée au travers de l'enquête emploi de l'INSEE, relative à l'augmentation du niveau de formation des jeunes vendeurs. Mais cette approche qualitative montre de quelle manière ils se projettent dans la construction d'une carrière dans le secteur.

A côté d'eux, on peut clairement identifier d'autres employés moins évidemment formés et préparés aux métiers de la vente (une partie importante des "reconvertis"). Les opportunités et l'occasion, jointes à la nécessité, sont plutôt la règle de leur entrée dans le commerce. Mais si ces personnels sont souvent plus âgés que les précédents, on a également pu noter que le commerce reste malgré tout encore un moyen d'accès à l'emploi pour une frange de jeunes sortant du système scolaire, ou d'une formation professionnelle, sans projet d'insertion précis (les "autres vendeurs" endogènes).

Certaines de ces insertions, ou reconversion, comme le montrent quelques exemples, apparaissent d'ailleurs plutôt comme des réussites si l'on en juge par le désir que manifestent certains de rester dans le secteur dans lequel ils ont trouvé leur voie. Autrement dit, si le commerce de détail non alimentaire précise son besoin d'embaucher des jeunes qualifiés dans la vente, il offre encore de la place pour ceux qui veulent tenter une autre aventure et rompre avec leur carrière dans un autre secteur d'activité.

L'enjeu qui se dessine alors est de vérifier, par l'examen des trajectoires des cadres et agents de maîtrise, les perspectives qui peuvent vraiment s'offrir à ces différentes catégories de personnels. Mais avant d'aborder cette évaluation, on peut décrire quelques aspects de la trajectoire des employés de caisses.

3. 2. Les caissiers

Le parcours professionnel des caissiers

10 caissiers ont occupé un autre emploi avant d'entrer dans le commerce. Les 16 autres sont entrés directement, y compris la femme de plus de 45 ans qui est arrivée tardivement dans ce secteur, probablement après avoir élevé des enfants.

Les caissiers ayant débuté leur carrière professionnelle ailleurs que dans le commerce ont pu occuper jusqu'à cinq emplois différents, pour une durée totale variant de moins d'un an à dix ans. Comme les vendeurs, les trajectoires semblent chaotiques et un peu hachées.

Une fois dans le commerce, 15 caissiers n'ont travaillé que chez leur employeur actuel. Les autres ont connu un ou plusieurs autres employeurs : en moyenne, les caissiers sont restés deux ans

dans les précédents postes qu'ils ont occupé dans le commerce. Ces postes étaient déjà des postes de caissiers.

La perception du métier de caissier

Les évolutions les plus perceptibles pour les caissiers concernent la modernisation des méthodes de travail (automatisation des tâches, des contrôles), puis les modifications qui concernent la clientèle. Contrairement aux autres professionnels interrogés, ils ne mettent pas du tout en avant le durcissement de la concurrence.

Les choses qui ont changé depuis votre entrée dans le commerce

	Effectif
Méthodes de travail plus modernes	9
Clients plus exigeants	3
Conditions de travail en baisse	3
Conditions de travail en hausse	2
Les produits ont changé	2
Clients irrespectueux	1
Le type de client est différent	1
NSP	*5*
Total	**26**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Comme pour les vendeurs, et les professions intermédiaires, les caissiers sont d'abord attentifs aux clients. Mais ils sont également particulièrement attentifs aux vols, ce qui constitue une particularité de cette profession.

Les points auxquels les vendeurs sont les plus attentifs

	- % -
écoute du client	50%
Surveillance de la clientèle ou des subordonnés	50%
Soigner son apparence	4%
Total	*

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

Comment les caissiers perçoivent-ils leur avenir ?

Comme pour les vendeurs et les cadres, une large partie des caissiers interrogés (73%) souhaitent continuer leur carrière professionnelle dans le commerce.

Comme pour les autres corps de métier, ceux qui ne veulent pas changer mettent surtout en avant le fait qu'ils apprécient la vente. Cependant, les caissiers mettent moins en avant que les vendeurs l'attirance pour le contact avec la clientèle.

Les points que les vendeurs mettent en avant pour expliquer leur envie de continuer dans le commerce

	- % -
Aime le commerce	37
Aime le contact avec la clientèle	33
Aime l'employeur, la marque	17
Apprécie les conditions de travail	13
Attend la retraite	4
N'a pas d'autre piste	2
Autre raison	11
NSP	4
Total	*

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

Leur avenir dans cinq ans

Leur avenir dans les cinq ans qui viennent, les cadres et professions intermédiaires l'imaginent de façon assez similaire des vendeurs :- en dehors du commerce (4 personnes), - en cessation d'activité, retraite ou arrêt pour raison personnelle (1),- dans le commerce, avec un avancement (10),- dans le commerce, en se mettant à son compte (3),- dans le commerce, sans changement (5),- ne savent pas ce qui va leur arriver d'ici 5 ans (3).

Typologie des trajectoires

Si les effectifs disponibles sont trop faibles dans notre échantillon pour pouvoir produire d'abondants commentaires sur les trajectoires des employés de caisse, on peut néanmoins indiquer certaines spécificités de leur parcours professionnel.

- *Les employés de caisse "endogènes"*

La majeure partie des employés de caisse que nous avons interrogés (62%) a effectué une trajectoire professionnelle dans le secteur du commerce. En fonction de leur âge et de leur qualification, trois profils bien distincts peuvent être identifiés.

Le premier regroupe des personnels ayant suivi une formation dans le domaine du commerce, quel qu'en soit le niveau : ce sont des **"débutants"** dans le métier. Parmi les 7 personnes relevant de ce type de trajectoire, on trouve en effet des titulaires du CAP distribution, du BEP action commerciale, du Bac professionnel, voire du BTS force de vente ou action commerciale. Leur entrée dans le secteur apparaît donc logique, et dans la continuité de leur formation, même si le poste occupé peut apparaître en deçà des prétentions des plus diplômés du groupe. L'ancienneté de ces personnes qui n'ont connu qu'un poste est de deux ans, en moyenne : elles sont donc encore assez jeunes. Enfin, en ce qui concerne leurs aspirations, les employés interrogés annoncent clairement leur intention d'évoluer : soit vers la vente, soit vers les responsabilités de chef de caisse.

Si le poste occupé apparaît donc inférieur au niveau de formation de certains de ces employés, ceux-ci s'inscrivent résolument dans une trajectoire ascendante. On peut donc considérer qu'ils ont provisoirement accepté l'idée de commencer par le bas de l'échelle pour réussir leur insertion professionnelle. Les **autres employés** de caisse endogènes apparaissent sensiblement plus âgés (la quarantaine, au moins) et beaucoup moins qualifiés. Leur ancienneté dans l'entreprise où ils ont été interrogés est assez longue : 10 ans, 20 ans, 26 ans, etc. Ce sont essentiellement des femmes qui sont orientées vers leur vie de famille : elles ont toutes connu au moins une rupture de leur activité professionnelle pour cause de maternité, ont des enfants à charge, et travaillent actuellement à temps partiel. Lorsqu'elles se projettent dans l'avenir, leurs ambitions apparaissent pour le moins modestes car, quand elles expriment un vœu, elles n'espèrent que pouvoir garder leur poste.

Pour mémoire, il faut noter la présence, parmi ces employés de caisse ayant effectué toute leur trajectoire professionnelle dans le commerce, de deux **étudiantes**, en cours de formation, travaillant à temps partiel. Ce sont les seules qui dénigrent le plus explicitement leur travail, le jugeant peu intéressant. Leur avenir, c'est clair pour elles, est ailleurs.

Les employés de caisse exogènes

Une dizaine d'employés de caisse ont une expérience professionnelle qui s'est aussi construite dans d'autres secteurs d'activité. Le niveau de qualification de ces personnels est très variable, quoique peu élevé (le bac, au plus). Leur carrière professionnelle, sans être vraiment longue, puisque la plupart sont âgés entre 25 et 35 ans, dénotent une expérience également diversifiée. Une jeune femme de 35 ans a travaillé trois ans comme ouvrière avant d'entrer dans le commerce au poste de caissière qu'elle occupe depuis 8 ans. Une jeune femme de 34 ans a été animatrice pour jeunes enfants pendant 7 ans, puis a travaillé dans les assurances pendant deux ans et, depuis un an, est devenue caissière. Un homme de 23 ans a d'abord été manutentionnaire pendant un an, avant de devenir caissier, poste qu'il occupe depuis un an également. Parmi ces jeunes gens, cinq souhaitent rester dans le commerce mais évoluer, ce qui signifie progresser vers le poste d'hôtesse de zone, puis chef de caisse, ou bien changer pour un poste à l'accueil. Ces personnes mettent volontiers en avant le fait qu'elles aiment le contact avec le public, et qu'elles ont trouvé leur place dans l'équipe. Deux personnes ayant eu une telle trajectoire envisagent en revanche de quitter le secteur soit pour reprendre une formation, soit pour se rapprocher de leur domaine de formation, soit pour aller vers un emploi de l'intervention sociale.

3. 3. Les cadres et professions intermédiaires

Expérience professionnelle avant le commerce

La moitié des cadres et professionnels interrogés se souvient avoir travaillé dans d'autres secteurs d'activité avant d'occuper un emploi dans le commerce. Pour les personnes qui ont eu une autre expérience professionnelle, l'âge d'entrée dans le commerce est en moyenne plus tardive. En particulier, les 25-34 ans représentent plus du tiers des personnes interrogées. Ceci présuppose que le recrutement des cadres et des professions intermédiaires se fait aussi en externe, auprès de personnes ayant déjà une expérience professionnelle conséquente.

Age d'entrée dans le commerce

	Ensemble		Autre expérience professionnelle		Pas d'autre exp. professionnelle	
	Effectif	- % -	**Effectif**	- % -	**Effectif**	- % -
moins de 25 ans	38	67%	16	55%	22	79%
25-34 ans	17	30%	11	38%	6	21%
35 ans et plus	2	3%	2	7%	-	-
Total	**57**	**100%**	**29**	**100%**	**28**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Comme pour les vendeurs, les cadres et professions intermédiaires hommes ont plus souvent fait d'autres choses avant d'arriver dans le commerce que les femmes (66% des hommes sont dans ce cas contre 34% pour les femmes).

Répartition par niveau de diplôme selon le parcours professionnel avant l'entrée dans le commerce

	Ensemble		Autre expérience professionnelle		Pas d'autre exp. professionnelle	
	Effectif	- % -	**Effectif**	- % -	**Effectif**	- % -
niveau inconnu	2	4%	1	3%	1	4%
niveau VI ou Bis	5	9%	3	10%	2	7%
niveau V	16	28%	8	28%	8	28%
niveau IV	11	19%	6	21%	5	18%
niveau III et plus	23	40%	11	38%	12	43%
Total	**57**	**100%**	**29**	**100%**	**28**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Le niveau de diplôme des personnes ayant exercé une activité professionnelle et les autres est assez proche.

La nature des emplois exercés avant le commerce

Les deux tiers des cadres et professions intermédiaires concernés (28 personnes) n'ont exercé qu'un seul emploi avant d'entrer dans le commerce. La durée de ces expériences professionnelles précédentes est variable : le tiers n'a pas travaillé plus d'un an, le tiers a travaillé entre un et cinq ans, le dernier tiers a travaillé plus de cinq ans.

Les trois quarts des personnes qui ont exercé une autre activité professionnelle n'ont pas connu d'interruption au cours de cette période. Quelques personnes (5, soit 17%), ont connu le chômage. Sa durée varie alors de 3 à 36 mois.

Ces deux indicateurs laissent plutôt supposer, contrairement aux vendeurs, que les cadres et professions intermédiaires ont eu une trajectoire professionnelle relativement stable, quoique de durée très variable, avant l'arrivée dans le commerce.

Dans ces emplois précédents, le quart exerçait une activité correspondant déjà à une CSP cadre ou profession intermédiaire, un tiers était employé, le reste étant ouvrier.

Les raisons pour entrer dans le secteur du commerce

Les motivations expliquant l'entrée dans le secteur du commerce des cadres et professions intermédiaires sont à peu près les mêmes que celles qui ont été exprimées par les vendeurs. Il en va de même pour les différences mesurées entre ceux qui ont une expérience professionnelle précédente et les autres.

Raisons de l'arrivée dans le commerce

	Ensemble		**Autre expérience professionnelle**		**Pas d'autre exp. professionnelle**	
	Effectif	**- % -**	**Effectif**	**- % -**	**Effectif**	**- % -**
par défaut	11	19,5%	7	24%	4	14%
N.S.P	11	19,5%	-	-	11	39%
par envie	16	28%	10	34%	6	22%
par opportunité	16	28%	11	38%	5	18%
autre raison	3	5%	1	3%	2	7%
Total	**57**	**100%**	**29**	**100%**	**28**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Trajectoires professionnelles depuis l'entrée dans le commerce

Les cadres et professions intermédiaires ont pour la moitié d'entre eux connu un seul employeur dans le secteur du commerce, leur employeur actuel.

Employeurs précédents dans le secteur du commerce

	Effectif	- % -
pas d'autre employeur	29	51%
Un autre employeur	10	17%
deux autres employeurs	9	16%
trois autres employeurs ou plus	9	16%
Total	**57**	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Le nombre d'employeurs précédents est peu lié à l'ancienneté dans le secteur du commerce : ainsi, les personnes ayant une ancienneté de dix ans ou plus sont encore 45% à ne pas avoir connu d'autres employeurs que l'employeur actuel.

L'ancienneté dans le secteur du commerce des cadres et professions intermédiaires est proche de celle constatée chez les vendeurs, avec un âge à l'entrée en moyenne un peu plus élevé. L'ancienneté chez l'employeur actuel est plus élevée pour les cadres, ce qui laisse supposer une plus grande fidélité que chez les vendeurs.

Ancienneté dans le secteur du commerce et chez l'employeur actuel

	Dans le commerce		Chez employeur	
	Effectif	- % -	Effectif	- % -
moins d'un an	2	4%	4	7%
un à deux ans	9	16%	13	23%
trois à cinq ans	9	16%	12	21%
six à dix ans	13	23%	11	19%
plus de dix ans	24	41%	17	30%

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - septembre 1998

22 personnes interrogées, soit 39% des cadres et des professions intermédiaires, ont occupé un autre poste chez leur employeur actuel. Contrairement aux vendeurs, **les cadres et professions intermédiaires ont eu moins d'employeurs différents dans le secteur du commerce, et ont plus souvent été amenés à changer de poste chez un même employeur.**

Les postes occupés avant chez l'employeur actuel sont la plupart du temps des postes de cadre et de profession intermédiaire (pour ces personnes, on peut penser que l'entrée dans le commerce s'est faite à ce niveau de responsabilité). Le tiers était vendeur, le faible pourcentage restant a exercé une fonction de caissier. Pour ces deux derniers groupes, on peut parler de promotion interne.

La perception du métier parmi les cadres et professions intermédiaires

Les perceptions des cadres et professions intermédiaires sur les évolutions qu'ont pu connaître leur métier sont assez proches de celles exprimées par les vendeurs : évolution de la clientèle, des méthodes de travail ainsi qu'une concurrence accrue.

Les choses qui ont changé depuis votre entrée dans le commerce

	- % -
Clients plus exigeants	32%
Méthodes de travail plus modernes	16%
Plus de concurrence	16%
Les produits ont changé	11%
Conditions de travail en hausse	11%
Conditions de travail en baisse	5%
Clients irrespectueux	7%
Type de clients différents	5%
Total	**100%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998

Comme pour les vendeurs, les trois points sur lesquels les cadres et professions intermédiaires sont les plus attentifs dans l'exercice de leur métier concernent l'écoute du client, l'agencement des rayons et la surveillance. Par la suite, apparaît un souci qui n'était pas cité par les vendeurs, directement lié aux responsabilités hiérarchiques des cadres et professions intermédiaires : dynamiser l'équipe. A l'inverse, le soin porté à l'apparence n'est plus cité.

Les points auxquels les cadres sont les plus attentifs

	- % -
écoute du client	63%
Agencement des rayons ou de la vitrine	23%
Surveillance de la clientèle ou des subordonnés	18%
Dynamiser l'équipe	18%
Faire des ventes, du chiffre d'affaires	9%
Connaître les produits vendus	4%
Autre	5%
NSP	*2%*
Total	***%**

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998
* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

Une aspiration à rester dans le secteur du commerce motivée par le contact avec la clientèle

Comme pour les vendeurs, 81% des cadres et professions intermédiaires interrogés souhaitent continuer leur carrière professionnelle dans le commerce.

Comme pour les vendeurs, les cadres et professions intermédiaires qui ne veulent pas changer de secteur mettent surtout en avant le fait qu'ils apprécient la vente et le contact avec la clientèle.

Les points que les vendeurs mettent en avant pour expliquer leur envie de continuer dans le commerce

	- % -
Aime le commerce	37%
Aime le contact avec la clientèle	33%
Aime l'employeur, la marque	17%
Apprécie les conditions de travail	13%
Attend la retraite	4%
N'a pas d'autre piste	2%
Autre raison	11%
NSP	*4%*
Total	*****

Source : CRÉDOC - enquête CDNA - 1998
* Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

Leur avenir dans cinq ans

Leur avenir dans les cinq ans qui viennent, les cadres et professions intermédiaires l'imaginent de façon assez similaire des vendeurs :

⇒ Dans le commerce, avec un avancement (28%),
⇒ Dans le commerce, sans changement (25%),
⇒ Dans le commerce, en se mettant à son compte (16%),
⇒ En cessation d'activité, retraite ou raison personnelle (9%),
⇒ En dehors du commerce (3%),
⇒ Ne savent pas ce qui va leur arriver d'ici 5 ans (11%).

Typologie des trajectoires

Comme pour ce qui est des vendeurs, la moitié des cadres et professions intermédiaires de l'échantillon n'a donc pas eu d'autre expérience en dehors du commerce. Parmi ces responsables endogènes, on peut aisément reconnaître deux types de trajectoire.

Les responsables "endogènes"

Le premier est constitué assez simplement par **ceux qui ont intégré le commerce directement au niveau de responsable**, sans passer par un poste de vendeur ou d'employé. Cependant, en considérant l'âge et le niveau de diplôme de la personne interrogée, comme cela a déjà été fait pour les employés, on peut aisément reconnaître deux sous-groupes parmi ce type.

En tout premier lieu, cette trajectoire est évidemment celle des **jeunes diplômés** des écoles de commerce ou bien de l'université (bac +4 ou 5). Ces jeunes (la trentaine, au plus) n'ont connu qu'une entreprise pour la plupart, qui les a intégrés à un poste d'adjoint, et les a rapidement promus au rang de chef de rayon, de secteur, etc. Il est clair, au moins dans leur esprit qu'il ne s'agit là que d'une étape, car tous se voient prochainement chef d'exploitation, voire responsable de magasin.

Mais à côté de ces "étoiles filantes", promises rapidement à un avenir au sommet de la hiérarchie, on trouve des responsables occupant le même type de poste, bien qu'ayant un niveau de qualification moindre, et sensiblement plus âgés (la quarantaine). Ces cadres, titulaires de diplômes de niveau bac +2 ou 3, le plus souvent, ont également intégré le commerce au poste d'adjoint et sont ensuite passés au rang de responsable. La distinction est mince entre ces deux profils de responsables, si ce n'est leur âge, leur qualification, et donc la rapidité à laquelle ils ont réalisé leur ascension professionnelle.

Dans cette dernière catégorie, on peut cependant aussi trouver des cadres ayant intégré le commerce directement au poste de responsables de magasins comme ce gestionnaire de 50 ans qui a commencé sa carrière dans la banque. Il s'est ensuite lancé dans la création d'une petite entreprise d'art graphique, mais est finalement entré dans le commerce comme responsable de magasin.

Le second type de trajectoires endogènes comprend **celles qui ont nécessité un passage par le rang d'employé.** Ce sont souvent là des professionnels ayant un niveau bac voire bac +2 mais l'âge, là encore, joue à plein mais aussi de manière très évidente le type d'entreprise, qui fonctionne ici comme une efficace filière de promotion automatique.
Un premier sous-groupe comprend des jeunes gens, âgés de la trentaine au plus, ayant intégré un secteur du commerce de détail organisé. L'exemple le plus significatif est celui de l'optique-lunetterie, encore une fois. Tous les jeunes responsables interrogés dans ce secteur ont un BTS, mais ont commencé par être monteurs-vendeurs, ou bien techniciens en atelier. Tous envisagent cependant de devenir, sous peu, chef d'atelier, voire responsable de magasin. En outre, un technicien est entré dans une grande enseigne dans le secteur de l'équipement du foyer : embauché comme conseiller de vente, il est passé sous-chef de rayon, puis chef de rayon et sa progression doit encore continuer, selon lui, dans la même enseigne. On peut aisément reconnaître, dans ce profil, celui du groupe des vendeurs "endogènes" appelés plus haut "commerciaux", à ceci près qu'il semble y avoir eu une sélection, basée principalement sur le niveau de diplôme.
Quelques cadres, plus âgés et moins diplômés (le bac le plus souvent, mais on compte aussi deux personnes titulaires d'un BEP), ont plus lentement gravi tous les échelons d'employé de libre service, à premier vendeur, adjoint au chef de rayon, et chef de rayon. On peut identifier dans ce groupe quelques-uns des "autres vendeurs" endogènes identifiés précédemment, à cette réserve près que, là encore, une sélection s'est opérée à partir du niveau de diplôme, quoique de façon moins drastique. Il faut d'ailleurs rappeler que c'est dans cette catégorie de vendeurs qu'on avait relevé le plus grand nombre de vendeurs voulant quitter le métier et le secteur.

Les responsables "exogènes"

Une autre moitié des cadres et professions intermédiaires interrogés a donc eu une expérience professionnelle hors du commerce (trajectoire exogène). Selon la nature de cette expérience, on peut également distinguer deux types de parcours selon qu'ils soient ou non passés par des postes de vendeurs.

Le premier renvoie clairement aux personnes **ayant construit un parcours d'ascension dans un autre secteur, en rapport direct avec l'activité commerciale** exercée au moment de l'enquête. On retrouve donc, en premier lieu, des responsables commerciaux poursuivant une

carrière marquée par une logique de continuité professionnelle. Ce sont notamment tous les techniciens ayant une expertise dans un domaine précis, reconvertis dans le commerce en raison de cette compétence. On peut aussi retrouver un certain nombre de personnes ayant eu une carrière de quasi-vendeurs, avant d'entrer dans le commerce.
Ainsi un technicien, titulaire d'un BTS horticulture et proche de la trentaine, a été enseignant pendant plusieurs années dans un lycée technique, avant de prendre la gérance d'une boutique d'articles de jardinage. Plusieurs commerciaux du secteur des assurances ou de la banque, diplômés d'un BTS ou d'un DUT, sont entrés dans le commerce comme adjoints ou responsables de magasin. Un homme titulaire d'un BEP carrosserie, a réalisé une expérience commerciale dans la vente automobile, avant d'entrer comme chef de rayon dans une grande enseigne du bricolage. Une jeune femme, enfin, qui n'a pas encore trente ans, a travaillé quelques années comme esthéticienne dans un institut de beauté, avant de prendre la gérance d'une parfumerie-produits cosmétiques.

D'autres responsables exogènes, ayant des parcours pourtant assez comparables sont néanmoins **passés par un poste de vendeur**. Un homme, la quarantaine, et ayant un CAP en carrosserie, a gravi les échelons d'une entreprise automobile, dans le secteur du service-après-vente, avant d'entrer dans le commerce comme vendeur. Il a ensuite progressivement évolué vers le rang de chef de secteur dans une grande enseigne du bricolage. Un bachelier de 28 ans ayant eu une expérience comme ouvrier dans une scierie, est entré dans le commerce, secteur du bricolage, comme vendeur (à la découpe du bois). Au moment de l'enquête, il était parvenu au poste de responsable de secteur.
Ces profils ne sont pas très éloignés de ces techniciens dont il a déjà été plusieurs fois question mais ils peuvent être beaucoup plus larges. On peut ainsi mentionner cet homme de 35 ans, titulaire d'un BTS de comptabilité, ayant eu sa première expérience comme agent administratif. Une fois dans le commerce, il a gravi un à un tous les échelons de la profession : de magasinier à chef de rayon.

Ces trajectoires sont intéressantes dans la mesure où elles témoignent du fait qu'on peut réussir une reconversion dans le commerce après avoir eu une expérience dans un autre secteur, et bénéficier d'une progression de carrière très significative, même à un niveau de formation relativement bas. Ainsi a-t-on rencontré un homme de 32 ans, titulaire d'un BEP, ayant été routier quelques temps avant d'entrer comme employé libre service d'une grande surface. Il est parvenu à passer à la vente et a désormais atteint le niveau de chef de rayon.

En principe, si ces personnes sont entrées dans le commerce par hasard ou par opportunité, elles souhaitent pour la plupart rester, et progresser encore dans la hiérarchie. En réalité, un seul responsable, diplômé en géographie (bac + 5), déclare ne pas *"être heureux dans son travail"* de

gérant de magasin, mais ne sait pas très bien ce qu'il pourrait faire d'autre, à presque quarante ans.

Cet examen des trajectoires des professionnels de la vente dans le commerce de détail non alimentaire montre l'indéniable avantage que procure désormais, du point de vue de l'avancement dans la hiérarchie, le fait de posséder un diplôme adapté : soit parce que la formation est directement liée au commerce (les commerciaux), soit parce qu'elle porte sur une spécialité technique y trouvant un débouché naturel (les techniciens). En ce sens, plus on est diplômé, plus on a de chance de progresser vite, et loin, dans la hiérarchie quand des possibilités sont offertes par la taille et l'organisation de l'enseigne.

Toutefois, le commerce de détail non alimentaire reste encore largement ouvert à d'autres types de profils. Cela signifie non seulement qu'un certain nombre de salariés du commerce ont pu, par le passé, entrer dans le secteur sans avoir de formation adaptée (soit dans la vente, soit dans une spécialité technique), et y faire carrière de telle sorte qu'ils ont accédé à des postes de responsables. Mais cela signifie aussi qu'aujourd'hui encore, le commerce embauche un certain nombre de jeunes que ni leur qualification, ni leur expérience ne prédestinaient *a priori* pour le commerce. Rappelons que l'enquête Emploi a montré qu'un tiers des vendeurs embauchés depuis moins de 5 ans, a au plus un BEPC comme diplôme.

Compte tenu du taux d'encadrement qui reste malgré tout assez faible, et donc des possibilités objectives de promotion relativement réduites, la concurrence risque pour le moins d'être vive entre les jeunes diplômés qui intègrent le commerce, et leurs homologues moins diplômés. Le niveau de qualification des cadres augmentant également, on peut raisonnablement penser que le "goulot d'étranglement" va moins jouer pour les diplômés que pour les autres. Autrement dit, si le commerce de détail non alimentaire a pu jouer, un temps, un rôle d'insertion et de promotion pour des personnes non qualifiées, on voit mal comment cette mission implicite pourrait perdurer à l'avenir.

Certains responsables des ressources humaines rencontrés au cours de cette étude, particulièrement dans les plus grandes enseignes du secteur, font l'analyse d'une véritable "révolution" en train de se produire dans le secteur du commerce de détail non alimentaire. Les années quatre-vingt-dix, dans ce schéma, marqueraient ainsi l'évolution de ce commerce de la même manière que les années soixante-dix, celle de l'industrie : un processus de rationalisation des emplois et la recherche d'une plus grande professionnalisation seraient en cours, modifiant ainsi profondément la donne traditionnelle de l'emploi dans le secteur.
Cette révolution, de plus, serait la conséquence directe des grandes manœuvres stratégiques qui bouleversent aujourd'hui le secteur. La redéfinition des stratégies commerciales, désormais davantage orientées vers la différenciation et l'immatériel, par exemple, aurait notamment pour

conséquence une augmentation du niveau d'exigence au moment du recrutement des personnels. De même que ce qu'il est convenu d'appeler le développement des nouvelles technologies, qui touche à la fois l'organisation de la filière commerciale (la révolution logistique) et l'environnement des postes de travail, mais aussi les produits eux-mêmes.

Cet examen des grandes caractéristiques du système emploi-ressources humaines, pour succinct qu'il puisse apparaître, rend bien compte du caractère émergeant de cette évolution, mais permet aussi certainement d'en limiter la portée. Certes, le nombre des jeunes diplômés tend-il à s'accroître plutôt rapidement dans le commerce de détail non alimentaire. Mais on ne saurait manquer de rapporter une part au moins de cette tendance, au fait qu'ils représentent désormais une part toujours plus grande de l'ensemble de la main d'œuvre disponible. En soi, cette évolution ne suffit donc pas à conclure sur un relèvement très sensible des attentes nourries par les entreprises à l'endroit de leurs personnels, et l'on pourrait presque parler d'une évolution du commerce de détail non alimentaire allant vers une "normalisation".

Comme l'ont cependant montré les entretiens réalisés avec les responsables des ressources humaines de quelque quatre-vingt entreprises, la recherche de jeunes diplômés, jointe avec une réforme de l'organisation du travail et du système de formation continue, entre autres éléments, précise bien mieux le sens de cette évolution. Or cette donnée ne se retrouve pas également dans l'ensemble du secteur, et semble toucher en priorité, pour l'instant du moins, les plus grandes entreprises, surtout dans certains sous-secteurs bien identifiés au sein du commerce de détail non alimentaire (équipement du foyer, loisir-culture, etc.). Une approche plus approfondie, et croisant différentes dimensions, conduite à partir de l'organisation de la force de vente permet de bien mieux préciser dans quelle mesure c'est bien le rôle des personnels de vente, et leurs caractéristiques, qui peuvent être touchés par cette évolution.

TROISIEME PARTIE

PROSPECTIVE : LES NOUVELLES COMPÉTENCES

Ce dernier volet du CEP réunit les différents apports de la recherche et les met en perspective autour de la question des nouvelles compétences à l'œuvre dans le secteur, pour ce qui concerne les métiers de vendeurs et de responsables de surface de vente. L'approche prospective s'articule en quatre temps :

- Dans un premier temps sont rappelées les orientations stratégiques caractérisant et conditionnant en partie l'évolution du CDNA. Les contours et les dynamiques du secteur sont rapidement retracés à travers la spécification des principaux moteurs d'évolution, l'identification des marges de manœuvre potentielles et des incertitudes qui leur sont associées.
- Dans un second temps, les liens qui existent entre les stratégies d'aujourd'hui et les nouvelles configurations des métiers de la vente sont ré expliqués : émergence ou renforcement de nouvelles figures professionnelles, disparition ou stabilisation d'autres figures.
- Le troisième volet de ce chapitre nous permet d'entrer de façon concrète au cœur des compétences des professionnels du secteur. Quelles sont les nouvelles compétences qui s'agrègent autour du cœur des activités de la vente ? Les principales figures d'emploi sont passée au filtre d'une grille à travers laquelle nous cherchons à classer les compétences selon diverses dimensions en lien avec choix stratégiques des entreprises.
- Le dernier temps de ce travail nous permet d'aborder les caractéristiques actuelles et en devenir des politiques de formation du secteur, en lien avec les dynamiques stratégiques et les nouvelles compétences demandées. Nous cherchons à expliquer en quoi les politiques de formation répondent ou peuvent répondre aux besoins du secteur, en produisant ou affinant les compétences nécessaires à son développement. Nous essayons par ailleurs de mettre en évidence, en les justifiant, les grandes tendances des politiques de formation des années à venir. Cette dernière partie est illustrée par une annexe présentant des pratiques effectives de formation au travers d'exemples issus des monographies et des entretiens.

RAPPEL DES ROUAGES ET DES LEVIERS DE LA DYNAMIQUE SECTORIELLE

1. Les orientations stratégiques

La conjugaison de différents modes de développement stratégique à l'intérieur du CDNA produit aujourd'hui une configuration qui confirme certaines tendances:

- La disparition progressive du petit commerce traditionnel et de ses vendeurs complètement « polyvalents » au profit de magasins hyperspécialisés servis par des vendeurs aux compétences resserrées ;
- L'émergence et le déploiement de nouveaux espaces de vente construits « autour » du client et disposant de personnels aux responsabilités accrues par rapport aux orientations stratégiques des enseignes : les UCI, lieux privilégiés de l'intervention des vendeurs dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client, ceux dont l'activité reste essentiellement médiatisée par le produit », et des « gestionnaires d'espaces de vente » tels qu'ils ont été définis dans les pages qui précèdent.

La première partie du CEP a analysé le déploiement du secteur selon quatre axes de positionnement stratégique autour desquels se répartissent les enseignes selon une logique plus complémentaire que concurrentielle. La concurrence ne disparaît pas mais joue soit à l'intérieur de chaque axe, où certaines entreprises ne peuvent se maintenir, soit par les glissements qui s'opèrent d'un positionnement à un autre. On note par ailleurs que ces positionnements ne sont pas nécessairement exclusifs les uns des autres mais qu'ils permettent de caractériser l'assise ou l'émergence de certains formats de magasins, modes d'organisation ou même d'emplois. Nous nous sommes attachés à décrire les grandes tendances de ces mutations dans les chapitres qui précèdent.

Nous souhaitons maintenant introduire notre réflexion prospective en recentrant notre propos sur les liens directs qui se nouent entre les dynamiques stratégiques et les compétences des professionnels de la vente qui leur sont associées. Notre objectif est ici de parvenir à identifier les éléments nouveaux qui viennent s'agréger aux noyaux de base des savoir-faire et des savoir-être des vendeurs et de leurs responsables sur les surfaces de vente, puis de mettre ces nouvelles compétences en perspective avec les pratiques de formation.

Il faut noter au préalable que les positionnements stratégiques du secteur n'ont pas tous ni le même impact, ni les mêmes enjeux par rapport aux emplois de la vente. Selon les cas, en effet, ce sont la politique marketing, la gestion, la logistique qui vont prioritairement être affectés par des choix de développement, dont les personnels de vente ne sentiront que secondairement ou indirectement les effets. Dans l'absolu, cette graduation des effets est artificielle ou tend à le devenir, si l'on veut bien tenir compte de la tendance générale à l'intégration des différentes facettes de la gestion de l'entreprise : «Pour répondre aux exigences du marché mondial, il faut tendre vers une adéquation entre le marché, les clients et les salariés de l'entreprise ». Dans l'attente de l'aboutissement et de la généralisation de ce processus d'intégration, il est possible de mettre en évidence des caractéristiques déterminantes dont certaines ne concernent pas seulement le CDNA.

- Dans un contexte général de recherche permanente de nouvelles zones de profit, les grandes firmes de l'économie, qu'elles fassent ou non partie du CDNA, optent pour la diversification et partent à la conquête de nouveaux métiers ; une enquête de PriceWaterhouseCoopers (Les Echos, 31 mars 99) indique que dans leur quête d'efficacité, les patrons européens, et particulièrement les patrons français, donnent actuellement la priorité à la définition d'une stratégie d'entreprise ainsi qu'à l'amélioration de la culture d'entreprise et du comportement des salariés. Ce que nous avons pu observer des ambitions et des pratiques du secteur commercial ne contredira pas ces tendances.

- Dans les firmes qui font **le choix de la différenciation**, en développant le concept d'un « magasin à vivre », en spécifiant et en homogénéisant leur image d'un magasin à l'autre, en proposant un grand choix de produits, en multipliant les services connexes, le vendeur devient un acteur déterminant sur le point de vente. Il est le vecteur d'une stratégie, qu'il confronte aux caractéristiques et aux attentes de la clientèle dont il est par ailleurs le premier et le plus subtil récepteur.

Il doit contribuer à forger et entretenir l'identité de l'enseigne par

- La qualité de l'accueil
- La connaissance des produits
- La compréhension des besoins de la clientèle.

- Dans les enseignes qui jouent **la carte de la spécialisation,** débouchant fréquemment sur des profils « d'hyperspécialistes » intervenant dans des univers spécialisés (les sports de montagne, les sports de glisse, la musique, l'optique...), le niveau de compétences est généralement élevé d'un point de vue technique. Il est logiquement indissociable d'un rôle

pointu en matière de sélection des produits. Il se double d'une capacité à travailler avec une clientèle également « spécialisée ».

Ce choix stratégique paraît souvent plus adapté à la petite et à la moyenne surface. Il conduit généralement à segmenter la clientèle d'une part, à la fidéliser fortement d'autre part.

- Dans les entreprises qui font **le choix des produits** (versus univers), la bonne expertise des gammes proposées aux clients est incontournable. Les enseignes engagées dans cette stratégies se développent autour d'un produit générique (le pull, le disque, le mobilier en cuir...) à propos duquel elles doivent affirmer leur expertise en matière de sélection (maîtrise des achats). La compétence nouvelle s'exerce ici plutôt en amont de la surface de vente, concernant notamment les services achat et éventuellement les services du marketing lorsqu'un processus de marque ou de labellisation est développé. En matière de vente, la compréhension et la mise en avant de la qualité des produits (en référence aux priorités établies par l'enseigne au regard des besoins des clients : matières premières, origine, modes de fabrication, qualité, résistance...) sont demandées au vendeur.

- Le positionnement sur **l'achat plaisir**, opposé à l'achat « pratique », croise **fréquemment la stratégie d'univers**, elle même vecteur de différenciation. Dans l'un et l'autre cas, la mise en scène des produits, l'originalité des assortiments, la qualité de l'aménagement et de l'accueil, l'animation... sont des facteurs déterminants pour optimiser le plaisir de l'acte d'achat. Ces différentes formes de commerce ont en commun de mettre l'accent sur l'accueil clientèle et le sens du service. Elles ont l'ambition de « relancer l'appétit de consommer » en jouant sur une composante immatérielle. Les professionnels des surfaces de vente doivent être en mesure de défendre, voire d'incarner cette plus-value immatérielle (par exemple sous la forme de conseil ou de formation).

Notons qu'à l'autre extrême de ces positionnements stratégiques qui font la part belle au vendeur, se maintiennent aussi dans le secteur des choix de développement d'enseigne plus directement fondés sur l'achat « pratique » et le discount, choix à travers lesquels la palette d'activités du vendeur s'élargit (au lieu de se resserrer sur le contact clientèle), quitte à le faire disparaître au profit d'autres emplois dépendants de la chaîne logistique. Les enseignes inscrites dans cette mouvance jouent, prolongent et requalifient le libre-service. Elles n'entrent pas directement dans le champ des « métiers » couverts par ce CEP, sauf en ce qui concerne les managers. Ce type de choix stratégique croise probablement avec plus de pertinence les possibilités de développement et les champs de compétences propres au commerce électronique et autres formes de commerce à distance (vente par correspondance, par téléphone, télé-achat...). Dans ces domaines l'interaction qui se crée entre le vendeur et l'acheteur n'est pas de même

nature que le face-à-face direct qui intervient sur une surface de vente. C'est la fonctionnalité de la transaction qui est posée comme priorité, avec ce qu'elle implique en terme de qualité et de fiabilité des informations nécessaires pour concrétiser la vente, en terme de rapidité d'exécution, en terme de sécurité du paiement, de la livraison...

2. Les facteurs qui structurent le développement du secteur

Les entreprises et établissements du CDNA évoluent et se transforment sous la pression de deux facteurs déterminants et fortement connectés qui ont des effets plus ou moins directs sur l'organisation et les pratiques de la force de vente ainsi que sur le compétences mobilisées.

2.1. La recherche d'efficacité

La recherche d'efficacité apparaît comme le premier moteur d'évolution des entreprises en général et des firmes du CDNA en particulier. Elle conduit les commerces :

- A réorganiser la chaîne de distribution : les entreprises adaptent progressivement leur fonctionnement en fonction des possibilités d'analyse que leur offrent les technologies et les outils de gestion d'aujourd'hui. Elles ont plus de facilités pour repérer les gisements de profit aussi bien que les pans de leurs activités qui empiètent sur leurs marges. En matière de distribution, par exemple, le recentrage du vendeur sur son face-à-face clientèle répond clairement à des exigences d'efficacité et donc de profit, mises en perspective dans le fonctionnement global de l'entreprise : il est important que le client repère les spécificités du lieu de vente au travers desquelles il va être « fidélisé » ; l'objectif est avant tout qu'il se « reconnaisse » dans l'enseigne et son fonctionnement car c'est cette reconnaissance qui déterminera sa force d'achat.

- A se regrouper, à s'organiser en réseau pour soutenir leur développement : les regroupements permettent d'une part de dégager des rendements d'échelle, en allégeant certaines fonctions délocalisées (par exemple les achats, la communication...) en les centralisant davantage, d'autre part de rendre plus lisible une ligne stratégique dominante, identifiable par le consommateur en plusieurs lieux, fournissant à ce titre des repères multiples dans un processus de fidélisation, enjeu majeur pour les firmes.

- A rationaliser leurs modes de gestion et d'intervention notamment en matière de logistique et de marketing : la gestion optimale des différents flux qui traversent l'entreprise commerciale

est un impératif (marchandises, clients, personnel, informations, finances). L'importance des postes financiers représentés en particulier par les produits, leur circulation, leur diffusion oblige les entreprises à travailler avec des stocks aussi limités que possible, et donc à avoir donc une approche extrêmement précise des mécanismes d'approvisionnement et de distribution se calant l'un et l'autre sur les systèmes de production et de transport des produits d'une part, sur les pratiques d'achat des consommateurs d'autre part. Poussée en avant, cette logique conduit d'ailleurs plusieurs firmes à internaliser des fonctions comme le transport dans un processus d'intégration vertical sur lequel elles ont un contrôle total.

- A produire des outils adaptés à leur système de contraintes et de flux, en partie grâce à l'informatisation : en conséquence du point précédent et compte tenu des évolutions technologiques remarquables en la matière, les entreprises se dotent d'outils de gestion performants, permettant de suivre et d'analyser en temps réel leur activité et de faire de la prévision calée sur une multitude de données spatiales et temporelles (suivi et analyse des flux évoqués au chapitre précédent).

Pour les personnels des surfaces de vente, l'impératif d'efficacité se traduit par la nécessité de disposer ou d'acquérir la maîtrise d'un éventail beaucoup plus large d'informations sur l'entreprise, son organisation, sa stratégie et ses outils. Ils bénéficient pour cela de moyens performants liés à l'informatisation, offrant en particulier de grandes capacités de stockage, la rapidité de la circulation des données et l'accès à des éléments très divers. En d'autres termes, la recherche d'efficacité oblige les personnels des entreprises du CDNA à élargir leurs connaissances de base mais associe à cette nécessité des technologies de pointe (dont la maîtrise implique un processus de formation).

2.2. L'utilisation des nouvelles technologies

L'impact de l'informatique et plus largement des nouvelles technologies dans les entreprises et sur les surfaces de vente est important et se répercute à tous les niveaux :

- Il intervient prioritairement, et c'est vraisemblablement son impact le plus ancien, au niveau de la gestion et de l'organisation de l'entreprise, facilitant l'information et la maîtrise des flux financiers, des flux de marchandises et des flux de personnels. La répercussion directe de cet aspect sur les espaces de vente est plus récente mais très perceptible dans les discours et les pratiques professionnelles des vendeurs et des cadres, comme nous le rappelons dans les pages suivantes.
- A une échelle supérieure, les échanges de données informatisées (EDI) à l'intérieur des enseignes ou avec l'extérieur se sont fortement développés, facilitant les différentes formes de

communication au sein des réseaux de commercialisation[63] . L'acquisition et la maintenance d'équipements appropriés représentent un coût élevé (notamment en raison des évolutions rapides du matériel) mais elles vont devenir incontournables d'ici quelques années.

- Les produits intègrent désormais une part importante de technologie avec un rythme d'évolution très rapide qui joue sur les comportements des vendeurs et des acheteurs, auxquels cette progression demande d'importantes facultés d'adaptation. Les secteurs comme la photographie ou le multimédia sont très touchés par ces évolutions. La formation des vendeurs est essentielle, celle des clients devient petit à petit inévitable. Il y a un équilibre à trouver entre l'acquisition de compétences techniques suffisantes pour manipuler et vendre des produits à fort contenu technologique et la mise à jour permanente de ces connaissances. Ce que l'on demande maintenant aux vendeurs de ces secteurs, c'est avant tout de s'adapter, d'intégrer la nouveauté pour mieux la promouvoir.
- Les techniques de vente se trouvent directement modifiées par la présence des ordinateurs à l'intérieur des rayons, qui offrent aux vendeurs de nouvelles possibilités de réponse, et augmentent leur disponibilité dans le face-à-face avec le client par la simplification de tâches fastidieuses et "chronophages", comme l'étiquetage ou l'inventaire.
- Les méthodes et les outils de formation liés à l'informatique et aux nouvelles technologies évoluent et se déploient rapidement à l'intérieur des enseignes pour des raisons facilement compréhensibles : faible coût unitaire lorsque les effectifs à former sont importants, souplesse d'utilisation, possibilités d'apports très individualisés ou au contraire de diffusion rapide et homogène d'informations sur l'entreprise, les produits, la stratégie ou l'environnement[64]... Nous préciserons ce dernier point dans les pages suivantes.

---

[63] Une étude menée récemment dans le commerce du bricolage (INSEE PREMIERE n°638 – Mars 99) nous fournit des indications intéressantes sur le rôle de l'informatique dans la fédération des réseaux. Ce secteur se caractérise notamment par une clientèle dont les attentes et les motivations sont très variées, exigeant une prise en compte rapide des demandes et une chaîne d'approvisionnement performante. La gamme des produits et vaste et les références nombreuses. Ces contraintes sont maîtrisées grâce aux EDI, qui facilitent la communication entre fournisseurs, centrales et points de vente. Pour les centrales, largement équipées (85% d'entre elles), l'informatisation renforce la position stratégique au cœur de la filière. Avec les fournisseurs, les EDI font gagner du temps par rapport à l'utilisation de supports papier et évites les litiges liés à des transactions orales. L'archivage et la consultation des données sont également facilités. Les doubles saisies sont évitées, limitant les erreurs et offrant des gains de temps. Les EDI entre centrales et points de vente concernent aussi le suivi des ventes et des stocks, permettent des recommandations de prix. Des informations peuvent également être échangées sur les clients ou l'organisation des linéaires et servir à élaborer des opération de fidélisation ou des campagnes de promotion. Face à ces possibilités dont certaines sont encore peu exploitées subsistent des difficultés dont les principales sont liées à l'évolution rapide des technologies (problèmes de compatibilité avec le matériel déjà en place, adaptation des personnels, résolution des pannes).

[64] Une enseigne de la grande distribution demande par exemple à son service de formation de concevoir des « sujets » de 15 minutes sur des produits pour préparer des campagnes de promotion ou des animations commerciales. Ces sujets seront diffusés par Intranet dans tous les magasins pour les rayons correspondants, un mois avant l'opération et pendant celle-ci. L'objectif est de développer chez les vendeurs une connaissance « forte et complète » du produit et de permettre au chef de rayon de le mettre en scène efficacement (merchandising, tonalité de la promotion).

Rares sont désormais les lieux de vente qui ne disposent pas d'un ordinateur accessible à tous les vendeurs, au moins pour certaines fonctions (consultation du stock, du chiffre d'affaire, des prix, du fichier client...).

Grâce à l'ordinateur, le vendeur peut en général :

- Connaître ses résultats, ceux des autres vendeurs, du rayon, du magasin ou de l'enseigne, c'est d'ailleurs souvent pour lui un réflexe quotidien,
- Informer le client en direct sur les produits disponibles en stock (modèles, couleur, taille) en réponse à une demande,
- Vérifier d'un seul coup d'œil ce qui reste en stock pour adapter sa manière de vendre et amener le client vers ce qui est disponible,
- Connaître les délais de réapprovisionnement,
- S'informer ou informer les clients sur des caractéristiques techniques de produits, éventuellement s'informer via des bases de données et/ou internet de l'existence de produits ailleurs dans le monde,
- Faire à l'écran, pour le client des simulations d'agencement de produits, par exemple pour l'achat d'un mobilier,
- Prendre connaissance des prix et des changements de prix lorsque les étiquettes manquent ou que les produits ne sont pas en rayon,
- Faire les opérations d'encaissement,
- Faire le cas échéant des opérations de fidélisation (alimentation fichier client, attribution de points cadeaux...)
- Suivre facilement des modes particuliers de vente de type action promotionnelle ou liste de mariage,

Du côté des responsables, la collecte, la circulation et le traitement des informations se trouvent largement facilités, améliorés, rationalisés. Les cadres sont alors en mesure de concentrer une attention accrue sur l'exploitation et l'analyse des données ainsi que sur la gestion de leur rayon et de leur équipe à partir de ces mêmes données et d'autres éléments.

Ils ont désormais toutes facilités techniques :

- Pour consulter au quotidien le chiffre d'affaires de chaque vendeur, du rayon, du secteur, du magasin et de l'enseigne, voire de faire des comparaisons avec des rayons ou secteurs similaires dans d'autres magasins de l'enseigne et éventuellement de visualiser les marges correspondantes,
- Pour formaliser le planning de leur équipe,
- Pour établir leur budget sur la base de prévisions de chiffre d'affaires et de marges et contrôler son utilisation,
- Pour faire de la prévision en intégrant dans l'analyse les phénomènes saisonniers, conjoncturels ou structurels jouant d'année en année sur le volume des ventes,
- Pour être informés et informer d'autres services sur des données concernant les achats, les ventes, les clients, les stocks, les produits...,
- Pour mener à bien l'inventaire,
- Pour produire régulièrement des bilans d'activité à l'attention de leur hiérarchie...

Ces différents modes d'utilisation de l'informatique ne sont pas tous généralisés mais se répandent rapidement. On les trouve aussi bien dans de petits magasins que dans des grandes surfaces et tous types de vendeurs sont familiarisés avec leur utilisation qui fait désormais partie d'un savoir-faire professionnel dès lors qu'un ou plusieurs ordinateurs sont disponibles sur la surface de vente. De plus des logiciels spécialisés, adaptés à telle enseigne, tel type de produit ou tel type de secteur sont progressivement développés afin de faciliter encore leur utilisation et de renforcer leur utilité.

Sur le terrain, nous avons pu constater que l'informatique fait désormais partie du paysage du vendeur qui mesure son intérêt et s'habitue à son utilisation. Cet avis favorable sur l'outil est notamment du au fait d'une bonne identification des tâches sur lesquelles l'ordinateur fait gagner du temps et de la précision. En ce qui concerne l'encadrement, on a encore le sentiment d'un outil essentiel dont l'étendue des possibilités techniques en matière de circulation et d'analyse des informations économiques et commerciales s'avère très prenante : la part de temps qui lui est consacrée se prend encore souvent au détriment du travail de gestion du terrain. Les managers ont peu parlé de leur travail de suivi budgétaire mais il était implicitement inclus dans la masse de travail administratif auquel ils ont fait systématiquement allusion. Ce problème n'existe pas ou peu chez les vendeurs pour lesquels on limite souvent l'accès à quelques fonctions, sans possibilité de traitement de données. Quoiqu'il en soit, l'informatique intervient directement dans la gestion d'équipe : elle permet de repérer des dysfonctionnements et des écarts dans les

résultats, ouvrant les possibilités de les traiter et de les analyser au cas par cas avec chaque vendeur, ou en réunion d'équipe sur la base d'informations objectives et quotidiennes.

En termes d'évolution de contenu des emplois, nous retiendrons que l'informatique et les nouvelles technologies :

- ouvrent des possibilités considérables de prévision, d'organisation, de suivi, de contrôle et de développement de l'activité économique et commerciale,
- font gagner du temps au vendeur sur des activités connexes et lui permettent de se recentrer un peu plus et un peu plus efficacement sur sa relation au client,
- font évoluer les produits d'une manière qui jouent sur les comportements des vendeurs et des consommateurs (plus informés, plus exigeants, intégrant la rapidité du progrès technologique dans leurs attentes et modes de consommation...)
- augmentent et/ou modifient le travail administratif du manager mais lui donnent parallèlement une vision plus claire et plus directe de l'activité de son rayon, secteur ou magasin et des arguments objectifs pour étayer ses interventions,
- renforcent et alimentent les liens fonctionnels entre les différents services de l'entreprise et rendent plus lisibles ces interdépendances, aussi bien pour les vendeurs que pour l'encadrement,
- systématisent l'analyse des caractéristiques de la clientèle et ouvrent de nouvelles voies dans la relation au client.

2.3. La recherche de nouveaux gisements de plus-value

La recherche de nouveaux gisements de profit conduit chaque type d'enseigne à ne pas se contenter des sources habituelles de bénéfice (comme par exemple les gains liés au système du libre service dans les grandes surfaces ou à la fidélisation d'une clientèle dans le petit commerce) aujourd'hui insuffisantes pour assurer le développement, lorsqu'elles ne sont pas devenues inopérantes (par exemple les systèmes habituels de fidélisation qui se heurtent à la versatilité du client). La tendance générale est au croisement des logiques commerciales : chaque type de format emprunte aux autres ce qui faisait leur force et l'adapte à son mode de développement : l'hypermarché joue la proximité clientèle, la petit magasin s'organise en réseau et spécifie son rapport au client dans le cadre d'une stratégie globale.

- Le petit commerce qui se maintient y parvient au prix d'un repositionnement spécifique qui tout en préservant l'atout de la proximité respecte la demande ambivalente d'autonomie, de conseil et d'élargissement des services dont le client témoigne désormais. La tendance est celle

de l'hyper-spécialisation, qui touche aussi bien les produits que les clients et les techniques de vente.

- Les grandes firmes épuisent progressivement les potentialités de développement que l'essor du strict libre service leur a permis de concrétiser au cours des dernières décennies. «Le consommateur est de plus en plus sensible au choix, à la présentation, à la mise en scène des produits, au conseil ». Pour coller aux nouveaux modes de consommation, la grande surface s'organise[65] .

Parallèlement, et dans le cadre déjà évoqué de la recherche d'efficacité, les autres sources de plus-value sont saisies en amont. L'internalisation des achats représente un gisement important. Son impact sur les techniques de vente passe par la connaissance des produits et la valorisation d'une production « maison », soutenues par une logistique performante et un marketing adapté.

[65] Dans les laboratoires de Carrefour France à Rungis, l'enseigne met en œuvre un changement de cap et pose les jalons de la grande surface du troisième millénaire : plus de choix, plus d'intimité, plus de confort, plus de services et plus de prix en ce qui concerne particulièrement tout le secteur non alimentaire, en restant toutefois fidèle à la formule de l'hypermarché qui fait son succès « tout sous le même toit, libre service, discount ». Le concept de « marchandise » est oublié au profit ce celui d'univers de consommation, chaque univers étant lui-même divisé en boutiques spécialisées. Parallèlement, Carrefour développe la notion de métier et les services, en s'inspirant des magasins spécialisés. Ces principes sont déjà testés en grandeur réelle dans trois hypermarchés (Epinal, Bercy et Pontault Combault). Le nouvel hypermarché Carrefour se compose d'une immense allée périphérique (le canyon) qui dessert les différents univers de consommation. La hauteur des gondoles (5 mètres) évite les interférences entre les rayons et renforce l'impression de boutique. On peut tout manipuler, tout essayer...l'agencement suggère la profusion de produits...des points conseil sont placés en bout de gondole...Des produits (arts de la table) sont proposés en gammes complètes et vendus à l'unité...un mariage se réalise entre les avantages du petit commerce et de l'hypermarché (*La Provence*, 12 mars 1998).

3. Les marges de manœuvre et les incertitudes

En rapport avec ces éléments structurants, de nombreuses règles sont fixées. D'autres ne vont jouer qu'à la marge et générer de nouvelles ressources pour le secteur :

- **La configuration locale** : les surfaces de vente adaptent aussi leur organisation aux spécificités de leur environnement socio-économique. Localisation, état de la concurrence, type de clientèle, type de territoire sont autant de facteurs qui vont conduire les gestionnaires à affiner leur positionnement commercial [66]. Les personnels des surfaces de vente auront à prendre la mesure de ce contexte local et devront répondre aux besoins spécifiques qu'il engendre chez la clientèle . On peut supposer que les années à venir se caractériseront par un déploiement des commerces (et des services qui leur sont associés) selon une cartographie très fine des caractéristiques de la clientèle. Cet élément est important car il s'oppose à la logique unificatrice des système en réseau articulés autour d'un noyau dur de gestion centralisée des fonctions stratégiques de l'entreprise.

  Les firmes auront à faire l'arbitrage entre la recherche d'efficacité globale, qui les pousse à produire de l'homogénéité et de la lisibilité sur ce qu'elles sont et ce qu'elles « vendent » et l'efficacité locale visant à satisfaire et à capter au mieux des clientèles spécifiques. Ils est possible que ces deux logiques entrent en conflit ou du moins qu'elles indiquent la limite naturelle d'un fonctionnement centralisé.

- **Le droit du travail :** les évolutions du droit du travail permettront vraisemblablement, et dans des proportions raisonnables, d'assouplir encore les contraintes de temps d'ouverture des magasins, d'horaires de travail des personnels, de type de contrats permettant aux enseignes de coller au plus près au rythme de vie et de consommation de la clientèle. On pense par exemple aux possibilités d'ouverture sept jours sur sept ou en nocturne, voire 24H sur 24, dont on ne sait pas encore dire précisément, au delà des problèmes de mode de vie et de conditions de travail, si elles augmenteront proportionnellement les chiffres d'affaires ou se traduiront plutôt par une répartition différente de la fréquentation des lieux de vente. En rapport avec ce problème des heures du travail, le droit du travail sera également sollicité pour encadrer les mécanismes de flexibilité du travail : durée et type de contrat, temps de

[66] Certaines enseignes prennent en comptent cette problématique territoriale et développent des analyses plus fine sur leur place et leur rôle dans le développement et le tissu économique local. Une autre enseigne, dont la moitié des hypermarchés se trouve en zones difficiles réfléchit à l'adaptation de son positionnement à la donne locale, déclinée sur les volets de l'offre, de la PLV, de l'accueil, de la sécurité...

travail, rythme de travail... Cette question ne pourra être coupée des débats qui s'instaurent actuellement dans la grande distribution à propos des 35 heures : « la réduction du temps de travail doit se traduire par un engagement de créations d'emplois et d'améliorations des conditions de recours à l'utilisation du travail à temps partiel ».

- **Le commerce électronique** : la vente électronique ouvre et/ou transforme[67] le marché dans des proportions qu'il est encore difficile de mesurer, alors que l'on se trouve en phase de démarrage d'un élan important. Elle met certes en jeu de nouvelles techniques et compétences de vente, qui n'impliquent pas forcément des vendeurs stricto sensu mais élargissent l'amplitude du marché, tant du point de vue des clients que du point de vue des produits. Les nouvelles segmentations qui vont en résulter ne sont ne sont pas stabilisées et donc difficiles à repérer. La seule certitude est que le potentiel économique ouvert par la communication électronique et le commerce à distance est élevé. Dans un dossier du Monde Economie (30 mars 99) dédié au commerce électronique, A.Kahn rappelle que « des lieux multiples de vente se créent sur le web : offre de loisirs (livre, vidéo, jeux, jouets...), célébration d'événements particuliers (mariage, achat d'appartement...). Ils misent sur un choix très vaste qu'il serait impossible d'offrir sur un linéaire classique et une personnalisation poussée pour compenser la perte de « contact physique » ». Dans ce même dossier, P.Moati explique que le commerce électronique va accélérer la mutation du commerce traditionnel, le poussant à renforcer ses atouts : la disponibilité immédiate des produits, la convivialité, la possibilité de voir et de manipuler les produits. Il devra aussi s'assimiler à un lieu de loisirs (magasins conçus en lieux agréables où les produits sont mis en scène). Les deux formes de commerce ne sont pas exclusives et chacune aura sa place et son rôle aux yeux du client. Ce qui va beaucoup bouger, dans un premier temps, et qui dépasse le cadre strict des surfaces de vente, c'est l'organisation de la distribution par rapport à laquelle le net va bousculer les habitudes négociants et des grossistes. Car pour les producteurs, le commerce électronique ouvre de nouvelles possibilités d'accéder au marché sans se soumettre à la négociation des distributeurs. Pour l'heure les pronostics que les experts (OCDE) cherchent à établir sur les créations ou pertes d'emplois liés à l'émergence du net sont flous et incohérents quel que soit le domaine d'application étudié. Les comportements des consommateurs, des entreprises et des gouvernements en la matière sont encore trop imprévisibles.

- **Le consommateur** : la dernière incertitude tient au comportement erratique du consommateur. Certes des méthodes pointues permettent désormais d'analyser finement les attitudes actuelles de la clientèle pour mieux prévoir les comportements à venir. Il n'en

[67] A l'occasion de l'ouverture du Salon du Livre à Paris (Mars 99), le constat est fait de l'explosion de la vente de livres sur Internet, alors que l'on craignait que le développement du multimédia ne porte un coup fatal à l'édition.

demeure pas moins de mystère sur les mécanismes de fidélité des individus aux enseignes et aux produits, sur lesquelles les firmes peuvent agir sur la base de leur politique marketing, mais qui sont aussi tributaires de variables exogènes. Un axe d'évolution se dessine en effet d'une manière encore timide mais prometteuse, celui de la gestion informatique des données concernant le client, permettant à l'entreprise de développer une approche très sophistiquée de la relation à celui-ci. L'informatique offre en effet la possibilité de mémoriser et d'analyser les pratiques du client à partir d'un certain nombre de données (date de naissance, lieu de résidence, CSP, montant, fréquence et type d'achat, mode de paiement...), analyse dont la connaissance peut aussi bien servir dans le face à face avec celui-ci que pour la politique commerciale de l'enseigne ou du magasin, notamment en ce qui concerne les achats et le marketing. L'utilisation renforcée et optimisée des outils type base de données, marketing relationnel, « data warehouse » et internet devrait ainsi permettre aux firmes d'adapter leurs pratiques, leurs services et leurs produits à une demande cernée beaucoup plus finement et renforcer ainsi leur stratégie de fidélisation.

LES FIGURES PROFESSIONNELLES EN ÉMERGENCE : QUI SERONT LES VENDEURS DE DEMAIN ?

Si l'on considère le secteur dans son ensemble, il semble que l'on puisse distinguer deux modes de développement complémentaires au regard des attentes de la clientèle :

- **Le premier est fondé sur la revalorisation du rôle du vendeur**, qui renforce sa fonction de spécialiste du face-à-face clientèle tout en intégrant sa position de vecteur incontournable de la stratégie commerciale de l'entreprise. Ce mode de développement s'accorde avec les méthodes de vente développées au sein des Unités Commerciales Intégrées. Nous parlons ici du domaine de la vente spécialisée, qu'elle soit ou non prioritairement axée sur une approche produit ou sur une approche du client. L'une des conséquences de l'extension de ce mode de développement est la disparition progressive du vendeur technicien, qui subsistera en dernier ressort dans le petit commerce hyperspécialisé mais dont les fonctions purement techniques (réparation, adaptation, formation) vont être progressivement externalisées en ce qui concerne les grandes surfaces ou les grands magasins spécialisés.
- **Le second marque le renforcement du libre-service**. Il est caractéristique des grandes surfaces ou des parties de grande surface qui ont privilégié l'achat pratique et les prix compétitifs. Pour ne pas occulter les exigences croissantes de la clientèle en matière de service et d'appui, ces espaces de vente sont le lieu d'intervention d'ELS opérateurs d'une logistique sans faille (approvisionnement, mise en rayon, étiquetage...) mais aussi conseillers potentiels et porteurs de la stratégie de l'entreprise vis à vis des consommateurs, au même titre que les hôtesses de caisse et les hôtesses d'accueil. Nous avons choisi de les nommer « ELS qualifiés » au regard de cette compétence nouvelle d'interaction stratégique avec la clientèle.. Nous sommes ici dans le domaine de la vente « basique », c'est-à-dire établie sur des actes simples et une pratique polyvalente, générant de l'efficacité. Cette facette de développement du secteur, poussée à l'extrême et selon certains produits pour lesquels la relation avec un interlocuteur sur la surface de vente n'est pas indispensable, se prête à des extensions plus automatisées.

Dans ce chapitre, nous évoquerons principalement des figures se référant au premier mode de développement, c'est-à-dire impliquant directement et fortement les vendeurs. le second mode de développement sera simplement évoqué lorsque nous parlerons de l'ELS qualifié, qui en est l'une des chevilles ouvrières.

Parmi les dix figures que le précédent chapitre de ce rapport (cf. Analyse des emplois) nous a permis de décrire, nous ne retiendrons ici que celle qui nous paraissent significatives des évolutions actuelles et futures des emplois du secteur. L'intérêt de détailler des figures plus traditionnelles comme le commerçant en ce qui concerne les responsables de vente, le vendeur magasin ou le technicien vendeur est en effet mitigé au regard de nos ambitions prospectives : ces figures professionnelles, dont certaines vont malgré tout persister, notamment dans le petit commerce, ne représentent plus, ou de moins en moins, des effectifs conséquents. Ils s'agit par ailleurs de profils très connus, parce qu'anciens. Ils ont fait la preuve de leur efficacité lorsque les modes de consommation s'y prêtaient (essor de la société de consommation, clients fidèles, niveau d'information modéré des consommateurs avant l'achat...) et les techniques de vente d'aujourd'hui leur empruntent encore certains ressorts de la relation clientèle (écoute, réponse individualisée). Mais l'analyse des trajectoires nous a indiqué que bon nombre de ces emplois classiques de la vente évoluent progressivement vers des figures nouvelles, en réponse aux choix stratégiques des entreprises, elles mêmes en restructuration. Les glissements les plus significatifs à ce niveau sont ceux qui font passer les entreprises du pôle 4 (commerces indépendants) à des systèmes en réseau puis progressivement à des UCI à part entière et parallèlement ceux qui font évoluer les vendeurs magasins ou les vendeurs techniciens vers des profils plus spécialisés, soit sur la relation au clients, soit sur les produits.

Par conséquent, les figures sur lesquels nous tenons à revenir aujourd'hui sont principalement:
en ce qui concerne les cadres :

- le gestionnaire d'espace de vente,

en ce qui concerne les vendeurs :

- le vendeur conseil,

en ce qui concerne les vendeurs confirmés :

- Ceux dont la démarche est désormais surtout orientée vers la relation au client ;
- Ceux dont l'activité reste surtout médiatisée par le produit.

Ces figures professionnelles, qui ont déjà été largement détaillées dans le chapitre d'analyse des emplois vont être résumées. On soulignera autant que possible ce qu'elles ont de spécifique et d'original, ce qui les distingue des emplois plus classiques, ce qui les rend stratégiques et déterminantes dans l'évolution du secteur.

1. La figure du gestionnaire d'espace de vente

Figure de proue des cadres de l'UCI, le gestionnaire d'espace de vente emprunte mais surtout conjugue les spécificités de ses homologues « version classique ».

Des commerçants traditionnels, il garde un niveau d'autonomie significatif dans l'action et dans la prise de décision, à des niveaux variables il est vrai selon le niveau d'intégration des enseignes au sein desquelles il évolue. En effet, plus l'entreprise appartient à un système organisé et centralisé, plus elle perd la maîtrise de certaines fonctions situées en amont de la vente (achats, logistique, communication, marketing, gestion financière...). Compte tenu du son recentrage souhaité sur la dynamique de la surface de vente et la gestion de son équipe, le gestionnaire d'espace de vente se trouve en responsabilité forte en matière de gestion du personnel (recrutement, suivi, évaluation et nous le verrons ultérieurement, formation).

Des « responsables d'unités », généralement présents dans les grands magasins plus ou moins spécialisés, il conserve les acquis d'activités professionnelles très formalisées, inscrites dans un cadre bien défini et outillées de surcroît selon des méthodes et des technologies de pointe.

Comme toutes les figures en émergence, le gestionnaire d'espace de vente est largement informé et sensibilisé sur la stratégie de l'entreprise qu'il a charge de mettre en œuvre et de diffuser auprès de ses vendeurs.

Comme tous les cadres en place sur les lieux de vente, le gestionnaire d'espace de vente voit une grande partie de son temps occupée par des tâches gestionnaires et administratives, au détriment du travail de suivi d'équipe et d'animation de terrain qui devrait être central. Ce « débordement » actuel, subi et non choisi, s'explique assez facilement par les temps de familiarisation et d'apprentissage nécessaires pour maîtriser les nouvelles technologies et assumer de façon très opérationnelle les fonctions de collecte, analyse et transmission d'informations utiles aux gestionnaires de l'amont de la vente. Il est probable que ce volet de l'activité de ces cadres se restreindra avec la pratique et l'habitude et qu'il pourront de nouveau renforcer leur présence sur le terrain. La formation a de ce point de vue un rôle important à jouer.

Lorsque nous analysons la plage de l'emploi du gestionnaire d'espace de vente, nous constatons qu'à l'instar de managers intervenant dans des environnement plus classiques, le noyau de ses activités balaye trois dimensions :

- La mise en œuvre des conditions de la vente, à travers laquelle il engage sa responsabilité et éventuellement ses choix sur l'attractivité de l'espace de vente; la mise en valeur des produits, les techniques de vente.
- La gestion des activités et des procédures de base de la vente qui le conduit à articuler la vie de son espace de vente avec l'organisation amont des activités commerciales (achats, approvisionnements, stocks) et les effets de celle-ci (chiffre d'affaires des vendeurs, évolution de la clientèle...).
- L'animation de l'équipe de travail, par laquelle il doit mettre ses vendeurs en cohérence avec la politique commerciale de l'entreprise, les contraintes et les impératifs d'une organisation en réseau, les caractéristiques de la clientèle et développer progressivement leurs compétences.

Par rapport aux autres managers (commerçant et responsable d'unité), le gestionnaire d'espace de vente a des responsabilités accrues et/ou mieux définies. Son rôle est beaucoup plus resserré que celui du « commerçant », généralement très polyvalent dans une organisation peu formalisée et plus créatif que celui du responsable d'unité.

Même lorsqu'il n'est pas directement impliqué dans la définition de la politique commerciale ou dans le choix des produits et des gammes, son organisation le sollicite en temps que témoin, voire expert, des comportements de la clientèle. En matière de recrutement et de gestion du personnel, il est de plus en plus souvent décideur ou co-décideur, sachant que l'organisation met à sa disposition des moyens performants de préselection, de formation, d'actualisation des connaissances...etc.

Le gestionnaire d'espace de vente apparaît aussi comme une compétence nouvelle par rapport aux personnels qui constituent son équipe, en particulier les vendeurs axés sur la relation client et les vendeurs axés sur le produit. Il doit notamment veiller à ce que ces différents types de vendeurs concentrent bien toutes leurs activités sur la clientèle en mobilisant de manière optimale les moyens matériels et humains que l'entreprise met à leur disposition pour les soulager de tâches connexes.

2. Les figures du vendeur confirmé

La figure du vendeur confirmé se décline en deux types distincts selon le processus de vente dans lequel il insère son activité. Nous abordons ces deux figures dans le même chapitre compte tenu de ce qui les rapproche par rapport aux dynamiques stratégiques des firmes. Nous considérons par ailleurs que les différences qui justifient à ce jour la désignation de deux figures distinctes vont s'estomper dans le temps et s'orienter vers un profil général de spécialiste de la vente.

Ces deux professionnels sont avant tout des vendeurs confirmés mobilisant une forte technicité en matière d'instauration d'un dialogue, d'identification d'une demande ou d'un besoin et de proposition d'une réponse satisfaisant pour le client. La différence majeure entre ces deux figures est que la première se focalise sur la relation au client, pris dans son ensemble (besoin immédiat, attente implicite, mode de vie...) alors que la seconde intervient directement et exclusivement sur la relation client – produit[68] . **Dans tous les cas, le vendeur apporte un service personnalisé, il est le spécialiste de la relation commerciale, déclinée et adaptée selon le client en présence**.

Comme toutes les figures en émergence, la nouveauté la plus significative dans le profil de ces vendeurs est la capacité à intégrer la politique stratégique et commerciale de l'entreprise, à la rendre lisible et attractive pour le client. Les vendeurs confirmés sont ainsi les vecteurs d'une information culturelle (en rapport avec la culture d'entreprise) qu'ils savent exploiter comme levier de développement de leur chiffre d'affaires et de l'activité de l'entreprise. En retour, les directions des enseignes misent et comptent sur ces professionnels pour collecter et analyser les caractéristiques de la clientèle. Il n'est pas rare que dans les UCI, les vendeurs soient consultés pour faire part de leur expérience sur les réactions des clients face aux produits, aux agencements, aux concepts proposés par l'entreprise. Ce type de sollicitation est aussi le témoin d'un fait assez nouveau même s'il est peu original : le chiffre d'affaires qui reste un indicateur déterminant de l'activité des surfaces de vente ne suffit plus pour bâtir et conforter les stratégies des sièges.

Au delà des outils analytiques élaborés qui permettent de connaître finement les caractéristiques et les pratiques d'achat de la clientèle, les instances dirigeantes ont besoin de cerner les subtilités

[68] Le responsable d'un institut de formation du secteur du bricolage évoque deux types de vendeurs, en référence à la convention collective. Ces deux vendeurs ont un noyau de base d'activités en commun mais ont chacun des activités spécifiques. Le premier est polyvalent en terme de produits ou rayons tandis que le deuxième est d'avantage spécialisé. Les exigences relatives au premier portent surtout sur la relation commerciale alors que le second suit une formation approfondie sur les produits.

du rapport qui se noue entre le consommateur et la surface de vente : qu'est ce qui l'attire, le détermine précisément à choisir une enseigne plutôt qu'une autre alors que les produits se standardisent, quelles sont les chances de le fidéliser ? Le nouveau vendeur de l'UCI est en mesure de comprendre ce rôle d'interface et transmet à sa hiérarchie les informations nécessaires en la matière.

Lorsque l'on compare les plages de l'emploi des vendeurs axés sur le client et des vendeurs axés sur le produit, on constate des proximités importantes dans l'étendue et le contenu de leurs activités : ils sont l'un et l'autre spécialistes du dialogue et de l'offre de services aux clients.; d'une approche technique des produits et des clients et prennent en charge un certain nombre d'activités administratives dans le cadre formalisé que propose leur entreprise. Ils sont également en mesure de planifier leur travail et d'assurer une veille technique par rapport à l'activité de l'enseigne.

Ce qui les sépare tient dans le contenu d'une partie de l'expertise qu'ils mobilisent pour développer une relation au client et qui ne fait pas appel aux mêmes compétences, ni généralement à la même formation.

- Le vendeur engagé dans les processus de vente surtout orientés vers la relation au client, spécialiste de la prise en compte globale des besoins de la clientèle est plutôt un spécialiste des techniques de vente sur un volet « psychologique » voire sociologique. Il est maître dans la manière d'évaluer le niveau et la nature du besoin, les attentes en matière de conseil, il est un acteur de l'aide à la décision d'achat et permet au client de franchir un cap, de trancher et de repartir satisfait.
- Le vendeur engagé dans les processus de vente surtout médiatisés par le produit, identifie plutôt les clients au regard de leur degré de connaissances, d'informations, voire de pratique (musique, sport) des produits et établit le dialogue au niveau le plus adéquate. Ses compétences sont, nous le verrons, plutôt techniques (de nombreux vendeurs de ce type sont d'anciens techniciens vendeurs), mais il est surtout très adroit en matière de « pédagogie » du produit : il explique, manipule, donne envie au client d'apprendre ou renforce son envie de pratiquer, de consommer. Il projette le client dans l'univers du produit et lui donne les clefs pour en tirer la plus grande satisfaction.

Il est intéressant de constater que d'une part, au sein des UCI, les vendeurs confirmés travaillent souvent en complémentarité, d'autre part que les évolutions des choix stratégiques des entreprises ont tendance, comme nous l'avons expliqué au début de ce chapitre, à estomper progressivement ce qui les différencie : on demande de plus en plus à ces professionnels d'être à la fois des très bons « psychologues » dans la façon d'aborder et de traiter la demande du client et de bons spécialistes des produits, surtout lorsque l'enseigne met en avant une certaine forme de technicité (par exemple sur les produits de l'image et du son). Nous verrons comment cette

tendance se répercute sur les pratiques de recrutement et de formation, à travers lesquelles les savoir-faire de base relèveront principalement des techniques générales de la vente. Celles-ci seront ensuite retravaillées par rapport à la politique de l'enseigne (image, spécificités, cibles...) et par rapport au minimum de connaissances et de savoir-faire sur les produits à diffuser au sein du personnel.

3. La figure du vendeur conseil

Cette figure nous intéresse car elle combine les fonctions classiques de la vente de base (accueil, écoute, préparation et agrément du point de vente, activités administratives de base) avec des fonctions tout à fait nouvelles liées aux concepts que l'entreprise met en avant pour attirer et fidéliser la clientèle. Le vendeur conseil est essentiellement présent dans les univers de consommation dans lesquels il est chargé de véhiculer auprès de la clientèle l'esprit du service que l'entreprise souhaite offrir et vendre au consommateur. Ce professionnel est là pour renforcer une image, une ambiance et concrétiser le niveau de dialogue qui va avec. Au delà d'activités courantes liées à la vie du rayon qu'il exécute s'il a du temps libre, il est ouvert au face-à-face clientèle pour des étapes qui sont parfois éloignées de la vente : précision d'un besoin, recherche d'information, exposition d'un problème technique à résoudre, comparaison entre deux produits...Sa première fonction n'est pas de vendre mais d'aider le client.

Le vendeur conseil est un agent d'ambiance, il véhicule un esprit de travail et accentue la traduction sur l'espace de vente de stratégie commerciale choisie par l'entreprise. Lorsque les univers sur lesquels il évolue sont relativement spécialisés (par exemple le jardinage), il est titulaire de connaissances techniques de base suffisantes pour que le client trouve en lui un conseiller fiable, un interlocuteur qui l'aidera à s'orienter.

Par rapport à d'autres vendeurs, le vendeur conseil est moins directement concerné par le chiffre d'affaire qui ne constitue pas une bonne mesure de son travail. Il s'intéressera par contre de très près à sa capacité d'organisation et de gestion de son temps d'écoute avec les clients, qu'il cherchera à optimiser : ce temps passé n'est pas systématiquement proportionnel au volume financier de la vente, ce qui importe c'est qu'il débouche sur la certitude, pour le client, qu'il est venu frapper à la bonne enseigne.

Pour bien fonctionner, le vendeur conseil doit, nous l'avons dit, bien connaître ses produits. Il doit aussi, pour répondre à des demandes variées et souvent peu structurées, connaître parfaitement l'agencement de la surface de vente, l'organisation des équipes et des services connexes, les modes

d'approvisionnement. Il est d'ailleurs souvent recruté parmi les vendeurs « de base » qui ont de l'ancienneté dans l'enseigne et une bonne expérience des problèmes rencontrés par la clientèle. Le vendeur conseil est une figure intéressante en ce qu'elle n'est pas toujours directement productive et témoigne ainsi de la nécessité stratégique actuelle du commerce non alimentaire de s'engager plus vite et plus fortement dans l'immatériel.

LES NOUVELLES COMPÉTENCES

La course à la recherche d'efficacité développée par les firmes les conduit à poursuivre le double objectif de vendre plus et de vendre mieux, mais les oblige à mettre en place des stratégies commerciales qui passent d'une « approche produit » à une « orientation client ». Cette évolution majeure dans le comportement des firmes est rendue possible aujourd'hui grâce à la conjonction d'un certain nombre d'éléments déterminants :

- l'intégration par les firmes que la fidélisation est plus rentable que la conquête de clients,
- la banalisation des produits a conduit à une différenciation par les services,
- l'automatisation des systèmes d'information telles que la comptabilité, la gestion des contrats, la facturation,
- les technologies sont désormais disponibles pour répondre aux besoins des clients.

Cette ambition, qui à l'échelle de l'entreprise implique de nouveaux modes organisationnels doublés d'efforts importants dans les domaines de la gestion, de la logistique et du marketing, se traduit sur le terrain de la vente par un rapprochement avec le client.

L'UCI, qui inscrit pleinement son développement dans ce système de contraintes focalise toute l'énergie et les compétences de ses vendeurs sur ce qui touche et concerne le client : son mode de vie et de consommation, ses attentes et ses besoins, son environnement, ces éléments étant considérés en dynamique, c'est-à-dire passibles d'évolution. Et pour mettre en place une offre cohérente, l'UCI propose des réponses souples et individualisées qui se matérialisent dans l'écoute, dans les produits, dans les services et dans l'environnement de la vente.

Par conséquent, le mouvement des qualifications professionnelles des emplois va être affecté par ces phénomènes plus ou moins fortement selon leur intensité et leur combinaison. Ainsi les nouvelles compétences associées à ce type de stratégie se répartissent en deux volets complémentaires : celles qui touchent aux modes organisationnels d'une part, celles qui concernent les techniques de vente d'autre part, c'est-à-dire le face-à-face avec le client.

1. Les compétences professionnelles liées aux nouveaux modes organisationnels

Ces compétences professionnelles nouvelles vont s'exprimer autour de trois pôles :

- le travail en équipe,
- la flexibilité productive,
- l'organisation et la coordination des activités professionnelles

⇒ **Le travail en équipe** : le développement de la logique et du mode de fonctionnement en équipe se substitue progressivement à la segmentation fonctionnelle par poste de travail. Elle nécessite la mise en œuvre de nouvelles formes de coopération entre les divers emplois (logistique, force de vente, manager, ...) et d'insuffler une nouvelle mentalité à tous les niveaux de l'entreprise. Ces nouveaux modes de collaboration entre les personnels s'appuient sur :

- le développement de la polyvalence,
- le décloisonnement des fonctionnements par poste de travail,
- l'optimisation des systèmes d'information et relationnel entre les salariés,
- de nouveaux systèmes de mobilité professionnelle.

Ainsi, il pourra être développé au sein des organisations des savoirs sur le management et l'animation d'équipe, la prise de décision, l'organisation et choix d'informations pour agir, la régulation et la concertation au sein des pratiques professionnelles.

⇒ **La flexibilité productive** ; c'est à dire la capacité de l'entreprise et de son personnel de s'adapter en temps réel aux fluctuations en volume et en nature affectant l'activité commerciale. Aussi il va être recherché et développé une certaine polyvalence opérationnelle qui permet une créativité importante par une recomposition des tâches et activités professionnelles, la mobilité des personnels tout au long du processus de la vente (accueil-conseil, orientation, mise en rayon, vente, paiement, services, ...). Il pourra être développé auprès du personnel des savoirs facilitant une simple recomposition ponctuelle de tâches auparavant séparées, ou une rotation sur plusieurs postes (accueil et vente, ...). Selon le degré d'intensité de cette « flexibilité productive » la démarche de formation du personnel pourra se concrétiser dans l'apprentissage de savoirs simples jusqu'à l'élargissement de

services techniques importants sans pour autant remettre en cause la maîtrise nécessaire des données de base du « métier ».

⇒ **L'organisation et la coordination des activités professionnelles** qui s'exprime par la montée en puissance des savoirs d'organisation et de coordination liée aux grands mouvements d'évolution des configurations productives et de leur organisation du travail, appuyée par le développement de l'informatisation.

Les éléments qui changent sont les suivants :

- la modification des systèmes d'information de l'entreprise par un accroissement des débits d'informations et la création de données ou renseignements nouveaux,
- l'exigence d'une flexibilité accrue des réponses aux variations qualitatives de la demande, une diminution des délais, l'amélioration de la qualité, les données sur les souhaits et habitudes des clients,
- le fonctionnement en réseau des personnels facilité par le partage de données,
- la redistribution de l'information et l'accès plus direct aux données utiles,
- une augmentation du contrôle sur le personnel par la mesure de leur productivité en temps réel.

La relation avec la demande est plus serrée, l'organisation de l'entreprise devient réactive et elle est pilotée par les informations dont elle dispose sur son environnement (et notamment sur ses concurrents). L'activité commerciale dépend alors de la coopération des salariés au sein du collectif de travail. Il s'agit pour le personnel de développer et mobiliser les aptitudes à l'organisation, à la coordination, à la communication au sein d'une organisation complexe.

2. Les compétences liées aux nouvelles techniques de vente

Elles vont s'exprimer autour de trois pôles :

- le re-centrage sur les clients,
- l'évolution technologique,
- l'approche enseigne.

⇒ **Le re-centrage sur les clients** : avec les changements importants qui ont traversé le paysage concurrentiel du commerce depuis les années 1980, le retour marqué sur les clients et

les services à lui proposer, est aujourd'hui une tendance forte. Les entreprises s'engagent dans des stratégies commerciales visant à fidéliser les clients par la qualité de l'accueil, des services. L'objectif n'est plus uniquement de vendre des produits le moins cher possible mais surtout de vendre le « bon produit » qui correspond au besoin et aux caractéristiques du client. Il s'agit aussi de créer un attachement à l'enseigne afin d'arrêter les mouvements de désaffection du public, de fidéliser le client par la « théâtralisation » des espaces de vente et l'implantation d'espaces de convivialité à l'intérieur des magasins.
Le personnel doit « réagir » face au client, dans le style de l'entreprise, qui cherche à faire mieux que ses concurrents. Les employés doivent s'occuper du client, l'accompagner, le conseiller. La relation au client et l'attachement de celui-ci deviennent centraux dans les activités professionnelles des personnels.

Deux domaines vont être « percutés » par cette nouvelle logique :

- l'écoute et le diagnostic client,
- l'appui sur des services à la clientèle.

a) L'écoute et le diagnostic client : la demande qui est faite au vendeur est de faire beaucoup plus attention au contact et à la manière dont il appréhende les clients. Il faut qu'il puisse engager une conversation (la découverte du client), préciser le diagnostic sur les besoins « réels » du client. Ne plus systématiquement lui présenter tous les produits mais cerner ses besoins et ses caractéristiques pour lui présenter le « bon produit ».

Les savoirs nécessaires, liés aux domaines de la sociologie et de la psychologie, se doublent du développement d'un « esprit » et d'un comportement de veille environnementale qui porte à la fois sur :

- la maîtrise de connaissances liées à l'actualité des produits à vendre,
- une curiosité des événements de la vie quotidienne (augmenter le niveau de culture générale),
- une capacité à récupérer, organiser des informations sur son espace de vente et ailleurs pour mieux dialoguer, et saisir le comportement et le besoin du client.

Ceci afin de positionner le vendeur comme un « acteur du dialogue », un conseiller en appui aux demandes et aux besoins des clients.

b) L'appui sur des services clients : la multiplication des services proposés aux clients a un objectif central : fidéliser le client. Pour cela, les firmes développent des stratégies liant la vente des produits spécifiques et un maillage de services directement liés aux produits

(service après vente, garantie, transport, formation....) et connexes (carte de crédit, assurances, communications téléphoniques, ...). L'ensemble de cette démarche tend à augmenter, chez les clients, le « plaisir » d'acheter dans ce magasin et suscite leur attachement.

La conséquence pour les personnels des magasins intervient dans leur activité principale : vendre un produit et relier cet acte à un ensemble de « possibles » qu'il faudra proposer à bon escient au bon client. Pour cela le personnel devra développer une connaissance permanente de ses services et de leurs utilisation et une capacité de jugement et de prise de décision pour proposer, orienter le client vers tel ou tel service.

⇒ **L'évolution technologique** : L'impact des évolutions technologiques va s'exprimer à d'une part dans la nécessaire connaissance des éléments technologiques liés à la fabrication et à l'utilisation des produits et d'autre part dans la réalisation des activités professionnelles quotidiennes. Ces deux dimensions du rapport à la technologie seront un objet fort de la formation des personnels pour augmenter leur compétitivité propre et celle de l'enseigne.

- Un nouveau rapport aux produits : l'enjeu est de ré-articuler des savoirs sur les produits selon plusieurs dimensions :
  - la dimension technique : la connaissance en continu de l'ensemble des évolutions des technologies incorporées dans le produit ou nécessaires à son utilisation permet d'établir un dialogue et d'instaurer un climat de confiance avec le client ;
  - la dimension marchande : l'incorporation dans la connaissance et la maîtrise du produit des éléments qui témoignent du bon calibrage de l'approche client est un facteur d'efficacité.

Par rapport à ces points, des stratégies et des moyens diversifiés peuvent être mis en œuvre :

- mettre à disposition des vendeurs des produits multimédia (cassettes vidéos, CDrom, intranet...) leur permettant par rapport à des promotions commerciales ou la simple arrivée de nouveaux produits de disposer d'informations et de connaissances de base facilitant la vente : cela correspond à une culture technique de base sur le produit ;
- dispenser des informations/formations régulières sur les évolutions technologiques, conçues par les fournisseurs et susceptibles d'être transférées à l'ensemble des vendeurs ;

- développer de la formation permanente auprès de vendeurs très spécialisés en matière technique et qui peuvent venir en appui de vendeurs aux connaissances moins pointues.

• L'utilisation quotidienne de nouveaux savoirs techniques, en particulier dans le champ de l'informatique : elles exigent de la part des personnels une connaissance de base et une capacité à respecter les procédures automatisées dans différents domaines (stocks, prix, services connexes (crédit par exemple), connaissance et fidélisation de la clientèle...). L'ensemble des personnels est progressivement touché par la diffusion de ces nouveaux savoirs.

⇒ **L'approche enseigne** : les entreprises engagées dans une stratégie de diversification mettent en avant la nécessité de présenter une image homogène de l'entreprise pour les clients et le personnel.

La formation est conçue comme un instrument pour uniformiser le style de l'entreprise vis à vis des clients et pour susciter un comportement interne. Elle implique l'ensemble du personnel, avec un système de régulation vertical. Ces formations sont dispensées à l'entrée dans l'entreprise pour les nouveaux arrivants et pour tous lorsque des changements significatifs de l'image de l'entreprise sont décidés car ils entraînent de nouveaux objectifs et comportements commerciaux, le ciblage de nouvelles clientèles ainsi que le déploiement de nouveau types de service au client.

Les dimensions communication, attitude et comportement sont très fortement présentes dans les savoirs à mettre en action dans les activités professionnelles quotidiennes des vendeurs, des caissières, des hôtesses, des ELS.

3. L'intégration de ces nouvelles compétences dans les figures en émergence

Ces tendances vont s'exprimer d'une manière différente selon les figures d'emploi que nous avons retenues comme étant significatives des évolutions actuelles et en cours du CNDA : le gestionnaire d'espace de vente, les vendeurs confirmés., le vendeur conseil. Elles vont s'exprimer par l'émergence ou le développement d'une ou plusieurs compétences dont certaines tout à fait nouvelles, à des degrés d'intensité divers.

Nous allons préciser à travers les tableaux suivants la place de ces nouvelles compétences au cœur des figures d'emploi en émergence en essayant de les situer par rapport aux tendances d'évolution qui viennent d'être exposées et d'analyser leur force.

Le gestionnaire d'Espace de Vente

	Domaines de développement des compétences			
	Nouvelle organisation du travail		Nouvelles techniques de vente	
	Organisation et coordination	**Flexibilité productive**	**Produit**	**Client**
Nature de la compétence et degré d'intensité de l'évolution de la compétences	1. Organisation et planification en continu de moyens à mettre en œuvre sur l'espace de vente à partir de l'analyse des résultats quantitatifs et qualitatifs des actions menées. ↗	1. Organisation de temps de transmission de savoirs simples liés aux activités professionnelles de l'ensemble du processus de la vente (accueil, mise en rayon, vente, encaissement, ...) pour maintenir une certaine polyvalence de son personnel. → 2. Développement par appui et/ou tutorat de l'utilisation de l'informatique pour tout le personnel. ⇗	1. Développement d'une pédagogie de la connaissance des produits auprès de tout le personnel (vendeurs et ELS). ↗	1. Anticipation des besoins du client et propositions d'offre personnalisée (accueil, produits et services). ↗ 2. Conception de réaménagement de l'espace de vente en fonction des différents types de clients et de l'environnement de l'espace de vente. ⇗
Légende	→ stable ⇗ en émergence ↗ forte			

Commentaires :

Les compétences du gestionnaire d'espace de vente vont se développer dans quatre directions :

- **transmission et développement de savoirs :** son rôle de démultiplicateur de savoirs va se développer au cœur des situations de travail quotidiennes pour optimiser le professionnalisme individuel du personnel et garantir une homogénéité collective de la qualité de prestations,
- **analyse et réalisation de choix commerciaux** : son aptitude à utiliser les outils informatiques en particulier pour analyser son activité commerciale et faire des choix est une dimension qui devient primordiale dans sa mission,
- **management d'un collectif de travail** : maintenir une cohérence au sein du personnel, animer et contrôler les activités professionnelles, faire évoluer les capacités des salariés, sont des activités professionnelles essentielles à la compétitivité de son espace de vente,
- **diagnostic des caractéristiques de la clientèle** : sa capacité à comprendre, analyser et à faire preuve de créativité réactive par rapport aux caractéristiques et aux comportements des clients va s'amplifier.

Le vendeur dont la démarche est surtout orientée vers la relation au client

	Domaines de développement des compétences			
	Nouvelle organisation du travail		Nouvelles techniques de vente	
	Organisation et coordination	**Flexibilité productive**	**Produit**	**Client**
Nature de la compétence et degré d'intensité de l'évolution de la compétences	1. Gestion d'un portefeuille de clients afin d'adapter en permanence les activités et les actions commerciales (promotion, services, ...). ↗	1. Transmission des compétences au sein du collectif de travail par des pratiques informelles de formation. ↗ 2. Contribution à la dynamique et à la cohésion de l'équipe de travail. ↗	1. Incorporation des caractéristiques techniques de conception et d'utilisation des produits dans la relation client. ↗ 2. Veille technique sur les produits. ↗	1. Utilisation d'une langue étrangère dans son activité quotidienne. ↗ 2. Proposition d'offres personnalisées aux clients selon ses caractéristiques et ses habitudes (produits + services). ↗ 3. Suivi des clients à l'aide d'applications informatiques ; proposition de services et produits. ↗
Légende	→ stable ↗ en émergence ↗ forte			

Commentaires :

Le cœur des évolutions qui vont « toucher » ce vendeur confirmé vont essentiellement se porter sur :

- **son rôle de tuteur et de démultiplicateur de savoirs** : une mission qui va de plus en plus être présente dans les activités professionnelles du vendeur pour mettre en place au sein de l'équipe une fonction collective d'apprentissage,
- **sa capacité et son aptitude à utiliser, organiser des informations** sur la concurrence et l'utilisation des produits pour nouer un dialogue, conseiller, créer un attachement entre lui et le client,
- **sa force de proposition** et de gestion d'offres personnalisées à proposer aux clients (selon leurs manière d'acheter, leurs besoins, leurs caractéristiques) et à sa capacité à tisser des liens avec eux pour les fidéliser.

Le vendeur dont la démarche reste médiatisée par le produit

	Domaines de développement des compétences			
	Nouvelle organisation du travail		Nouvelles techniques de vente	
	Organisation et coordination	Flexibilité productive	Produit	Client
Nature de la compétence et degré d'intensité de l'évolution de la compétences	1. Suivi des portefeuille clients à l'aide d'application informatique et gestion des activités courantes. ↗	1. Transmission des compétences au sein du collectif de travail par des pratiques formelles ou informelles de formation. ↗ 2. Animation et mobilisation d'équipe de travail. ↗	1. Formation des clients à l'utilisation optimale du produit et de ses dérivés. ↗ 2. Proposition d'animation et d'offre personnalisée à ses clients dans un espace réservé sur le lieu de vente. ↗	1. Utilisation d'une langue étrangère dans son activité quotidienne. ↗ 2. Développement de dialogue technique avec les clients sur le web. ↗ 3. Accompagnement du client sur l'espace de vente afin de constituer une proposition globale (produit, principales dérivés + services). ↗
Légende	→ stable ↗ en émergence ↗ forte			

Commentaires :

Il s'agit pour ce professionnel **d'optimiser** dans ses activités professionnelles et ses relations aux clients **sa connaissance fine du produit et l'utilisation pertinente d'actions et de techniques de vente** de plus en plus complexes et utilisant des supports et des situations multiples (face à face, distance, …).
L'autre évolution majeure consiste pour lui à développer **sa relation au client par une approche globale** de celui-ci et relier expertise technique et fidélisation du client. En tant que vendeur confirmé, **les dimensions transmission de savoirs et tutorat** se développent au sein du personnel pour faciliter la diffusion d'une expertise technique et entretenir une culture technique de base commune.

Le vendeur conseil

	Domaines de développement des compétences			
	Nouvelle organisation du travail		Nouvelles techniques de vente	
	Organisation et coordination	**Flexibilité productive**	**Produit**	**Client**
Nature de la compétence et degré d'intensité de l'évolution de la compétences	1. Gestions de l'articulation entre les activités de conseil aux clients et d'appui à l'agencement et au fonctionnement de l'espace de vente. → 2. Sélection et transmission d'informations clients qui doivent être diffusées au responsable. ↗	1. Mise en œuvre en continu d'activités multiples (accueil, conseil, mise en rayon, ...) en fonction des aléas et des clients sur l'espace de vente. →	1. Connaissance accrue des techniques et technologies incorporées dans la production et intégration de ces connaissances dans la relation client. ↗	1. Incorporation plus forte de techniques de vente et de communication dans les activités de base. ⇗ 2. Accompagnement du client sur l'espace de vente et proposition d'orientation personnalisée. ⇗ 3. Incorporation des conditions et modalités d'utilisation des services propres aux clients. ↗
Légende	→ stable ⇗ en émergence ↗ forte			

Commentaires :

L'évolution majeure pour cette figure d'emploi réside dans une **approche plus technique des produits** et une **connaissance fine des potentialités offertes** par l'espace de vente.
Son rôle essentiel **d'appui à la vente, « d'agent d'ambiance et d'orientation »** va s'accentuer et requière un fort développement de la connaissance des produits, des services et de l'agencement de l'espace de vente. Par ailleurs sa capacité à accueillir et mettre en confiance tous les types de clients sera une mission importante.

En conclusion, nous pouvons dire que l'ensemble des nouvelles compétences qui sont ou seront au cœur des pratiques professionnelles des personnels des lieux de vente du C.D.N.A. indique une élévation générale du niveau de base de chaque figure d'emploi et une qualification professionnelle plus affirmée.

En effet il apparaît une intégration forte pour tous les vendeurs de compétences permettant une approche produit combinée à une orientation client dans leurs pratiques professionnelles.

LA FORMATION, OUTIL DE DÉVELOPPEMENT

D'un point de vue quantitatif, il faut en premier lieu rappeler que le Commerce de Détail Non Alimentaire joue une rôle tout à fait particulier dans la mesure où, comme le rappelle R. Biéganski : *"le CDNA est le seul secteur qui a amélioré de manière significative son rang au travers de l'indicateur de taux de participation financière"* [69]. Cette amélioration est particulièrement nette dans les plus grandes entreprises du secteur, et tout spécialement dans certains sous-secteurs du CDNA spécialisé : sport & loisirs, bricolage, etc. Qualitativement, la formation professionnelle telle qu'elle apparaît dans le CDNA prend des formes variées et s'inscrit dans le cadre d'enjeux multiples, parfois complémentaires :

- Elle est un levier de développement au service d'une stratégie globale. Elle s'intègre alors pleinement dans la politique de l'entreprise, concerne tout le personnel et mobilise des moyens importants.
- Elle est une manière d'homogénéiser les pratiques et les connaissances d'un personnel que l'on souhaite inscrire dans l'esprit ou la culture de l'entreprise, pour donner des repères stables et fiables à la clientèle que l'on cherche à fidéliser. Elle est ainsi le moyen de créer ou de renforcer une image, un concept.
- Elle est l'instrument de la promotion interne pour le personnel que l'on veut maintenir dans l'entreprise. Elle valorise le facteur humain dans l'organisation productive.
- Elle permet de renforcer l'efficacité des systèmes organisationnels, en outillant les personnels et en accompagnant la complexité croissante des modalités de circulation des flux d'information et de produits à l'intérieur des entreprises.
- Elle peut-être mise au service du développement de la qualité des services et contribuer à l'approche et à la captation de clientèles spécifiques.

Selon les enseignes, la formation professionnelle est désignée et outillée en tant que telle, jusqu'à se doter d'écoles ou d'universités internes, ou au contraire fondue dans un ensemble flou de pratiques de terrain qui vont jusqu'à lui faire perdre sa dénomination.

Dans ce chapitre notre objectif est de restituer en les situant dans une grille d'analyse l'essentiel des pratiques de formation repérées.

---

[69] *La formation professionnelle et continue dans le CDNA*, CEREQ, février 1997.

Pour ne pas rompre avec nos grilles d'analyse des emplois, nous abordons les pratiques de formation telles que nous avons pu les observer à deux échelles différentes, les petits magasins d'une part, les UCI et/ou grandes surfaces d'autre part. Nous savons des premiers qu'ils restent, sauf exception, le lieu d'exercice privilégié de la vente « de base », voire de la vente technique lorsque les produits se prêtent à l'hyperspécialisation. Nous savons des secondes qu'elles favorisent le déploiement des figures nouvelles selon le processus de vente dans lequel le vendeur confirmé se trouve engagé.

1 La formation dans les petits magasins.

Les petits magasins d'aujourd'hui ont renforcé ce qui faisait leur spécificité en matière de proximité et de service au client. Mais sur ce dernier point, ils sont maintenant en concurrence avec les grandes surfaces ce qui les conduit à s'orienter vers une spécialisation extrême, celle-ci offrant un terrain difficile à conquérir à grande échelle. La spécialisation peut toucher des produits (intégralité d'une ou plusieurs gammes) ou bien les représentations et mode de vie et de consommation qui leur sont associés, c'est le cas des produits de luxe ou des grandes marques. Dans tous les cas de figure, le magasin cible des segments très précis de clientèle et s'inscrit dans le paysage commercial en fédérateur de « tribus » de consommateurs. Un service fort est associé aux produits vendus (exemple des librairies ouvertes le dimanche). Les clients se reconnaissent dans leur magasin, ils sont fidèles à un style, à une culture, à des produits.

A ce sujet, les hyper-spécialistes, s'ils ne fonctionnent pas systématiquement en réseau ou n'entrent pas dans des systèmes de franchise sont toutefois naturellement conduits à se connaître mutuellement, à partager des références culturelles identifiables par leur clientèle (musique, sports de glisse, sports de montagne...), à se rencontrer dans les mêmes salons ou autres lieux implicites de « formation ».

A l'intérieur du pôle 4, regroupant la plupart des « petits magasins » de notre échantillon, trois tendances sont observables en terme de formation :

- Une formation continue axée sur le produit: c'est le cas le plus général dans des magasins vendant des produits « techniques » surtout dans le domaine du sport (nous retrouvons ici nos hyperspécialistes): Dans ces secteurs les vendeurs sont des spécialistes en théorie et souvent en pratique (sportifs de haut niveau). Il y a peu de renouvellement, peu ou pas de turnover. La formation est de rigueur lorsque le vendeur exerce dans un secteur « à produits spécialisés ». Il s'agit généralement de stages techniques, souvent proposés par les fournisseurs.

- Une formation continue assurée directement par le responsable, propriétaire ou gérant, qui la répercute sur ses personnels : C'est le responsable qui suit des stages ou s'informe (par exemple dans des salons) puis transfère ses nouvelles connaissances en travaillant sur le tas avec les vendeurs à la correction des défauts de techniques de vente ou à la gestion d'aléas et d'imprévus. Ce transfert peut s'opérer de façon informelle dans l'analyse d'une situation de vente spécifique qui vient de se produire ou en temps de travail collectif pendant lequel l'équipe va aborder un moment spécifique de vente.

- Une formation continue axée sur les techniques de vente: l'objectif principal est d'augmenter les ventes, d'être plus efficace dans la gestion du face-à-face avec la clientèle. L'ambition est principalement commerciale (augmentation du chiffre d'affaires) indépendamment d'un positionnement stratégique très élaboré. Les prestations sont le plus souvent externes.

Exceptionnellement dans les magasins du pôle 4, la formation peut être plus complète, et traduire une véritable politique (avec recours à un intervenant extérieur). C'est une méthode adoptée par des enseignes aux effectifs relativement importants et aux spécificités suffisamment marquées pour cibler avec précision des segments de clientèle. Du coup le message à faire passer par les vendeurs est plus complexe que la satisfaction immédiate du besoin et nécessite des techniques produit, relationnelles et administratives. Nous retrouverons ces caractéristiques au sein des UCI.

En résumé, les magasins du pôle 4 nous offrent donc trois approches différentes en terme de formation, dans un contexte dominant de faible lisibilité et de moyens relativement modestes en la matière.

- L'approche « minimaliste » s'appuie sur les capacités pédagogiques du responsable, qui se forme et s'informe à l'extérieur et transfère ses connaissances nouvelles vers son personnel, systématiquement ou au gré des besoins et des situations.
- L'approche « sous-traitante » laisse le soin aux fournisseurs d'assurer la diffusion et l'actualisation des connaissances techniques. Cette approche purement « produit » concerne d'ailleurs toutes les tailles de magasin et a des implications dans la baisse des coûts de formation. Utilisée dans tous les pôles et à toutes les échelles elle est un sujet de négociation commerciale entre les fournisseurs et les distributeurs.
- L'approche « professionnelle », qui intègre même modestement la perspective d'une politique de formation mise au service du développement de l'entreprise et des personnels. Cette façon d'appréhender la formation, qui serait plutôt le fait des grandes enseignes, coïncide avec une conception de la vente et une recherche d'efficacité qui concilient le savoir-être, le savoir-faire et la valorisation de l'expérience et va ainsi à l'encontre d'idées entendues ailleurs dans le petit commerce « vendre, cela ne s'apprend pas »...

Sauf exception, on peut dire que la formation n'existe pas ou peu de manière formalisée dans le petit commerce indépendant. Les exceptions sont souvent liées à des effets de taille, des effets « produit » ou des effets de réseaux mêmes lorsque ceux-ci sont implicites. Il est vraisemblable que la mise en œuvre d'une politique de formation aille de concert avec un glissement du pôle 4 vers le pôle 3 et la structuration d'une enseigne en UCI, glissement dont nous avons déjà abordé les implications en terme d'organisation et d'emploi.

2. La formation dans les grandes enseignes

Les entreprises qui mettent en place une stratégie de différenciation relayée par une organisation de l'espace de vente type "UCI", que l'on retrouve à des échelles et sous des formes diverses dans le commerce organisé, jouent leur développement sur deux tableaux :

- D'une part, la rationalisation, qui les conduit à centraliser bon nombre de fonctions, à homogénéiser les pratiques et les outils et à maîtriser au mieux la circulation des différents flux d'informations
- D'autre part, la différenciation qui met l'accent sur des spécificités locales et cherche à capter des segments pointus du marché.

Ce double mouvement crée des effets complexes dans l'espace interne des entreprises et canalise sur les vendeurs des exigences fortes et simultanées dans trois domaines :

- Le produit
- La vente, le commerce
- L'organisation

Les deux premiers champs de compétences ne sont pas nouveaux, on observe en ce qui les concerne une explosion de la compétence « vente » au détriment d'une compétence produit qui dans sa forme développée se trouvera soit externalisée de la surface de vente (SAV, formation des clients...), soit dévolue à de rares spécialistes techniques (le vendeur « expert », le vendeur axé sur la relation « produit »), soit cantonnée dans les magasins hyperspécialisés. La compétence « organisation » est récente et très « chronophage ». Plutôt réservée aux cadres dans un premier temps, elle se diffuse progressivement vers les vendeurs, via l'informatisation notamment.

En terme de formation, on trouve dans les grandes enseignes les tendances les plus variées dont certaines presque aussi peu lisibles que chez les petits indépendants et d'autres très structurées et empreintes d'une dimension stratégique explicite. L'échelle des comportements en la matière est à mettre en lien avec le type de relation entretenue avec la maison mère ou le réseau et l'impact économique et « politique » de ce dernier.

2.1. Typologie des pratiques de formation dans les grandes enseignes

Les observations que nous avons pu mener nous ont conduit à établir la typologie suivante des enseignes au regard de leurs pratiques de formation :

- Les enseignes dans lesquelles le recrutement est déterminant, la formation n'étant qu'un aspect de mobilisation complémentaire : On est bien dans un cas de figure classique où la vente, avant d'être un « métier », est une « disposition personnelle ». Le gérant mise ainsi fortement sur le recrutement, repère son personnel parmi le réseau des connaissances et le met en situation de travail indépendamment de toute logique formative. Si formation il y a, elle est minimale, juste suffisante pour re(mobiliser) et sensibiliser les vendeurs à certains problèmes de gestion ou d'organisation.

- Les entreprises développant des formations « à l'enseigne » pour appuyer leur stratégie de différenciation. Cette politique passe éventuellement par l'implantation d'une « école », centre de formation maison qui renforce par sa simple existence la spécificité de l'enseigne. Les méthodes de vente et de gestion de clientèle sont passées au filtre de la stratégie. L'objectif est de faire des vendeurs ambassadeurs de l'enseigne, de leur faire défendre explicitement (discours, pratiques, connaissances) et implicitement (attitude, apparence, dynamisme, estime de soi) les valeurs que l'entreprise veut vendre à travers ses produits.

  Le vendeur doit être en mesure d'intégrer une forme « d'étiquette sociale », de véhiculer une image forte. Dans ce type d'enseigne, la disposition personnelle au départ reste déterminante (et donc le recrutement) et la formation ne vient que renforcer ou conforter des aptitudes et des correspondances naturelles avec la philosophie de l'enseigne.

- Les entreprises développant des formations principalement axées sur les techniques commerciales : La stratégie est ici encore plus résolument orientée vers la différenciation par l'enseigne. Les formations proposées de manière régulière aux vendeurs combinent les pures techniques de vente avec des apports de connaissance sur les produits. Par rapport à la catégorie précédente, il s'agit d'entreprises qui misent sur la professionnalisation de leur personnel et non seulement sur le fait que leur pratique s'accorde ou ne dénote pas avec l'esprit de l'enseigne. La recherche d'efficacité et de cohérence intervient de façon plus marquée.

  Par la formation, le personnel formé se trouve associé au développement général de l'entreprise par rapport auquel il doit être rentable. L'intégration d'une stratégie globale par

le vendeur se dessine, que la formation vient soutenir. Elle va souvent de pair avec un enjeu de fidélisation de la main d'œuvre par le jeu de la formation et de la promotion interne.

- Les entreprises qui s'appuient sur la formation pour diffuser et rendre opérationnels de nouveaux modes organisationnels (lorsque par exemple l'enjeu et de développer une meilleure disponibilité au client, d'introduire un nouveau concept, de nouvelles procédures, de mettre en place une gestion informatisée). Les formations correspondantes impliquent aussi bien les cadres que les vendeurs et cherche à générer de la continuité et de l'homogénéité dans la ligne enseigne – cadres – vendeurs – clients. L'ambition d'intégration des différentes fonctions est encore accentuée par rapport à la catégorie précédente.

- Les entreprises qui forment sur l'évolution technique des services : Les progrès technologiques induisent des évolutions qui touchent d'une part la vie interne de l'entreprise (numérisation, informatisation) et le rapport à la clientèle (information, encaissement, fidélisation) l'ensemble permettant entre autres effets positifs de recentrer l'activité des vendeurs sur la clientèle. La formation vient diffuser et conforter les connaissances de base nécessaires pour rentabiliser l'implantation de nouvelles technologies et soutenir la mise en œuvre des nouveaux modes organisationnels qui s'y réfèrent, ce dernier point nous reportant à la catégorie précédente. Elle inclut donc des aspects technologiques.

2.2. Les nouvelles tendances

Le panorama de la formation dans les entreprises qui mettent en place des UCI est finalement très large mais permet de souligner les tendances dominantes de cette famille de commerces en plein essor. La préoccupation majeure est celle du recentrage sur la vente, de l'assurance du meilleur service au client. Selon les enseignes, elle se traduit par des pratiques diversifiées de formation, correspondant à des seuils de progression de l'internalisation de cette dimension dans le fonctionnement de l'entreprise:

- Un simple accompagnement sur le terrain de personnes qui ont été recrutées pour leur charisme et leur savoir-être naturel en la matière. La formation passe ici au second plan par rapport au recrutement.
- Une formation « à l'enseigne » qui complète les compétences de base en matière de vente par l'intégration des concepts, de l'image, de la culture de l'entreprise. Le savoir –être est transformé en savoir-être « maison » à travers lequel la clientèle ciblée va se retrouver.
- Une formation plus pointue, axée sur les techniques de vente, en lien avec les produits et la stratégie de l'enseigne. Le vendeur doit en ressortir motivé, acquis à la cause commerciale, garant d'une forme d'efficacité.

- Une formation comme levier stratégique, permettant aux vendeurs d'intégrer les priorités de l'entreprise, de s'inscrire opérationnellement dans une organisation bâtie autour du client et de s'épanouir individuellement.

A ces différents niveaux, la formation apparaît bien comme le moyen de mettre les compétences au service d'un positionnement commercial, très prioritairement centré sur le client :

- Au niveau le plus modeste, le moins formalisé, la compétence recherchée est « commerciale » et les responsables sont présents sur le terrain pour rappeler à quoi il faut être attentif et comment procéder pour satisfaire le client.
- Au niveau intermédiaire, la compétence de base est assistée par un allégement des tâches connexes, par la mise à disposition d'outils facilitant le travail avec le client, par un éventail de services attractifs pour le consommateur. Par la formation, l'entreprise apprend au vendeur à exploiter ce potentiel mis à sa disposition.
- Au niveau supérieur, qui préfigure les systèmes intégrés de formation de demain, la compétence à l'œuvre sur la surface de vente est une compétence d'équipe qui concerne tous les niveaux de l'entreprise. Elle implique une connaissance et une pratique des systèmes de communication et d'information, elle va de pair avec une organisation très dynamique de la vente dans laquelle le face à face vendeur- client catalyse les énergies et les moyens d'une architecture logistique complexe et efficace[70] . Dans ces systèmes ambitieux, les cadres sont très largement mobilisés.

Les grandes surfaces généralistes de type hypermarchés sont dans un positionnement un peu spécifique : Avant l'apparition d'espace de vente de type UCI, c'est-à-dire dans la phase d'essor du libre service, l'investissement formation concernait essentiellement les gestionnaires, les cadres. La stratégie prix écrasait les autres et les produits se vendaient « seuls », ne nécessitant pas d'accroche forte de la part du vendeur. L'enjeu majeur était celui de l'approvisionnement, de la logistique, de la « distribution », terme assez parlant en la matière. La figure dominante était celle

[70] Le responsable emploi-formation d'une enseigne de la grande de la grande distribution à dominante alimentaire nous présente une politique de formation qui articule trois dimensions complémentaires : la formation management, la formation aux techniques de commercialisation et la formation liés aux produits et aux métiers (sur ce point l'alimentaire est un secteur précurseur). Les cadres sont formés prioritairement aux techniques de communication et de management, posées comme conditions de réussite de la formation des autres personnels. La formation est clairement ici un outil stratégique et c'est pourquoi elle est internalisée. Des formations en ligne hiérarchique sont organisées, du directeur aux vendeurs pour sensibiliser aux valeurs de l'enseigne. Par ailleurs, les formations aux techniques de commercialisation dispensées aux cadres conjuguent les aspects classiques des techniques de vente et des aspects plus complexes d'appréhension des marchés, de travail sur les notions d'intégration et de différentiation. L'apprentissage organisationnel est posé comme une dimension essentielle et se trouve facilité par les techniques statistiques qui permettent d'analyser finement les données sur la clientèle et d'envisager des modalités d'adaptation des pratiques professionnelles et organisationnelles aux données locales.

de l'ELS dont l'écart important de responsabilité avec le cadre interdisait plus ou moins de concevoir la formation comme un outil de promotion. Pour le cadre, il s'agissait de bien gérer plutôt que d'animer.

Aujourd'hui, la question de la formation se pose dans des termes différents. L'émergence des unités commerciales intégrées au sein des grandes surfaces, fondée sur l'accroissement de la concurrence et les exigences accrues de la clientèle, a conduit, sinon à restaurer la place du vendeur en général, du moins à souligner l'importance du contact avec les consommateurs, aboutissement crucial d'une dynamique organisationnelle complexe.

Il y a donc d'une part, des rayons de type boutique, qui fonctionnent comme des UCI et pour lesquels les modalités de formation sont comparables à celles qui ont été évoquées dans le chapitre précédent, il y a d'autre part les rayons de type libre-service dans lesquels l'ELS assure l'interface avec la clientèle.

Dans ce contexte, deux axes de formation subsistent et subsisteront : la formation des cadres, tenus de maîtriser les outils et les rouages de l'organisation de la grande entreprise, la formation des ELS ou des vendeurs rayon, qui au même titre que tous les personnels présents sur la surface de vente (notamment les hôtesses d'accueil et les caissières), doivent savoir gérer une relation minimale avec le client. Un ELS du secteur textile d'un hypermarché que l'on interroge sur sa fonction nous répond « je dois tenir le rayon propre et le remplir afin qu'il y ait le plus grand choix pour les clients et puis, dans une second temps, ma fonction est aussi de traiter directement avec les clients, de façon à les satisfaire, c'est une vente directe ; il y a des personnes indécises, à ce moment là, moi je suis conseiller, je conseille la vente. ».

La grande surface a peut-être plus besoin qu'ailleurs, de souligner la nouvelle spécificité de ses espaces au travers des personnels qui les occupent, là où le libre service avait produit d'énormes usines à consommer, tout à fait pratiques et impersonnelles. De la même manière que certains rayons de l'alimentaire ont redonné vie aux « métiers » du petit commerce, le boulanger, le boucher, le maraîcher, les rayons CDNA des grandes surfaces font réapparaître des disquaires, des vendeurs de hi-fi ou des spécialistes des arts de la table... La formation doit se plier à ces nouvelles exigences commerciales.

Dans tous les cas, l'impératif d'efficacité est présent, ainsi que les compétences qui lui sont associées. L'organisation de l'entreprise, axée sur cet impératif, met à disposition de tous les moyens de suivre les performances de l'enseigne et fait circuler toutes les informations nécessaires pour articuler de façon optimale les flux qui traversent l'entreprise (flux de clients, de marchandises, de personnels, financiers...). La compétence minimale demandée à chacun vise à

situer son intervention dans un ensemble organisé et d'utiliser pour cela les outils mis à disposition.

D'une manière générale, les nouvelles formes d'organisation responsabilisent le personnel sur son activité et sur la clientèle en lui donnant accès, grâce à la technologie et au management en équipe, à des informations abondantes sur le fonctionnement de l'entreprise. Les formations internes de base touchent à différents domaines : la clientèle, l'accueil, la sécurité, l'informatique, les codages.

3. Points de repères prospectifs pour la formation dans le CDNA

Pour introduire la réflexion prospective, nous reprendrons les propos d'un responsable de ressources humaines du CDNA « Les entreprises ont bien compris l'intérêt de doubler voir de tripler leur obligation légale pour financer et systématiser leurs actions de formation. Avant, la formation était principalement axée sur les « produits », elle s'est personnalisée pour prendre en compte les métiers, la transversalité, le savoir-être. Elle a évolue en fonction des profils et des attentes des clients...les fédérations sont entrées dans des démarches de reconnaissance de qualification, voire de validation des acquis...certaines pratiques de « cycle métier » voient le jour ce qui marque une rupture par rapport aux pratiques antérieures d'actions ponctuelles sans liens les unes par rapport aux autres ». La formation gagne progressivement ses galons de levier de développement et d'outil stratégique.

Dans les enseignes du commerce de détail spécialisé, surtout, qui développent des stratégies de différenciation relayée par un mode d'organisation type "UCI" se construisent ou se confirment ainsi les mécanismes et les principes de la formation du commerce de demain:

⇒ **Internalisation de la formation** : lorsque la politique de formation se développe jusqu'à devenir l'un des leviers de la stratégie de développement de l'entreprise, les ressources internes sont mobilisées pour identifier et décliner au cœur de chaque fonction, de chaque emploi, la marque et la spécificité de l'enseigne.

Deux modes de développement de la formation sont mis en œuvre :

- L'université, l'école, l'institut, ... interne à l'enseigne qui peut être soit un service de formation central, soit un pool de compétences ou une équipe et un lieu spécifique. Ce mode est présent dans des grandes enseignes qui rassemblent des effectifs importants et qui ont une politique de formation axée sur la formation systématique du personnel :

- des cadres : dans le but d'introduire de nouveaux concepts uniformes de vente et de management,
- des employés : dans le but de former le personnel à l'enseigne et de le rendre « ambassadeur de l'enseigne ».

- La délocalisation de la formation et sa démultiplication par l'usage de supports et de canaux permettant de créer un univers d'information au plus proche du public visé : par exemple la réalisation de cassettes vidéo, de petits modules de formation en intranet, à durée de vie limitée à une promotion commerciale, à l'introduction d'un nouveau produit.

L'objectif central de ces modes de développement de la formation est d'homogénéiser les pratiques du personnel et son comportement dans les espaces de vente par la planification de « cursus » de formation pour tout le personnel. Bien entendu, ce mode de développement de la formation est très lié aux grandes enseignes ou aux réseaux qui ont une taille et des effectifs importants.

⇒ **Démultiplication des savoirs** : Le mode de diffusion des savoirs qui se met en œuvre en sollicitant les compétences des cadres présente des intérêts multiples : il implique et responsabilise les managers sur les compétences et l'évolution des compétences de leur équipe, il permet de traiter presque simultanément l'acquisition de connaissances, leur mise en œuvre dans des situations concrètes et l'évaluation de leurs effets, il renforce la communication interne et la cohésion des équipes, il est « économique »

Le mouvement s'accélère et implique désormais les employés. En effet, de nouvelles missions de tuteur, de compagnonnage, d'employé/animateur semblent se dans les enseignes, qui permettent d'une part la valorisation des personnes impliquées dans ces nouvelles mesures et d'autre part de « miser » sur la capacité des collectifs de travail et leur organisation à produire et à développer de la compétence professionnelle[71] .

⇒ **Formation à l'entrée** : plusieurs enseignes expriment la volonté de parvenir insérer les nouveaux salariés dans un processus de formation dès leur prise de fonction. En général, cette formation intervient au cours de la première année, mais l'idée est de la mettre en œuvre en

[71] Dans l'un des réseaux rencontrés, l'institut de formation compte une trentaine de formateurs qui sont tous d'anciens directeurs de magasins de la grande distribution. Ces formateurs doivent obligatoirement effectuer un stage de trois semaines dans l'un des magasin du réseau. Il s'agit pour ces professionnels de se ressourcer, de prendre conscience des réalités quotidiennes auxquels sont confrontées les salariés, de travailler avec eux pour mieux connaître leurs postes. Dans un autre réseau, certains adhérents deviennent des « adhérents animateurs » qui assurent de la formation

point de départ, ce qui permet notamment de placer tous les salariés à un niveau minimal de culture commune.

⇒ Cette idée de formation de démarrage va de pair avec la volonté croissante de développer des **cursus de formation personnalisés**, à travers lesquels il est tenu compte des compétences initiales de la personne, de ses perspectives ou souhaits professionnels et des attentes de l'entreprise la concernant. Des programmes informatiques d'auto-évaluation, de formation et d'auto-formation sont en cours d'expérimentation dans certaines enseignes.

⇒ **Cursus d'accès à des « métiers »** : au regard des approches plus fines des systèmes de compétences qui font la force de l'entreprise (cartographie des compétences), certaines enseignes tentent de formaliser les processus d'acquisition de connaissances et de leur associer des systèmes qualifiants. Cette ambition est intéressante pour l'entreprise qui peut ainsi définir ou redéfinir des « métiers » qui rendent plus lisible et plus attractive sa stratégie. Elle est aussi intéressante pour les salariés qu'elle encourage dans leur parcours vers la qualification et à qui elle ouvre des perspectives de promotion.

⇒ **Fidélisation de la main d'œuvre**...La formation est aussi le moyen d'intégrer des personnels dans la culture de l'entreprise, de leur donner des repères sur le sens de leur travail dans un travail plus vaste, de les convaincre de l'utilité et de la pertinence de leurs façon de travailler, de leur donner envie de poursuivre une carrière au sein de l'entreprise

Une grande enseigne nationale de commerce de détail spécialisé nous présente de ce point de vue des caractéristiques intéressantes : Dans un contexte de redimensionnement radical de la logistique et des systèmes de gestion, la formation s'inscrit pleinement à la croisée des chemins et porte une part de responsabilités importantes dans les mutations qui s'opèrent. Jusque là, la formation représentait déjà un volume important. Elle s'appuyait sur un recueil des besoins et s'articulait dans un plan annuel. Mais elle apparaissait plutôt comme une mosaïque et manquait de continuité par rapport à des objectifs stratégiques. Elle était externalisée pour l'essentiel et concernait largement des formations fournisseurs sur les produits.

Aujourd'hui, l'enseigne opte pour l'internalisation de la formation (même si le volet fournisseur subsiste) et projette de mettre en place en interne une université des métiers. En toile de fond vont progressivement se préciser des cursus métier, construits à partir d'une cartographie des compétences.

- Des objectifs clairs et ambitieux sont fixés : mettre en place des formations à l'intégration, systématiques et adaptées, amener tous les vendeurs à un niveau de base par rapport aux technologies qui animent les produits phares de l'enseigne et contribuent à son image.

- Des méthodes souples et performantes sont envisagées : former à l'unité si besoin est, former sur le lieu de travail, passer d'une pratique de simple catalogue à une pratique de modules chaînés en cursus, démultiplier les processus de transfert en faisant notamment des cadres les garants du niveau et de l'évolution de leur équipe, actualiser les compétences, utiliser pour cela toutes les ressources de la technologie et notamment l'intranet, qui permet à la fois d'évaluer les compétences et de les renforcer.

Dans une autre enseigne nationale importante, elle aussi spécialisée, la maîtrise du système d'information est considérée comme indispensable pour que les salariés, et parmi eux les vendeurs puissent exercer leur métier de façon optimale et notamment apporter aux clients avec rapidité et fiabilité les réponses qu'ils attendent. Actuellement la lourdeur des systèmes de gestion et d'information ralentit la dynamique de l'entreprise (articles référencés dans trois bases distinctes, bases de données dispersées en matière de gestion du personnel).

L'entreprise envisage donc de mettre en œuvre un système intégré de gestion des informations, qui permettra de réduire les délais de plusieurs opérations et de gagner en efficacité et en fiabilité. Grâce à cette conception basée sur les technologies nouvelles, « chaque acteur de l'entreprise passera moins de temps sur les tâches à faible valeur ajoutée et se focalisera surtout sur des tâches plus proches du client et plus valorisantes ». La formation accompagnera largement cette mise en œuvre, d'une part sur les aspects ressources humaines et gestion du personnel (elle concernera alors tous les salariés de l'entreprise), d'autre part sur les aspects gestion des achats et logistique (6% des salariés concernés).

Dans ces deux exemples, la formation est conçue pour accompagner et soutenir le changement. Un DRH d'une enseigne de bricolage évoque le principe d'une « organisation apprenante » dans laquelle l'objectif est de développer l'entreprise par le développement des compétences, plutôt que de gérer simplement les compétences dans l'entreprise. Lorsque le changement et le développement de l'entreprise passent par l'implantation de nouvelles technologies, ce qui est une situation courante aujourd'hui, les expériences montrent que cela a des effets sur l'organisation (qui doit s'adapter), sur les postes de travail et les qualifications qui s'y rapportent, sur les procédures. L'enjeu de la formation est bien de prendre en compte ces différents aspects.

4. Commentaires et interrogations

En terme de prospective, les développements actuels des pratiques de formation là où ils sont les plus lisibles, appellent certaines remarques :

- L'internalisation de la formation, qui pousse la logique de différenciation très loin interroge sur l'évolution des métiers de la vente, sur leur reconnaissance générale et sur les passerelles qui subsistent entre les cursus et les systèmes de validation de la formation professionnelle « publique » et les cursus internes aux enseignes. Elle interroge aussi sur les portes qu'elle ferme implicitement en matière de mutualisation des moyens, en égard aux petites entreprises qui n'ont pas les ressources suffisantes pour investir individuellement dans ce champ.

- Cette internalisation apparaît comme une tendance inéluctable dans des entreprises qui ne voient pas l'intérêt et la pertinence de confier à un formateur externe des messages de type « stratégique », pour lesquels le cadre semble in fine le meilleur vecteur. L'internalisation va donc de pair avec la démultiplication et le transfert des savoirs et des informations. Dans sa généralisation, le principe de démultiplication débouche sur l'idée d'organisation cognitive : tout le monde est porteur d'informations, formateur en puissance.

  Grâce en particulier aux nouvelles technologies, les formations ouvertes et à distance vont se développer rapidement. Les entreprises s'orientent progressivement vers des formes d'organisation plus qualifiantes, la mises en place généralisée de tuteurs, l'installation dans les lieux de travail de nouveaux moyens de développer leurs compétences en situation de travail. Par conséquent la formation prend de moins en moins la forme d'un stage avec un formateur, et le salarié est positionné comme acteur de son propre parcours d'apprentissage au sein de l'entreprise. Aussi peuvent se poser plus fortement les problèmes de la valorisation et de la reconnaissance des compétences acquises ; de la différenciation entre action de formation et d'information ; de l'évaluation de la compétence et de la performance ; ceci dans une politique de prise en compte de la qualification professionnelle de la personne qui sera amenée à faire valoir sa compétence ou son expérience dans une dynamique de mobilité professionnelle et/ou de valorisation salariale.

- Des tendances contradictoires se dessinent par rapport à la logique d'internalisation : le système dans lequel évoluent les vendeurs et autres professionnels du commerce est à la fois très ouvert par une multiplication des jeux d'information et de communication, et très cadré

par les spécificités stratégiques de chaque enseigne. Un autre risque résulte de la tendance à l'uniformisation, qui telle qu'elle est servie par des politiques d'enseigne peut conduire les vendeurs à perdre la mesure des spécificités locales et générer commercialement des effets négatifs. L'un des enjeux, pour les responsables des surfaces de vente, est de ne pas perdre la maîtrise de ce contexte local et de préserver les compétences des personnels de vente en la matière.

Pour conclure ce chapitre qui envisage, en synthèse de ce qui a précédé, l'avenir des emplois, des compétences et des pratiques de formation du secteur, il nous semble utile de retenir quelques dimensions importantes :

- Tout d'abord **les besoins de formation sont considérables**, soit parce qu'ils correspondent à un manque (c'est notamment le cas des petites entreprises du commerce), soient parce qu'ils s'inscrivent dans les conditions de développement des firmes aux niveaux stratégiques (définition d'un positionnement commercial) et opérationnel (mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion et intégration des nouvelles technologies dans le fonctionnement de l'entreprise).

- **Les processus de formation à mettre en œuvre sont nécessairement complexes** dans les firmes qui ont choisi d'en faire un outil de développement des personnes et de l'activité : ils articulent des dimensions très variées, en lien avec la conjugaison de compétences que doivent opérer les vendeurs et les cadres des surfaces de vente : compétence client, compétence produit, compétence organisation et administration auxquels s'ajoutent le cas échéant et vraisemblablement de manière croissante des compétences technologiques minimales.

- Compte tenu de ce croisement de problématiques, **les systèmes de formation à mettre en place doivent absolument être souples, mobiles, modulables et évolutifs**. La pratique de formation et d'autoformation accompagnée, doublée d'une évaluation en continu des compétences va progressivement s'étendre, appuyée par des programmes informatiques très adaptés et faciles d'utilisation, ce qui constituera à terme une ouverture pour les petites entreprises commerciales.

- **La formation devient aussi un mode d'implication dans le travail**, elle est un facteur de la cohésion des équipes, elle permet de croiser les différentes fonctions de l'entreprise et de leur faire produire ensemble une efficacité accrue (définition des rôles, repérage des complémentarités, approche collective et opérationnelle des situations imprévues ou difficiles), elle est un processus qui concerne les cadres, les vendeurs et les clients, chacun formant les autres selon un principe d'organisation apprenante.

- **La formation s'internalise**, dans des écoles, des universités, conçues au service des stratégies de développement et permettant de nourrir et de renforcer la cohésion interne des entreprises. Ce choix entérine la vision d'un vendeur doté de compétences initiales minimales, tant sur le point de vue de la technique de vente qu'au niveau des produits, vendeur qui ne sera vraiment opérationnel et rentable pour une entreprise donnée dès lors qu'il aura intégré sa stratégie et son organisation spécifiques. Il semble possible d'envisager à terme, en ce qui concerne les emplois de vendeurs, une complémentarité naturelle entre des formations initiales dispensées dans le secteur public, dont le niveau se situerait en moyenne de BAC à BAC +2 et garantirait aux entreprises qui recrutent de disposer de personnels dotés d'une bonne culture générale, de connaissances de bases sur les rouages du commerce et de l'économie, d'une première approche des techniques de vente et de savoir-faire relatifs aux nouvelles technologies.

Des formations internes aux entreprises, calés sur les stratégies, les modalités organisationnelles et les technologies mobilisées en réponse aux évolutions de l'environnement et de la clientèle.

Les inquiétudes que peuvent soulever ces pratiques croissantes d'internalisation se rapportent aux questions de mobilité professionnelle : l'observation des différentes formes d'organisation nous a confirmé à quel point chaque enseigne bâtit son propre modèle d'évolution des compétences, créant sa propre terminologie, ses propres outils. A terme, il y a risque de confusion et d'absence de lisibilité, et difficulté pour les personnels à se resituer sur le marché du travail en valorisant des compétences qui étaient associées à un cadre très spécifique. L'enjeu à ce niveau est de taille, puisqu'il s'agit de faire travailler ensemble et avec le secteur public, des acteurs en situation de concurrence économique.