

Comment prendre en compte les particularités des rayons dans
la gestion des magasins ?
Intérêts et limites d'une analyse aokienne

Chabaud Didier & Codron Jean-Marie

Colloque Etienne Thil, La Rochelle, septembre 2004

Didier CHABAUD: Maitre de Conference,
THEMA-Management (U. Cergy-Pontoise), ATOM (U. Paris I)
Adresse professionnelle: Université de Cergy-Pontoise, 33 Bd du Port, 95011 Cergy-Pontoise
Cedex
Adresse personnelle: 33 rue de la Solitude, 76310 Ste Adresse
E-mail: Didier.Chabaud@eco.u-cergy.fr
Fax: Tel: 33 6 70 04 24 67

Jean-Marie CODRON: Directeur de recherche INRA, ESR, UMR MOISA, Montpellier;
Adresse professionnelle: INRA ESR, UMR Moisa
2, place Viala, 34060 Montpellier Cedex 1, France
Adresse personnelle: 74, rue Azalais d'Altier, 34080 Montpellier
E-mail: codron@ensam.inra.fr
Fax: 33 4 67 54 58 05 Tel: 33 4 99 61 23 05 (25 51)

Comment prendre en compte les particularités des rayons dans la gestion des magasins ?

Intérêts et limites d'une analyse aokienne

Résumé :

Ce papier utilise une grille d'analyse aokienne pour rendre compte des choix d'organisation et de gestion des ressources humaines des entreprises de distribution. Un premier temps est consacré à souligner l'évolution des travaux d'Aoki : si Aoki [1988, 1990] contrastait un modèle centralisé d'organisation (modèle H) et un modèle décentralisé fondé sur l'assimilation de l'information (modèle J), Aoki [2001] enrichit l'analyse et souligne un modèle alternatif d'encapsulation de l'information. L'application à la distribution nécessite à la fois un effort d'opérationnalisation et un amendement du schéma d'analyse, afin de prendre en compte la nature des produits en rayon. Sur cette base, il est alors possible d'effectuer des propositions et de les confronter à des observations empiriques issues de la presse professionnelle. Celles-ci font ressortir les difficultés de pratiques qui visent à faire prédominer une logique d'assimilation de l'information, au détriment de la prise en compte des spécificités des rayons à fort contenu métier.

Abstract :

This paper aims at implementing a Aokian framework to give insights on how retailers choose to manage human resources at the store level. As a first step, we underpin the significant changes in Aoki's research trajectory, namely while Aoki [1988, 1990] discriminates between a hierarchical and centralized form of organization (called the H-firm) and a decentralized one based on information assimilation (called the J-firm), Aoki [2001] highlights the existence of a third model called "information encapsulation". We then try to adapt the Aokian informational theoretical grid to food retailing specificities. We are thus led to discriminate between food products according to their informational properties. We finally test the relevancy of such modified concepts and resulting theoretical proposals by examining empirical data coming from industry journals and experts interviews. We make out the existing tension between the dominant "assimilation" organization pattern and the "encapsulation" pattern which fits better in with some specific product departments like the fresh produce one. Further empirical research is needed to consolidate such a finding.

Mots clé: gestion des ressources humaines, théorie Aokienne de la firme, grande distribution alimentaire, chefs de rayon, produits spécifiques

Key words: human resources management, Aokian theory of the firm, food retailing, department manager, product specificity

Comment prendre en compte les particularités des rayons dans la gestion des magasins ?

Intérêts et limites d'une analyse aokienne

Les GMS ont acquis une position dominante dans le secteur de la distribution, grâce à l'utilisation de méthodes qui ont révolutionné le commerce de détail. Cependant, les études sur la grande distribution tendent à se focaliser sur les modèles stratégiques mis en œuvre par les GMS (Benoun & Héliès-Hassid [2003], Le Déaut [2000]), sur leurs relations avec les fournisseurs (e.g. Brousseau & Codron [1997], pour le cas des fruits de contre-saison), voire, plus largement, sur l'ensemble des techniques marketing et logistiques à leur disposition (Cliquet *et alii* [2003], Filser [2000]).

Comparativement, les modes d'organisation des magasins semblent avoir suscité peu d'intérêt, alors même qu'il génèrent la majorité des coûts des distributeurs. Quelques papiers existent, qui mettent en exergue des éclairages fonctionnels (Chabin [2002], Fournier et Loubes [2002], Vignon [2002]), plus qu'une perspective d'ensemble¹.

Comment expliquer cet écart entre des points de vente qui occasionnent la majorité des coûts subis par les distributeurs mais ne suscitent qu'un faible intérêt dans les travaux de recherche, alors même que le secteur suscite un intérêt croissant ? Est-ce du fait de la difficulté d'accès à l'information, de l'évidence des modes de gestion des points de vente, lesquels impliqueraient un travail d'exécution, routinier et avec un faible contenu en compétence, et ne mériterait pas alors le moindre intérêt du chercheur ? Enfin, n'est-ce pas parce que de multiples techniques prennent place en dehors du rayon, qui déterminent les pratiques de gestion (achat, marchandisage, logistique...) ?

Dès lors, la gestion du point de vente serait régie par ces multiples techniques, le travail des employés du magasin étant alors « évident » ou sans intérêt particulier pour la recherche. L'exception pourrait alors être constituée par les particularités de la GRH (Vignon [2002]), les témoignages d'acteurs (Philonenko & Guienne [1997]), voire renverrait au déploiement du contrôle de gestion (Chabin [XX]), la gestion étant alors instrumentisée, voire instrumentale, simple application de techniques développées « scientifiquement » par ailleurs. On sait combien ce point de vue a été critiqué, tant par les travaux des sociologues (Crozier, Linhart) que par ceux des gestionnaires (Moisdon [1997]) qui soulignent combien les jeux d'acteurs permettent de ménager un écart entre l'organisation formelle et sa mise en œuvre. En outre, des travaux récents conduisent à souligner les écarts importants de performance observable entre les magasins d'une même chaîne de distribution (de Horatius, Raman & Ton [2001a & b]). Nous proposons de prolonger l'analyse en nous interrogeant sur les difficultés de management d'unités, les points de vente, qui conduisent à vendre dans un même lieu des produits aux caractéristiques intrinsèques différentes.

A cette fin nous analyserons l'architecture générale des mécanismes organisationnels qui assurent le fonctionnement et l'efficacité des magasins de détail (hypermarché, principalement) en discutant leur diversité et leur cohérence. Ce faisant, nous viserons à :

- 1) Caractériser le fonctionnement des points de vente, et à identifier des faits stylisés adéquats,
- 2) Discuter ces faits stylisés à l'aide d'une grille de lecture théorique, celle d'Aoki, afin de discuter des difficultés prévisibles de coordination et d'incitation des salariés.

¹ Les ouvrages spécialisés de Benoun & Héliès-Hassid [2003], Cliquet *et alii* [2003] (Despois [2003]), Fernie, Fernie & Moore [2003], Levy & Weitz [2003], Newman & Cullen [2002] ne consacrent ainsi qu'un chapitre chacun à ce thème.

Ceci permettra simultanément :

- 1) D'évaluer l'intérêt et les limites de la théorie aokienne de la firme, lorsqu'elle est appliquée à l'analyse du commerce de détail, rejoignant en cela des analyses complémentaires conduites dans l'industrie (Allouche & Huault [1998], Chabaud & Parthenay [1999], Maronnat-Geffroy [2001]).
- 2) D'éclairer et de comprendre les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les directeurs de magasins lorsqu'ils ont à gérer les produits alimentaires possédant des propriétés informationnelles particulières.

A cette fin, après avoir présenté l'analyse aokienne de l'organisation (section 1), nous montrerons les voies d'une application de celle-ci au secteur de la distribution, en tirant des propositions (section 2) avant de voir comment celles-ci rendent compte (ou non) des observations empiriques (section 3)

1- UNE ANALYSE AOKIENNE DE L'ORGANISATION

La théorie informationnelle développée par Masahiko Aoki [1986, 1988, 1990] a renouvelé la théorie de la firme en soulignant l'efficacité d'un modèle décentralisé d'organisation (Firme J, japonaise) dans un contexte de marché moyennement incertain, par rapport au modèle centralisé (Firme H, hiérarchique). Cependant, si ses premiers travaux ont suscité à la fois des débats et des études complémentaires, ses travaux récents sont moins connus. Or, Aoki [2000, 2001] a approfondi l'analyse des organisations précédemment élaborée, afin d'en généraliser la portée : son analyse est alors censée être applicable à l'analyse de toute forme d'activité organisée, quelle que soit la nature du processus de production, ce qui ouvre la voie à une application à la distribution. Pour ce faire, Aoki [2000, 2001] a affiné l'analyse informationnelle de la firme qu'il avait élaborée dans les années 80 (1.1), ce qui lui permet de déboucher sur une analyse modulaire des formes d'organisation (1.2).

1.1- Un affinement de la typologie informationnelle

Pour Aoki [2000, 25], "*il est nécessaire de traiter explicitement l'organisation d'une firme comme un système d'information, et pas simplement comme une "boîte noire" incorporant une connaissance technologique efficace*". Ainsi, Aoki confirme-t-il sa rupture avec le cadre d'analyse néoclassique, tout en affirmant le primat de la lecture informationnelle de la firme déjà présente auparavant (Aoki [1986, 1988]). Il procède, en outre, de la même logique d'analyse en étudiant, d'une part, les modalités de coordination, et, d'autre part, les problèmes d'incitation posés par les choix de coordination.

En cela, on perçoit la continuité de l'analyse, qui lui avait permis de différencier des modèles d'organisation reliant les caractéristiques de la coordination et celles des incitations : "*Afin que les entreprises constituent des organisations efficaces et à forte cohérence interne, il faut que soit leur mode de coordination, soit leur mode de stimulation incluent une forte dimension hiérarchique*" (Aoki [1990a]). Il distinguait alors deux modèles d'organisation cohérents : le modèle américain ou hiérarchique (modèle H), qui repose sur une coordination centralisée (ou verticale) et des incitations décentralisées (ou horizontales) et le modèle japonais (ou modèle J) qui combine coordination décentralisée et incitations centralisées.

Cependant, par-delà cette continuité, il convient de souligner l'évolution de la perspective. En affirmant dès le départ sa lecture informationnelle, Aoki cherche à reconstruire autour de cette perspective l'intégralité de son analyse de la firme. Aoki souligne ainsi que l'analyste doit prendre en compte la diversité des flux informationnels, qui peuvent être :

- des flux verticaux ascendants et descendants, entre unités différenciées hiérarchiquement,

- des flux horizontaux, entre unités opérationnelles de même niveau.

Afin de mieux cerner la portée de ce renouvellement ; il convient de commencer par préciser les problèmes auxquels sont confrontés les individus et unités.

A- Des agents confrontés à des environnements incertains

Aoki [2001] va ainsi commencer par se situer dans le cas d'une organisation qui serait constituée de deux unités T_1 et T_2 . Ces deux unités doivent prendre des décisions d'activité, décisions qui déterminent - modulo l'environnement (et son incertitude) - le résultat de l'organisation.

Aoki suppose, dans un premier temps, qu'existe - avant le début de l'activité - une estimation de la distribution des paramètres environnementaux, qui dérivent de l'expérience passée ou d'une connaissance formelle. Cette connaissance permet de déterminer un plan préalable, "*un choix de décision optimal*".

Lorsque la production commence, les paramètres environnementaux vont se réaliser. Dans ce cas, si l'organisation peut observer les réalisations des paramètres environnementaux, il lui sera possible d'adapter le plan préalablement défini, et ainsi d'améliorer ses gains. En sachant que, par hypothèse, les unités ne pourront pas observer parfaitement les réalisations de l'environnement, la question cruciale est de savoir : "*comment distribuer les tâches de traitement de l'information entre les deux unités opérationnelles (task units) dans l'organisation et quelles règles de choix ex post devront être appliquées aux observations effectuées à leur niveau*".

Aoki affine l'analyse en distinguant deux types de segments d'environnement :

- l'environnement global (*systemic environment*), E_s , qui peut affecter l'activité des deux unités opérationnelles,
- les environnements propres à chaque unité (*idiosyncratic environment*), E_1 et E_2 , qui affectent seulement l'une des unités. L'environnement idiosyncratique ne peut être observé que par l'unité, et ses réalisations ne sont pas communicables à d'autres unités avant la fin de la période. En cela, il s'agit de "*la connaissance des circonstances particulières de temps et de lieu*" seulement accessibles aux individus sur place.

B- La diversité des modes de connexion informationnelle

Comment envisager, sur cette base, la connexion informationnelle entre les unités ? Aoki distingue trois modes génériques de connexion de l'information, dépendant de la façon dont les tâches de traitement de l'information sur l'environnement global sont réparties entre les unités (cf. figure 1) :

- la décomposition hiérarchique (HD, *Hierarchical Decomposition*). Seul T_1 observe le paramètre de l'environnement global. Elle détermine alors son action en fonction de l'observation effectuée de l'environnement global et de son environnement idiosyncratique (E_1). T_2 est alors informée du choix de T_1 , en sachant qu'il peut y avoir des erreurs dans la transmission de l'information; et ajuste sur cette base sa propre variable de choix. T_1 est ainsi dans une position supérieure à T_2 .

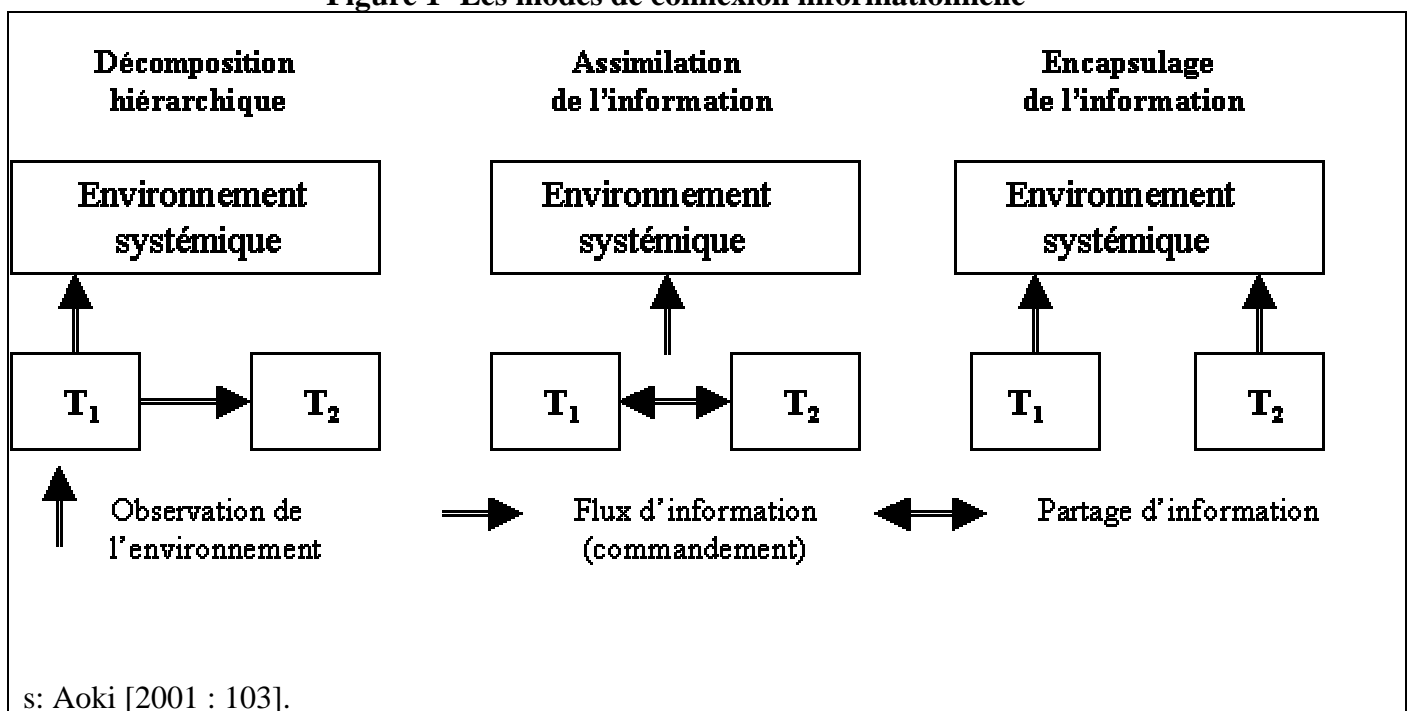
- l'assimilation de l'information (IA, *Information Assimilation*). Dans ce contexte, les deux unités observent l'environnement systémique. Aoki suppose que les observations effectuées sont parfaitement corrélées et qu'elles permettent de former une "*représentation cognitive commune*" (*assimilated cognitive representation*), leur permettant d'avoir la même distribution de probabilités sur l'environnement. Aoki propose de distinguer deux cas de figure complémentaires :

les deux unités extraient les mêmes données codifiées du système d'information formel (réseau informatique) ouvert sur l'environnement, auquel cas on est dans une situation de partage d'information induit par le réseau (*network-induced information sharing*) ;

les deux unités mettent en commun des échantillons d'information non codifiés qu'elles ont généré séparément de leurs pratiques, et construisent collectivement une estimation jointe de la distribution de l'environnement. Dans ce cas, qui correspond typiquement à ce que Aoki [1988] décrivait du partage d'information sur le processus de production dans la firme J, Aoki [2001 : 102] propose de parler de partage contextuel de l'information (*contextual information sharing*), dans la mesure où le partage est permis par le biais des relations particulières entre les unités.

- l'encapsulation de l'information (IE, *Information Encapsulation*). Tant l'environnement systémique que l'environnement idiosyncrasique sont observés indépendamment par chacune des unités. leurs erreurs d'observation sont ainsi supposées non corrélées, de telle façon que leurs représentations cognitives de l'environnement sont différenciées. Aoki propose de parler d'encapsulation de l'information dans la mesure où le résultat du traitement de l'information par chaque unité est "caché" de celui des autres (Aoki [2001, 102]). Dans un "cas dégénéré" (4ème cas ??), les deux unités se focalisent sur l'analyse de leur environnement idiosyncrasique, sans observer l'environnement systémique.

Figure 1- Les modes de connexion informationnelle



Aoki [2001, 102] souligne que ces trois modes de traitement de l'information sont génériques, "chaque organisation réelle mélangeant ces trois modes, verticalement aussi bien qu'horizontalement, de différentes façons". La question est alors de savoir quelles sont les propriétés de chacun de ces modes d'organisation du traitement de l'information.

C- Une pluralité de modes efficaces de traitement de l'information

L'objectif d'Aoki étant *in fine* de discuter l'efficacité comparée de chacune de ces trois solutions, il va proposer de prendre en compte trois variables :

- la complémentarité ou la substituabilité entre les tâches,
- la corrélation plus ou moins forte entre les environnements idiosyncratiques,
- les coûts de communication,

qui permettront de déterminer - en fonction des contextes - quels sont les modes d'organisation les plus efficaces informationnellement. Notons que la question des coûts de communication sera incluse dans la discussion des deux autres variables.

Le **premier** élément à prendre en compte est **la complémentarité ou substituabilité entre les tâches**. Cette question est importante pour l'organisation, dans la mesure où elle marque (ou non) le besoin d'une coordination étroite entre les unités. En effet, les deux tâches sont complémentaires si le gain marginal lié à l'accroissement d'une tâche peut être accru par l'accroissement de l'autre tâche : dans ce cas, les décisions doivent aller dans le même sens, il est alors important d'atteindre une coordination étroite entre l'activité des deux unités. Inversement, les tâches sont substituables (ou concurrentes) si l'accroissement de l'une d'elles nécessite la diminution de l'autre.

Si les tâches sont complémentaires, alors l'assimilation de l'information est supérieure à l'encapsulage de l'information. Il est en effet nécessaire de coordonner les deux unités, ce qui favorise une solution dans laquelle il y a partage de l'information - et formation de croyances communes - entre les deux unités.

Il convient de noter que la décomposition hiérarchique permet de coordonner les actions des deux unités en prenant en compte à la fois l'observation de l'environnement systémique et de l'environnement idiosyncratique de T_1 . En cela, la décomposition hiérarchique sera plus efficace que l'encapsulage de l'information. La seule exception proviendrait de coûts élevés (erreurs...) de transmission de l'information entre les deux unités.

Par contre, l'assimilation de l'information est-elle supérieure à la décomposition hiérarchique ? Pour répondre à la question, il convient de s'interroger sur les coûts et avantages des deux solutions pour obtenir une réponse coordonnée à l'évolution de l'environnement. "*s'il y a une disparité suffisante de capacité de traitement de l'information entre les deux unités, la décomposition hiérarchique est informationnellement plus efficace que le mode de l'assimilation d'information (contextuelle)*", pourvu que la transmission d'information hiérarchique soit suffisamment précise. Inversement si les coûts de partage de l'information et les capacités de traitement des deux unités sont proches, alors la solution d'assimilation sera supérieure à la décomposition hiérarchique. Il convient de noter le mode d'assimilation informationnelle fondé sur le réseau réduit les avantages de la décomposition hiérarchique : le recours aux TIC permettrait alors de favoriser les structures fondées sur l'assimilation par rapport aux structures fondées sur la décomposition hiérarchique/

Le **second** paramètre important dans l'analyse est **la corrélation entre les environnements idiosyncratiques E_1 et E_2** .

S'il y a une forte corrélation entre ces deux environnements, alors la décomposition hiérarchique gagne en efficacité : en effet, la DH permet de prendre en compte E_1 , ce qui permet - par conséquent - d'avoir une bonne approximation de E_2 , sans avoir à assurer le partage d'information entre les deux unités.

Si la corrélation entre ces deux environnements est "*très faible*", l'encapsulage de l'information gagne en efficacité, car il devient plus important que chaque unité s'adapte à son propre environnement idiosyncratique : la différenciation s'impose alors, nous dit Aoki, même

si il y a complémentarité entre les tâches. On conçoit alors l'importance de cette seconde variable d'analyse : si les environnements propres à chaque unité sont peu corrélés, on devrait assister à la mise en place de structures qui reposent sur l'indépendance – ou pour le moins l'autonomie de gestion – de chaque unité.

Plusieurs cas de figure apparaissent alors (cf. tableau 2), qui permettent de contraster de manière générale les conditions d'efficacité de chacun des trois modes de connexion informationnelle.

Tableau 2 - Répartition des modes de connexion informationnelle efficaces

Corrélation statistique Tâches	Faible		Forte
Complémentaires	Encapsulage de l'information	Assimilation de l'information	Décomposition hiérarchique
Substituables	Encapsulage de l'information		

s: Aoki [2001 : 106].

1.2- Une approche modulaire de la structure d'organisation

Jusqu'à présent, nous avons raisonné en prenant en compte les problèmes de coordination entre deux unités. Un pas peut être franchi en supposant qu'au sein de l'organisation, il convient de différencier au moins trois unités, l'une d'elles étant chargée d'assurer la coordination globale et le management (T_1), tandis que les deux autres sont ses subordonnées et accomplissent les tâches opérationnelles (T_{2a} et T_{2b}).

Il est alors possible d'affiner l'analyse des schémas informationnels, en différenciant :

- le mode vertical de connexion informationnelle, *i.e.* les règles assurant la connexion entre T_1 et ses subordonnées (T_{2a} et T_{2b}). Pour Aoki [2001, 107], seuls deux modes sont possibles : HD ou IA, la solution d'encapsulage de l'information paraissant par nature impossible à mettre en oeuvre dans une entreprise où, par essence, il doit y avoir coordination entre les unités opérationnelles et l'unité supérieure.
- le mode horizontal de connexion informationnelle, entre T_{2a} et T_{2b} . Là aussi, Aoki va proposer d'exclure l'un des modes génériques : HD, dans la mesure où une relation hiérarchique entre les deux unités opérationnelles revient à bâtir une hiérarchie à trois niveaux.

L'analyse d'Aoki ouvre alors sur une combinaison importante d'architectures organisationnelles. Si l'on retient le fait que IA peut être différencié entre mode contextuel et mode fondé sur le réseau, on peut obtenir au maximum 9 combinaisons, mais ainsi que le souligne Aoki [2001, 107] "*il peut y avoir des cas dans lesquels une relation verticale ou une relation horizontale peut être caractérisée par un mélange de deux modes de connexion informationnelle, l'un principal et l'autre secondaire*" (noté entre crochet []). Une multitude de formes d'organisation différentes est alors possible en fonction des combinaisons qui sont effectuées entre les modes de connexion informationnelle. Plutôt que de discuter ces différentes architectures type, Aoki [2001] propose de discuter huit architectures organisationnelles différentes qui sont observables dans la réalité (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Types d'architectures organisationnelles et quasi-organisationnelles

Traitement de l'information globale l'information locale	Hiérarchique (HD)	Fortement assimilatif	Faiblement assimilatif
Encapsulé (IE)	Hiérarchie fonctionnelle		<i>Silicon Valley</i>
Assimilé (permis par le réseau)	Hiérarchie fonctionnelle intégrée par le réseau	Equipes contrôlées hiérarchiquement	Hiérarchie participative
Assimilé (contextuel)		hiérarchie horizontale	<i>Keiretsu</i> japonais District industriel italien

s: Aoki [2001 : 117].

Quelques commentaires s'imposent sur cette présentation des architectures organisationnelles et quasi-organisationnelles².

La caractérisation des relations entre les unités opérationnelles "dénote des relations horizontales entre les firmes mais pas l'architecture organisationnelle en leur sein" (Aoki [2001, 116]). Ainsi, les firmes membres du *keiretsu* ont leur propre architecture organisationnelle, de même que celles des districts industriels ou de la *Silicon Valley* (souvent des formes "horizontales"...). Aussi, selon le type d'analyse que l'on conduit, il peut être nécessaire (ou non) de prendre en compte cette dimension interne...

Des éléments sur l'analyse de la firme. L'intérêt de l'analyse opérée réside dans sa plasticité et sa capacité à analyser des formes d'une grande diversité, qu'il s'agisse de formes d'entreprises (hiérarchie horizontale, hiérarchie fonctionnelle...) ou de "quasi-firmes" (district industriel italien, *silicon valley*, *keiretsu*). Ceci soulève évidemment plusieurs questions, quant à la construction de la typologie, au positionnement des différentes formes d'architecture, aux possibles manques de certaines structures pourtant généralement bien identifiées (conglomérat, forme M), à la légitimité d'un positionnement sur un même plan de structures apparemment incomparables (firmes et quasi firmes).

La cohérence entre l'exposé littéraire et le tableau synoptique. Ce tableau synoptique doit être lu, ainsi que nous l'avons signalé *supra*, comme une illustration de la théorie et non comme une typologie logique. En effet, la lecture des analyses - et la caractérisation qui est opérée des diverses architectures - souligne que le synopsis mélange des formes qui n'appartiennent pas aux mêmes concepts logiques... Ainsi, va-t-on retrouver sur la même ligne des architectures qui ne présentent pas les mêmes caractéristiques d'architecture horizontale :

- les Equipes contrôlées hiérarchiquement (IA(c))
- la hiérarchie participative (IE[IA]),

² Pour une analyse critique, le lecteur peut se reporter à Chabaud [2003], ou Coriat & Weinstein [1995], Piotet [1996], Zarifian [1993] pour une critique plus générale sur la théorie informationnelle d'Aoki.

- et le *Keiretsu* japonais (IE);

Ou bien, du point de vue du traitement de l'information globale (architecture verticale), on retrouve sur le même plan la *Silicon Valley* (IA) et le district industriel italien (HD [IA(c)]). Cette dissonance s'explique par le fait que ce qui intéresse Aoki sur ce point est bien la comparaison de formes réelles d'organisation - et de leurs propriétés, de leur particularité de traitement de l'information globale et de l'information locale. En cela, la mise en oeuvre concrète des mécanismes d'architecture est réalisée différemment - les combinaisons de mécanismes diffèrent - ce qui conduit à des propriétés en termes d'efficacité qui peuvent rendre différentes des formes partageant l'encapsulage de l'information comme mécanisme (*cf.* hiérarchie fonctionnelle vs. *keiretsu* et hiérarchie participative), ou donner des performances proches à des formes reposant sur des mécanismes différents (Equipes contrôlées hiérarchiquement et hiérarchie participative, *e.g.*).

Signalons enfin que, si l'analyse des modes de coordination chez Aoki a fortement évolué, celui-ci va – ensuite – garder le même type de raisonnement en ce qui concerne la connexion entre modalités de coordination et schémas d'incitation que Aoki [1988, 1990]. Chabaud & Parthenay [1999] montraient ainsi pourquoi le modèle suédois d'organisation du travail était problématique du fait de son absence d'incitations (carrière des salariés et possibilités d'évolution salariale), et soulignaient que la cohérence du système n'existait que pour autant que l'environnement macroéconomique et institutionnel permettait d'assurer l'implication des salariés et l'absence d'opportunités de carrières externes... La même proposition peut être faite aujourd'hui.

On conçoit alors, par-delà la présentation de cette « généralisation » de l'analyse aokienne, la nécessité de s'interroger sur sa capacité – identique ou renouvelée – à rendre compte des pratiques des entreprises : alors que ses analyses sur la firme J avaient été appuyées sur des observations d'entreprises, notamment Toyota, qu'en est-il aujourd'hui ? A cette fin, il nous semble intéressant de chercher à préciser quelles propositions théoriques le cadre aokien nous permettrait de faire relativement au secteur de la grande distribution, afin de cerner l'utilité de cette approche théorique pour le chercheur concerné par la compréhension des modes d'organisation des entreprises.

2- AOKI ET LA DISTRIBUTION : PROPOSITIONS ET VOIES D'OPERATIONNALISATION

L'application de l'analyse d'Aoki au secteur de la distribution rend nécessaire une réflexion sur l'opérationnalisation du cadre théorique. En première analyse, il semble intéressant de transposer l'analyse aokienne en retenant la démarcation entre plusieurs niveaux d'analyse :

- tout d'abord, la conception d'ensemble des relations au sein du point de vente, chaque rayon constituant l'unité élémentaire d'activité d'Aoki, et se situant ainsi dans une relations de connexion informationnelle horizontale,
- Ensuite, il faut prendre en compte le fonctionnement interne des unités : quelles tâches sont requises pour accomplir l'activité et comment sont elles partagées entre les membres de l'équipe (CR et ELS). Qui fait quoi ? ce qui requiert de s'interroger sur la répartition des rôles au sein de chaque rayon,
- Enfin, le problème de l'articulation entre les différents niveaux de l'entreprise, notamment la question du partage entre fonction centrale (exemple achats) et rôle du magasin devra être traitée, nous conduisant à discuter les modalités de connexion verticale.

Si l'on conçoit la nécessité d'articuler les choix entre ces différents niveaux – la question de la répartition entre la centrale et le point de vente pouvant impacter les choix de structuration entre et au sein des rayons, et les problèmes d'image de marque et d'homogénéité des pratiques étant à prendre en compte – on conçoit, dans une logique aokienne, la nécessité de différencier et de préciser chacun de ces trois niveaux.

2.1- La conception des relations au sein du point de vente

Analyser le point de vente dans une logique aokienne nécessite de s'interroger sur l'unité pertinente d'analyse : quelle est l'unité élémentaire d'action ? Si Aoki [1988] a généralement avancé une hypothèse d'isomorphisme, qui consiste à supposer que son analyse est parfaitement transposable à chacun des niveaux de l'organisation, il convient dans une application empirique de s'interroger sur le niveau minimal de différenciation des unités. Sur ce point, il convient de privilégier comme critère de démarcation la question de l'homogénéité de comportement face à des environnements idiosyncrasiques. De ce fait, le niveau du rayon semble pertinent, chaque rayon étant chargé de vendre des familles de produits relativement homogènes³.

Dès lors, la question de la connexion entre les unités élémentaires – les rayons – est posée. Selon Aoki, le choix dépendra de la forte ou faible corrélation statistique entre les aléas auxquels sont confrontés les rayons, qui rendra plus ou moins profitable le partage de l'information entre eux. Qu'en est-il dans le cas des rayons ? On conçoit que les différents rayons soient confrontés à un même environnement général, qui dépend de la conjoncture, des particularités de la zone de chalandise, de la localisation. Cependant, qu'en est-il de façon plus précise ? Aura-t-on besoin de partager de l'information entre les rayons afin de permettre de gérer des aléas commun ? Deux niveaux sont, en fait, à distinguer pour cerner les besoins en décisions de gestion au sein des rayons, les aléas à gérer en leur sein :

- L'impact des aléas : les rayons étant constitués généralement de familles homogènes, il semble *a priori* que les besoins d'adaptation soient propres à une famille. Dès lors, chaque rayon peut être considéré comme indépendant : un aléa climatique (sécheresse) impactera la demande de certains produits (*e.g.*, viande à barbecue au rayon boucherie, ventilateurs...), mais il semble que cet aléa doive être géré soit globalement – en central –, soit au sein du rayon, sans que ceux-ci aient à proprement parler besoin de se coordonner pour gérer l'aléa. Chacun aura en fait à prendre des décisions en propre pour modifier son assortiment, ses prix, promotions, *etc...* en fonction des circonstances, sans avoir pour l'essentiel à échanger avec les autres rayons du point de vente. En conséquence, le besoin de connexion informationnelle renvoie plus ici à un besoin de connexion verticale (comment faire descendre les prévisions, puis faire remonter les observations, décider sur les adaptations de gestion à faire rayon par rayon), qu'à un besoin de connexion horizontale (sauf à supposer des ventes liées ventilateur et viande à griller...).
- La nature du produit peut impacter les besoins de connexion : s'agit-il d'un bien standard, dont les caractéristiques sont stables au cours du temps ou d'un produit dont les caractéristiques évoluent (biens périssables, viande, poisson, fruits et légumes). Dans le premier cas, l'adaptation se fera en fonction des ventes, avec une logique de réassort automatique, tandis que dans le second, le chef de rayon devra gérer finement l'incertitude qualitative et quantitative sur la demande. Ainsi, ne faut-il commander et

³ Notons que cet aspect est justement à la base du critère de regroupement et de différenciation des rayons : sont placés au sein du même rayon des produits qui répondent au même type de besoin du consommateur, et présentant les mêmes caractéristiques, d'où produits frais vs. Epicerie sèche,...

transformer (viande) qu'en fonction des anticipation de vente, qui peuvent être cadrées nationalement, mais en prenant en compte les aléas propres au magasin, sous peine d'augmenter les invendus ainsi le taux de démarque... Là aussi, on conçoit que le besoin de connexion informationnelle est plus un besoin de coordination verticale – quelles précisions... - qu'un besoin de connexion horizontale, les rayons étant confrontés à des aléas différents en fonction de la nature du bien qu'ils proposent.

Ainsi, pourra-t-on considérer que chaque rayon spécialisé dans des produits dont les caractéristiques évoluent est confronté à un environnement idiosyncrasique différent. Dans une logique aokienne, une logique d'encapsulage de l'information doit apparaître, chaque unité traitant les informations à son niveau. On devrait alors assister à une indépendance des divers rayons, chaque unité étant indépendante dans le traitement de ses informations par rapport aux autres unités (proposition 1). Ceci devrait nous conduire à observer une organisation « individualiste », caractérisée par un suivi différencié des rayons. Une vision plus nuancée s'impose pour les produits standards.

Dès lors que les aléas spécifiques au produit sont faibles, et sont inférieurs aux aléas liés à l'environnement du magasin, on peut observer une corrélation entre les environnements idiosyncratiques des rayons. Dans ce cas, si la corrélation est moyenne, une logique d'assimilation devrait apparaître, ce qui se traduirait par la mise en place de moyens permettant le partage de l'information, tels que la rotation entre les rayons, la carrière interne... (proposition 1').

De ce fait, une tension pourrait être perceptible entre des rayons permettant un modèle de gestion « encapsulé » et des rayons pouvant faire appel à une logique d'assimilation, posant au distributeur la question des principes d'organisation à privilégier ou, pour le moins, la question de l'articulation entre ces deux modèles.

2.2- Central vs. local, la difficulté d'articuler les niveaux de l'organisation

Selon Aoki, la nature des aléas doit influencer les choix d'organisations, compte tenu des problèmes d'économie d'échelle. Ainsi, chez Aoki [1986, 1988], le choix entre H et J renvoie, en dernière analyse, à l'efficacité comparée des deux solutions face à l'environnement de marché. L'idée est celle d'un arbitrage entre économies d'échelle (ou de spécialité) et économies d'apprentissage. Si la centralisation permet de tirer parti au mieux des économies d'échelle, elle conduit à sacrifier les économies d'apprentissage (dans la gestion des aléas). La question est alors de jouer finement sur le potentiel de réactivité et d'apprentissage et la recherche d'économies d'échelle. On conçoit que cette question puisse être cruciale, centrale, s'agissant de la distribution où l'on a pu faire ressortir jusqu'alors la pression en faveur de l'adaptation au contexte local. En effet, si l'on a souligné l'importance de l'adaptation au contexte local, dans les GMS se surajoute la question de la fourniture d'un ensemble de produits via des points de vente multiples au niveau national.

Dès lors, la question de la centralisation de certaines activités sera cruciale, dans la mesure où elle peut ouvrir la voie à la réalisation d'économies d'échelle et ainsi à une diminution des coûts d'approvisionnement. Cependant, l'analyse effectuée montre qu'à côté de cette question de la réalisation des économies d'échelle, se rajoute la question de la possible articulation entre le niveau central et le niveau local : sera-t-il possible, en central, de gérer les aléas auxquels est confronté le rayon, ou bien seulement certains. Une analyse précise est ici requise.

Une fois encore, on peut supposer que la nature du produit et des aléas affecteront les économies d'échelle et les possibilités de gestion des aléas, ce qui influencera la répartition

des responsabilités entre l'échelon local et l'échelon central⁴. Dans le cas de produits standards, ou de produits dont les caractéristiques sont stables, on devrait observer une centralisation des fonctions « amont », la logistique et les choix d'approvisionnement étant gérés en central. Inversement, dans le cas des produits dont les caractéristiques sont évolutives, la nécessaire adaptation au contexte local devrait s'accompagner d'une moindre centralisation des activités « amont », et de l'attribution de plus de responsabilités sur ces aspects au chef de rayon (proposition 4).

En outre, cette question doit être rapprochée de la possible standardisation de l'offre (ou des caractéristiques des produits). Si l'on est capable de standardiser l'offre, alors, il devient plus facile de re-centraliser la gestion de la plupart des problèmes. Inversement, si l'offre n'est pas standardisable, alors il doit être nécessaire de déléguer plus d'éléments au chef de rayon. Le développement de filières – ou de marques, de produits labels... - qui permettent de mieux maîtriser l'offre et ses caractéristiques devrait ainsi conforter le mouvement de centralisation des responsabilités au-dessus du magasin (proposition 4).

Si les produits standards devraient aller le plus loin dans le sens de la centralisation des décisions, les rayons qui impliquent une « compétence rayon » importante devraient se caractériser par un plus fort degré de prise de responsabilités et le maintien de modes de gestion « atypiques ».

2.3- Fonctionnement interne des unités élémentaires et structure d'organisation

Si la question de la connexion entre les rayons est traitée, il convient de traiter celle des principes d'organisation au sein de chacun des rayons, renvoyant ainsi au choix du mode de coordination et du mode d'incitation. La question est alors de savoir comment va fonctionner le rayon, quelles seront les décisions qui lui seront attribuées, et sur cette base quels moyens d'incitation seront adoptés. *A priori*, les compétences peuvent être de différents types :

- gestion de l'amont, back office, i.e. des achats au niveau du rayon, voire de la logistique d'approvisionnement,
- gestion de la relation client, front-office, i.e. mise en rayon, gestion des facings, de la mise en place et de l'interface client,
- gestion de l'équipe du rayon (management), avec démarcation ou non des responsabilités.

Comment est organisé le rayon, comment sont distribuées les responsabilités et organisée la coordination ? Ces choix sont, dans une logique aokienne, reliés à l'incertitude environnementale (et au problème de l'arbitrage entre économies d'échelle et d'économies d'apprentissage, cf. Aoki [1986, 1988]). Comment opérationnaliser ce point dans l'analyse des rayons ? Il conviendrait de cerner le degré d'incertitude auquel est confrontée le rayon. Aoki privilégie un critère d'incertitude de la demande globale lorsqu'il décrit l'industrie. Cependant, une analyse fine le conduit à prendre en compte le plus ou moins grand éventail des produits (nombre de modèles, versions, etc.). Quid dans l'activité commerciale ? On

⁴ Soulignons que cette analyse est sans doute fortement influencée par le type de technologies qui existent et sont mobilisées par l'enseigne. Une analyse historique de l'impact des technologies sur l'évolution des choix d'organisation serait sur ce point riche d'enseignements. Ainsi, le développement des systèmes de lecture optique (scanner) ont permis une centralisation et une automatisation des décisions d'approvisionnement (cf. Appay [2001] par exemple), de même que le traitement de ces données permet la définition de politiques de merchandising qui prennent en compte à la fois les données nationales et les facteurs contextuels du magasin (zone de chalandise, indice de richesse vive,...).

imagine ici la nécessité de prendre en compte cette demande globale, sachant que par définition le nombre de références est important. En outre, la nature même du produit semble devoir être intégrée dans l'analyse. En effet, celle-ci risque de jouer à la fois :

- sur la nécessité ou non d'articuler l'offre à la demande du consommateur, journalière ou infra journalière (exemple des produits périssables rapidement, produits évolutifs, vs produits stables, épicerie sèche...). Ce problème de timing peut être plus ou moins important selon les cas ;
- sur la relation avec le consommateur : certains produits nécessitant d'apporter une expertise pour le consommateur, conduisent à sortir du cadre strict du libre service.
- Sur la temporalité de l'activité et le contenu de l'assortiment : les période de fêtes, les effets du climat jouent sur le type de produits demandés au sein du rayon, et sont plus ou moins prévisibles...
- Sur le type d'activité à mettre en place en local, certains rayons nécessitant une production locale tandis que d'autres écoulent simplement des marchandises stables. La « nature du processus de production » apparaît alors dans l'analyse.

La différenciation des situations (peut) conduit(re) ainsi à déterminer l'organisation en fonction du contexte de rayon⁵. A cette fin, il semble intéressant de relier la nature des produits et la nature de l'organisation du rayon. Plusieurs cas de figure peuvent sans doute être rencontrés, selon :

- les caractéristiques du produit, stables ou évolutives (amont et aval). Ainsi, les caractéristiques du produit peuvent évoluer au cours du temps ce qui pose au magasin des problèmes de régularité d'approvisionnement. C'est notamment le cas des biens non reproductibles à l'identique (*e.g.*, avec des caractéristiques de variété, d'origine, de taux de sucre, ou de jutosité différentes) qui soulèvent des problèmes importants de contrôle de la qualité de l'approvisionnement. Egalement, la difficulté peut se poser « en aval », sur le point de vente, dès lors que les produits sont évolutifs (périssabilité, altération au cours du temps, maturation...), ce qui peut renforcer les problèmes de gestion au sein du rayon ;
- la nature du bien, bien de confiance-croyance ou bien standard : tandis que dans un cas le produit présente des caractéristiques complexes qui requièrent la présence d'un conseil auprès des consommateurs (vente assistée), dans l'autre, le principe du libre service peut fonctionner sans altération ;
- la particularité du processus de distribution, qui requière une transformation ou non. Si les GMS vendent, pour la majorité, des références de marchandises – achetées et revendues en l'état – certains rayons vont (ou peuvent) naturellement nécessiter une transformation sur place de la matière première (pain, viande), voire peuvent y recourir (expériences de découpe de fruits & légumes...).

Si l'on conçoit la possibilité d'une typologie générale, quatre cas ressortent en fait.

- 1) Les rayons classiques, pour lesquels aucune des trois variables ne pose problème. Il s'agit typiquement de l'épicerie sèche. Dans ce cas, la difficulté réside dans l'adaptation à une demande quantitativement incertaine. Ces rayons constituent la base de référence des manuels de distribution, rayons qui apparaissent vidés de leur substance de gestion, tant les techniques génériques ont permis (1) de centraliser les achats, (2) d'automatiser les procédures de gestion des stocks, ainsi que celles de présentation des rayons (merchandising...). Dans ce cas, pour lequel les tâches

⁵ Soulignons qu'en effet, par-delà la caractérisation générale des contextes qui est réalisée, les enseignes peuvent effectuer des choix différents, niant ou non la spécificité des contextes. Dès lors, il nous faudra discuter ce qui relève de l'impact du contexte et ce qui relève de la stratégie d'enseigne...

paraissent relativement standard, il apparaît que les compétences renvoient pour l'essentiel à la gestion de l'incertitude quantitative. Dès lors, ce seront essentiellement des tâches de management classique qui seront effectuées, laissant *a priori* la part belle à une démarche hiérarchique, le chef de rayon pouvant définir les modalités de gestion des aléas et supervisant le bon fonctionnement de son équipe.

- 2) Les rayons de biens de confiance, pour lesquels la technicité, la complexité, ou les problèmes d'observation du produit du produit requièrent la présence d'un conseiller. On conçoit que l'on touche ici à une question de degré, dans la mesure où cette présence peut être subsidiaire ou non selon le type de produit. Ainsi, le rayon vins peut-il gagner à avoir recours à un conseiller qui guide mieux le consommateur, même s'il est possible de supposer qu'un simple balisage du rayon, le recours à une signalétique adaptée ainsi qu'à des techniques merchandising (rangement par couleurs et par régions de production, opposition grands crus, AOC, vins de table ou de pays) permettent de guider suffisamment le consommateur. Inversement les rayons des produits bruns ou des produits blancs, qui comportent des produit d'une grande complexité technique, requièrent généralement la vente assistée, le conseiller étant nécessaire pour guider le consommateur dans sa démarche d'achat. Dans ce cas, outre l'incertitude sur la demande, il est nécessaire que le point de vente mette en place une organisation qui permette d'apporter au consommateur l'expertise requise. Dès lors on devrait assister à une organisation qui renforce le rôle des vendeurs, ceux-ci devant disposer d'une expertise minimale sur les produits.
- 3) Les produits évolutifs sans transformation sur place (fruits et légumes, poisson). Dans ce cas, se superposent les incertitudes quantitatives et qualitatives. La difficulté cruciale est alors de parvenir à avoir un suivi dans les approvisionnements qui permette de s'adapter à ces incertitudes tout en maintenant des standards de qualité. La maîtrise de la chaîne logistique est cruciale dans ce type de rayon. Par rapport au cas standard, ce type de rayon implique d'avoir des compétences métier permettant de maîtriser le produit, pour cerner ses conditions d'évolution, etc. et assurer potentiellement le contrôle des approvisionnements. On obtient ainsi une certaine proximité avec les rayons « techniques », avec, en outre, la question de la maîtrise des caractéristiques produit. La question se pose alors de savoir si l'expertise peut être partagée entre le chef de rayon et ses subordonnés ou si seul celui-ci a besoin de posséder la compétence métier, pour assumer la gestion des produits et fournir des consignes aux membres de son équipe.
- 4) Les produits évolutifs transformés sur place (pain, poisson, viande). En fait, deux sous cas apparaissent, selon que les caractéristiques amont du produit sont aisément mesurables (pain) ou non (viande). Le processus de transformation étant réalisé sur place, se surajoute le problème de l'incertitude au sein du processus de production et celui de l'adaptation temporelle à la demande (quantitative et qualitative)⁶. Dans ce cas, la maîtrise du processus de production requiert la possession de compétences métier importantes, suscitant là aussi une organisation particulière par rapport aux rayons classiques.

Bien sûr, sur chacun de ces points l'enseigne fait des choix organisationnels de centralisation ou de centralisation des responsabilités, de renforcement ou non des équipes de vendeurs, voire plus largement reconnaît ou non la spécificité du rayon, des produits qu'il gère... Cependant, la démarcation des situations entre les rayons devrait, selon Aoki, s'accompagner de modalités de fonctionnement différent, tant au niveau de la coordination que des

⁶ Et ce d'autant plus que le degré de périssabilité peut être plus ou moins grand : le pain est ainsi très périssable, ce qui renforce le problème de temporalité, tandis que la viande, gérée par la chaîne du froid, l'est moins.

incitations. Or, on constate que, si dans le premier cas, la nature du rayon n'implique pas pour le manager une « compétence rayon » importante, dans les trois autres au contraire, il lui faut développer a priori une telle compétence. Ceci devrait nous conduire ainsi à l'observation d'une différenciation des situations pour les trajectoires de carrière (proposition 2) :

- A) soit le manager a une forte spécificité des compétences propres au rayon (« compétence rayon »), auquel cas il faut garder le CR au même endroit, ou le placer dans des postes où il peut utiliser au mieux ces compétences,
- B) soit le manager a une faible compétence spécifique au rayon : il est alors plutôt dans un rôle d'animateur, de gestionnaire de son équipe, auquel cas on pourra le faire tourner au sein des différents rayons pour qu'il partage ses connaissances de management.

Le même raisonnement peut être tenu pour les équipiers, ELS ou vendeurs.

A côté de ces conséquences sur la carrière, des conséquences devraient pouvoir être observées sur la rémunération et le contrôle.

A priori, la logique d'encapsulation qui devrait présider pour la connexion informationnelle des rayons permet de mettre en œuvre des centres de profit différenciés, permettant une rémunération fonction des résultats et/ou un contrôle fin des performances obtenues au sein des rayons. Concernant les rémunérations, la présence de « compétences rayons » devrait s'accompagner d'une différenciation des modes de rémunération (proposition 3). Lorsque le rayon nécessite une compétence métier, celle-ci devrait conduire à un surcroît de rémunération.

Deux aspects sont à souligner ici. D'une part, si la compétence métier est une compétence générique sur le marché, *i.e.* si elle fait l'objet d'une reconnaissance précise et explicite sur le marché du travail, alors la rémunération au sein de l'enseigne doit être au minimum égale à celle offerte sur le marché. On imagine ainsi le cas de rayons pour lesquels existent des métiers identifiés, avec des formations d'artisans (poissonnier, boucher, boulanger), pour lesquels les rémunérations devraient être liées à la reconnaissance de la compétence professionnelle. Il en sera logiquement de même pour des rayons qui requièrent une forte connaissance produit, qu'il s'agisse des cavistes ou des spécialistes d'informatique.

Inversement, si la compétence rayon ne dispose pas de lisibilité sur le marché du travail, elle sera alors « spécifique » à l'enseigne⁷, ce qui pose un problème d'évaluation sur le marché. Dans une logique aokienne, la conséquence doit être ici la mise en place d'incitations centralisées, *i.e.* d'un système de carrière interne conduisant à proposer une reconnaissance des compétences – et ainsi leur rémunération – au sein de l'entreprise. Cette situation, qui correspond à la hiérarchie des grades dans la firme J (qui ouvre sur l'emploi à vie), consiste pour l'entreprise à proposer une carrière interne – incitant à développer les compétences – plutôt qu'une rémunération immédiate des compétences.

Si l'on conçoit devoir observer dans ce cas les managers de rayon possédant les compétences managériales, on peut se demander quelle est la conséquence pour les rayons qui requièrent une forte compétence métier qui ne fait pas l'objet d'une reconnaissance explicite sur le marché du travail. Ainsi, dans le cas de rayons comme les fruits et légumes, où l'on devrait observer une forte compétence métier, celle-ci étant *a priori* spécifique, on risque de voir aligner ces managers sur le cas classique des chefs de rayons « standards », ce qui peut occasionner un moindre investissement dans le développement des compétences métier et ainsi une moindre efficacité⁸.

⁷ Est spécifique une compétence qui n'est pas redéployable sans coût sur le marché (pour reprendre la définition de Williamson [1985]), *i.e.*

⁸ On devrait pouvoir assister à des particularités des trajectoires de carrière pour ces managers, les conduisant à rester dans le même type de rayon ou à évoluer vers des postes en centrale.

L'analyse aokienne nous conduit à délivrer ainsi des propositions qui se marqueraient par une gestion différenciée des managers (voire des employés) selon les rayons qu'ils gèrent et les compétences qu'ils doivent mobiliser. Un dernier élément concerne l'articulation globale des distributeurs, la conception des relations entre les compétences assumées au sein du rayon et celles gérées en central. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure ces propositions issues de l'analyse aokienne renvoient à des dimensions observables dans la réalité.

3- L'ORGANISATION DES POINTS DE VENTE : FAIRE FACE A LA DIVERSITE

Les propositions issues de l'analyse aokienne permettent-elles ou non de rendre compte des observations effectuées dans le secteur de la distribution ? Permettent-elles ou non de rendre compte des tensions observables dans la gestion quotidienne ou à moyen terme des points de vente et de leurs personnels ? C'est à cette question que vise à répondre cette partie... Globalement, chaque enseigne essaye d'homogénéiser les pratiques de gestions entre et au sein des rayons. Cependant, l'analyse aokienne pointe certains éléments qui devraient conduire à observer une différenciation des situations observées selon les rayons ? Qu'en est-il ?

Nous avons cherché à produire quelques faits stylisés qui permettent de rendre compte de la réalité tout en interrogeant la théorie aokienne. Les faits stylisés ont été construits à partir d'informations collectées dans les réseaux d'experts et dans les journaux professionnels. Nous nous sommes appuyés de façon prioritaire sur les enquêtes réalisées auprès des chefs de rayon (enquête CEGOS⁹ décembre 2001, enquête LSA mars 2002) et sur un dossier spécial grande distribution fruits et légumes (Echo des Min, 2004)

Nous avons organisé cette partie de confrontation des faits aux propositions de la théorie en montrant d'abord que le modèle dominant qui fonctionne dans la grande distribution est bien un modèle d'assimilation (3.1) puis en vérifiant que les mécanismes qui supportent ce modèle sont bien présents (3.2). Nous constatons ensuite que le fonctionnement d'un tel modèle n'est pas sans engendrer un certain nombre de dysfonctionnements notamment dans le rayon fruits et légumes (3.3) et sans faire émerger des solutions alternatives (3.4).

3.1- Le modèle d'organisation dominant est un modèle d'assimilation

Avec la centralisation des fonctions d'achat aux niveaux régional et national, le chef de rayon se trouve aujourd'hui largement dépossédé (enquête CEGOS) d'une fonction qui absorbait une grande partie de son temps de travail et qui lui était chère au point de fonder son identité. Parallèlement, les enseignes ont redéfini le profil de compétences du chef de rayon dans le sens d'une plus grande spécialisation sur le métier de vente et d'animation d'équipe. Pour bien marquer cette mutation professionnelle, le chef de rayon s'est trouvé rebaptisé dans plusieurs enseignes tantôt de manager de rayon, tantôt de responsable de marché, tantôt de manager métier.

⁹ L'enquête CEGOS a été réalisée auprès d'un échantillon de près de 500 cadres (chefs de rayon et de département notamment) tandis que l'enquête LSA/IRS a été réalisée par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de 613 CR, tous univers alimentaires confondus, répartis sur 12 enseignes différentes

Le recentrage du métier de chef de rayon sur les fonctions de gestion commerciale du rayon et de management du personnel avait également pour objectif de permettre une certaine homogénéisation des pratiques de gestion, une meilleure circulation des savoirs au sein du magasin et un renforcement de la culture d'entreprise, autant d'objectifs propres à un modèle d'assimilation. Plusieurs mécanismes de coordination ont été mis à contribution pour atteindre cet objectif et assurer la cohérence du dispositif au niveau des magasins; les enseignes ont notamment modifié leurs pratiques de recrutement et de promotion interne.

On assiste notamment depuis plusieurs années à une requalification de la première embauche comme chef de rayon qui tend à s'effectuer de plus en plus sur un profil universitaire de type BTS, DUT ou école de commerce (Points de Vente Octobre 2002, Les distributeurs charmeurs de cadres) et à une fermeture du modèle d'ascension sociale qui permettait aux ELS de devenir chefs de rayon. Selon l'enquête LSA/IRS de mars 2002, la part des autodidactes se réduit aujourd'hui à la portion congrue (5.2%); les CAP et BEP sont encore les premiers pourvoyeurs en chefs de rayon de la grande distribution (42.9%) mais le nombre de bacheliers (15.8%) et de BTS (21.4%) est en forte progression de même que celui des bac+3 et plus même si leur nombre est encore réduit (10%).

Cette modification de la politique de recrutement ne supprime pas pour autant les ressorts de la promotion interne tout au contraire. S'il est vrai que les difficultés de recrutement de chefs de rayon¹⁰ ont obligé les enseignes à se pourvoir en chefs de rayon par le canal de la promotion interne et à rendre la promotion interne plus attrayante pour fidéliser leurs cadres (exemple de Carrefour cité par Points de Vente Octobre 2002, Les distributeurs charmeurs de cadres), il serait faux d'opposer ces deux mécanismes. En effet, une fois le chef de rayon recruté, c'est le mécanisme d'incitation par la promotion interne qui joue pleinement son rôle dans la coordination et la construction des compétences collectives, dans la circulation des savoirs et le développement de la culture d'entreprise. Plutôt que de raisonner en termes de substituabilité, en justifiant le re-développement de la promotion interne par les difficultés de recrutement, il faut donc plutôt parler de complémentarité; le recrutement de diplômés à bac +2 représentant une première étape sur une trajectoire qui s'accomplit ensuite principalement par le biais de la promotion interne.

De glorieuse fin de carrière pour des employés sans qualification venant de la base, la fonction de chef de rayon est devenue le premier poste, pour des diplômés d'un bac+2 ou plus qui aspirent à faire carrière dans la grande distribution. Elle sert désormais de mise à l'épreuve des nouveaux recrutés. "On n'a pas trouvé mieux pour apprendre le métier ni meilleur vivier où recruter nos futurs directeurs de magasin" dit un DRH d'une grande enseigne (LSA Dossier Manager de rayon, Valorisez vos atouts, 10 mai 2002). Cette mise à l'épreuve qui écarte les moins performants dans les deux premières années (Points de Vente Octobre 2002, Les distributeurs charmeurs de cadres), s'opère dans des conditions réputées difficiles. Elle est le passage obligé pour l'accession à des postes plus valorisants.

A ce mécanisme de sélection, se rajoutent des règles de forte mobilité au sein de l'enseigne (y compris à l'international) qui engendrent un turn-over important au niveau des rayons et crée les conditions pour une homogénéisation des pratiques de gestion, un partage des connaissances et des résultats et le développement d'une culture d'entreprise (Figaro Entreprises, 8 avril 2002).

¹⁰ FCD relève dans son dernier rapport de branche 2001; que 47% des points de vente ont connu en 2001 des difficultés pour recruter des managers de rayon. (Points de Vente Octobre 2002, Les distributeurs charmeurs de cadres)

La transversalité mise en place à la fin des années 90 par quelques grandes enseignes comme Auchan et Carrefour, permet de pousser plus loin la logique de ce modèle d'assimilation au sens d'Aoki. L'idée de base est la spécialisation de l'encadrement, non plus par catégorie de produits (les rayons ou les secteurs) mais par type de tâches. Les multiples domaines d'intervention indispensables à la bonne marche de chaque rayon sont segmentés puis regroupés, de manière transversale, en deux pôles principaux: le premier axé sur les aspects commerciaux et marketing (gamme, prix, implantations et promotions) et le second sur les approvisionnements et la logistique (flux marchandises, stockage, gestion des équipes de mise en rayon). Les commandes de ces nouvelles entités managériales sont confiées à des ex-chefs de secteur que l'on baptise "Rof" ou "Dal" quand ils se spécialisent sur la logistique. Les chefs de rayon sont quant à eux cantonnés dans des fonctions plus limitées et sont supposés se consacrer davantage à la vente et à la relation client. (Linéaires mars 2004, "Transversalité: les raisons de l'échec")

Poussant un peu plus loin la spécialisation des tâches amorcée avec la centralisation, la transversalité est supposée permettre non seulement des économies d'échelle mais également une plus grande uniformisation des méthodes et représenter ainsi un atout important pour des enseignes en croissance et qui ont à dupliquer leurs schémas dans les nouveaux magasins. Elle permet également en reproduisant une structure proche de celle des centrales, une meilleure identification des interlocuteurs pour ces dernières et donc une meilleure efficacité du système. Au total, la transversalité semble donc conforter le modèle d'assimilation qui s'impose dans la grande distribution notamment depuis la centralisation des achats.

3.2- Les systèmes d'incitation ont tendance à gommer la spécificité des rayons dits à métier

En toute logique Aokienne, les systèmes d'incitation d'un tel modèle d'assimilation ne devraient pas tenir compte de la spécificité des rayons dits à métier. Qu'en est-il dans la réalité ? Quelles sont les pratiques de rémunération et de gestion de carrière pour les rayons dits à métier ?

Les enquêtes font apparaître une grande homogénéité de niveaux de salaires entre rayons. On constate certes des différences entre enseignes, avec notamment Carrefour qui devance nettement ses concurrents avec 50% de ses CR touchant plus de 2300 E contre 14.3% chez Auchan, 12.5% chez Cora et 5.4% chez Géant. On observe également un effet mètre carré qui accroît les salaires en fonction de la surface prise en charge. Ces deux variables étant neutralisées, les seules différences significatives de salaires observées le sont pour les rayons boucherie et boisson (lorsque ce dernier est doté d'un caviste ou d'un sommelier conseil). Ainsi, les proportions de chefs de rayon payés dans les deux tranches les plus basses (moins de 1200 et de 1200 à 1800 E/mois) se situent entre 55 et 62% pour les rayons frais libre service, marée, boulangerie, fromage à la coupe.... Le rayon épicerie est légèrement mieux payé (49.3%). Quant aux rayons boucherie et boissons (avec caviste ou sommelier conseil), ils sont loin derrière avec seulement 34.5% des chefs de rayon bouchers payés dans les deux tranches de salaires les plus basses et moins de 25% pour les cavistes.

Les primes, quant à elles, ne représentent qu'une part limitée du salaire annuel : moins de deux mois pour 62% des CR, moins d'un mois pour 25% d'entre eux, et plus de quatre mois pour seulement 1.6% d'entre eux (enquête mars 2002). Les bouchers font ici encore exception avec 35% d'entre eux touchant plus de deux mois de prime

A deux exceptions près, on peut donc dire que les chefs des rayons dits à métier ne sont pas mieux payés que les autres, si ce n'est moins. La reconnaissance d'une spécialité sanctionnée par des salaires plus élevés ne concerne donc que deux rayons: les rayons boucherie et "vins". Un troisième rayon pose toutefois question, celui de la marée. Il est logé dans les enquêtes à la même enseigne que les rayons à métier "non reconnus". Les experts semblent pourtant dire le contraire. Il est courant d'entendre dire par exemple qu'un "bon poissonnier n'a pas de prix" la justification étant qu'un "rayon poisson qui sent mauvais peut faire couler un magasin".

Le système des promotions est cohérent avec celui des salaires et conforte l'idée d'un fonctionnement de type modèle d'assimilation. Les enquêtes soulignent en particulier l'attachement des CR à leur enseigne et leur envie relativement modérée de faire valoir leurs compétences auprès d'une enseigne concurrente. C'est ainsi que 54 % des chefs de rayon interviewés dans l'enquête IRS/Linéaires (mars 2002) déclarent ne pas se voir travailler pour une autre enseigne (contre 28% déclarant avoir envie de passer à la concurrence et 19% n'ayant pas voulu se prononcer). Cette fidélité relativement affirmée marque une rupture avec les précédentes enquêtes (ils étaient seulement 38% dix ans plus tôt) et est sans doute le signe d'une meilleure implantation du modèle d'assimilation. Bien entendu, l'attachement à l'enseigne est très variable d'une enseigne à l'autre, certaines chaînes comme Carrefour et Auchan exerçant un fort pouvoir d'attraction chez les postulants.

Pour ceux qui passent avec succès la mise à l'épreuve du premier poste, la carrière évolue vite vers des fonctions plus valorisantes que celle de chef de rayon. C'est du moins ce que l'on peut déduire des chiffres de l'enquête de mars 2002 concernant l'âge (60% des CR ont moins de 35 ans) et le nombre de postes de chef de rayon successivement occupés et la forte proportion (55% occupaient cette fonction pour la première fois).

Les promotions offertes aux CR sont aujourd'hui plus faciles avec l'introduction de postes intermédiaires entre le directeur et le CR: lorsqu'il n'y avait pas l'échelon chef de secteur, les chefs de rayon devaient parfois attendre longtemps avant d'envisager de devenir directeur et se décourageaient. (LSA Dossier Manager de rayon, Valorisez vos atouts, 10 mai 2002). Chez une enseigne intégrée, le chef de rayon peut aller comme chef de rayon dans un magasin de plus grande taille, devenir chef de secteur puis directeur d'hyper. Un chef de rayon peut aussi aller en centrale dans la même filière ou pour les "bons" terminer au siège social. La fonction de chef de secteur étant peu développée en supermarchés (sauf dans les gros Super U, Champion voire Monoprix), les CR évoluant dans de plus petites structures "se rabattent" sur le poste de directeur de magasin. Chez les indépendants, les possibilités de promotion sont réduites à l'univers du magasin et sont donc beaucoup moins nombreuses. Les chefs de rayon contournent en partie cet obstacle en cherchant à se faire embaucher dans une enseigne intégrée, quitte à revenir dans le système indépendant, comme patron de magasin.

Dans ce système de promotion interne propre à un modèle d'assimilation, les bouchers semblent faire ici encore exception et fonctionner davantage sur un marché du travail externe. C'est ce que disent pour les moins les experts qui constatent que les bouchers deviennent rarement des directeurs de magasin car ils appartiennent à une véritable corporation de métier qui leur permet, si le salaire est insuffisant, de passer facilement à la concurrence. Cette particularité ne semble pas exister pour les autres rayons dits à métier. On note cependant pour ces derniers, une fidélité à l'enseigne inférieure de 5 à 10 points à celle des rayons marketés. Cette légère différence serait-elle l'annonce d'une moindre adéquation au modèle d'assimilation ?

3.3- Limites du modèle d'assimilation pour la gestion des rayons dits à métier

L'échec de la transversalité a mis en évidence un certain nombre de limites du modèle d'assimilation, qui apparaissent plus clairement, comme nous le verrons dans un second temps, lorsque l'on considère le cas spécifique des rayons dits à métier.

Lancée en 1999 par Auchan et Carrefour, la transversalité est aujourd'hui sérieusement remise en question par ces deux mêmes enseignes. Chez Carrefour, l'abandon du projet est expliqué par le manque de précisions dans la définition des rapports hiérarchiques. Le manager métier (chef de rayon) était censé travailler sous les ordres du directeur de magasin mais celui-ci n'avait pas forcément beaucoup de temps à lui consacrer. Le manager métier était par ailleurs censé recevoir des conseils des chefs de secteur nouvelle version mais dans la réalité, il se sentait obligé de leur rendre des comptes. C'est le même déficit de clarté dans l'allocation des droits de décision et de contrôle qui semble avoir prévalu chez Auchan. (Linéaires mars 2004, "Transversalité: les raisons de l'échec")

La transversalité n'a pas pour autant complètement disparu notamment dans sa partie appro-logistique (certains magasins ont maintenu leurs responsables appro-logistique). Il semblerait que ce soit à ce niveau que réside le principal avantage économique. Les experts s'accordent en effet pour dire que la transversalité a permis de rationaliser le passage des commandes, d'optimiser les différents types de flux (permanent, saisonnier, promotionnel) et de mieux gérer le niveau des stocks et des réserves. Ceci confirme qu'à travers le projet de transversalité aujourd'hui en navette, la grande distribution poursuit sa logique d'assimilation par la recherche d'économies d'échelle au niveau du magasin. Cette logique conduit notamment à resserrer un peu plus le périmètre de responsabilités du chef de rayon et à le spécialiser sur une fonction d'animation-vente que l'on considère parfaitement susceptible d'homogénéisation.

Une autre limite à la logique d'assimilation est apparue récemment avec les difficultés à mettre en œuvre des déroulements de carrière satisfaisants. Ceux-ci se révèlent plus lents que par le passé. L'international ou les nouveaux concepts offrent certes des débouchés, mais la mobilité géographique représente un coût que tous ne sont pas prêts à assumer. Dans l'hexagone, la moindre création de magasins, contrainte par la réglementation, signifie de son côté moins de nouveaux postes. Les promotions internes jouant dans le modèle d'assimilation le rôle principal d'incitation à l'effort, c'est un système tout entier qui est menacé lorsque les perspectives de carrière s'assombrissent de la sorte. Pas d'étonnement dans ces conditions que les distributeurs aient aujourd'hui davantage de difficultés à recruter leurs chefs de rayon (LSA Dossier Manager de rayon, Valorisez vos atouts, 10 mai 2002).

Dans les rayons dits à métier, les tensions apparaissent avec sans doute plus de clarté que dans les rayons marketés. C'est du moins le cas lorsque la spécificité du métier n'est pas reconnue ou gérée comme telle, c'est à dire pour tous les rayons sauf boucherie et vins. On notera cependant pour ce dernier rayon qu'il subsiste un déficit de "métier" qui conduit les chefs de rayon boissons à réclamer davantage de formation que leurs collègues des autres rayons; d'après l'enquête IRS/Rayons Boissons (mai 2002), près de 46% des professionnels de l'univers boissons interrogés souhaiteraient suivre une formation sur le conseil clientèle (contre 21% des bouchers, 39% des poissonniers) et 58% sur la connaissance des produits (contre 51% pour la moyenne des responsables de rayon dans l'alimentaire).

Pour décrire ces tensions, nous focaliserons notre attention sur le rayon fruits et légumes. Ce rayon pour lequel nous disposons d'une certaine expertise, fait partie des rayons du type III pour lesquels l'incertitude majeure est ici liée aux relations d'approvisionnement. Il a donc l'avantage sur les autres rayons de poser mieux que tout autre le problème de l'externalisation des fonctions d'achat et d'appro-logistique soustraites du périmètre de responsabilités du chef de rayon depuis respectivement la centralisation et la transversalité. Le rayon fruits et légumes a par ailleurs, la réputation d'être le parent pauvre des rayons dits à métier¹¹. Les formateurs et experts de la filière mentionnent volontiers le grand nombre de directeurs de magasins qui interpellés sur l'intérêt d'une professionnalisation du chef de rayon fruits et légumes, vous répondent "mais une tomate, c'est une tomate! Quelle différence ?". Ce déficit de reconnaissance professionnelle affecte le statut du rayon qui, considéré comme particulièrement difficile et peu confortable, fonctionne plus que tout autre comme un rayon de mise à l'épreuve pour les jeunes recrutés.

L'inadéquation du système de coordination et d'incitations pour gérer les aléas du rayon fruits et légumes se situe notamment au niveau des instruments de gestion et des critères d'évaluation. Les experts soulignent le manque d'outils de gestion véritablement adaptés, qui prennent en compte les spécificités de ces produits telles que les variations de cours journaliers, les changements fréquents de références, de fournisseurs, d'origines, de calibres, de variété, de colis, etc. Le retard de la filière fruits et légumes en matière de codification article et de transfert EDI participe à cet état de fait, de même que l'absence de liaison directe des caisses de magasin avec le système centralisé de gestion interdisant l'analyse permanente des ventes au cours de la journée. (Echo des Min, hors série, spécial grande distribution, 2004).

Pour les mêmes raisons, on ne dispose pas de critères d'évaluation et d'incitation pertinents de l'activité des chefs de rayon. Le critère traditionnellement utilisé du chiffre d'affaires est inapproprié compte tenu de la forte variation des prix et de la qualité des produits; celui de la marge, qui s'impose progressivement avec la centralisation, conduit à privilégier les produits à prix élevé et est là encore, relativement peu adapté à une gestion qualitative du rayon. La pression des chiffres s'exerce également sur l'utilisation du facteur travail avec la prise en compte de la VHT (Valeur horaire travaillée). La priorité accordée à ce critère s'inscrit dans une politique générale de compression des coûts de main d'œuvre que dénoncent les professionnels de l'amont (LSA avril 2003) car se faisant au détriment de la qualité du produit et du service dans le rayon et conduisant à une dégradation d'autres indicateurs de performances tels que la démarque. Les experts citent volontiers l'exemple d'enseignes qui pour gagner deux ou trois points de main d'œuvre ont vu le taux de démarque grimper à 10%. (Echo des Min, numéro spé 2004). Largement insatisfaisants pour la gestion des aléas spécifiques du rayon, ces différents critères le sont également pour le calcul d'éventuelles primes de résultats.

A l'inadéquation des outils de gestion, se rajoute, comme nous l'avons vu, un système d'incitation principalement fondé sur une logique de promotion interne qui engendre un turnover important, annule partiellement les efforts de formation professionnelle et rend plus problématique une accumulation des savoirs spécifiques. (LSA, avril 2003).

¹¹ "Avec un CA de 76mE à 5ME suivant la taille du magasin, et des résultats allant de 23% à 30% de marge, le rayon fruits et légumes est également considéré comme la "vache à lait" du magasin, celui qui permet de faire tourner la marmite du secteur frais" (L'echo des Min, hors série, spécial grande distribution, 2004)

Ce mauvais alignement des incitations et des modes d'organisation sur la spécificité des rayons conduit à un certain nombre de contre-performances ou d'effets pervers tels que des démarques excessives, des pratiques de sur-tarifification aptes à compenser des outils de gestion trop approximatifs ou plus généralement des consommateurs insatisfaits faisant de la qualité des produits le principal reproche adressé à la grande distribution. Certains experts considèrent que les coûts de mauvaise gestion se montent entre 2 et 4% du chiffre d'affaires du rayon. Ces coûts tiennent compte des pertes et démarques supplémentaires ainsi que des manques à gagner par rupture ou inadaptation du produit à la clientèle. (Echo des Min, hors série, spécial grande distribution, 2004)

3.4- Ces tensions conduisent à l'émergence de modèles alternatifs de type "encapsulage"

L'importance stratégique du rayon fruits et légumes, la concurrence des circuits alternatifs et la volonté de se différencier par des MDD ou des rayons plus soignés conduisent les enseignes à adopter des modes de coordination alternatifs qui favorisent l'expression du métier. Ces modes de coordination se caractérisent principalement par une certaine articulation du chef de rayon sur la filière d'approvisionnement. Celle-ci peut prendre des formes et des proportions diverses selon les enseignes comme en atteste l'enquête CEGOS 2001 réalisée auprès de chefs de rayon tous produits confondus. Ainsi, si la réception des fournisseurs et la négociation des opérations spécifiques au magasin continuent à être pratiquées par la très grande majorité des chefs de rayon (92% et 87%), il en va différemment de la négociation des budgets spécifiques de référencement ou de la négociation avec des fournisseurs non référencés au national. Ces différences reflètent les politiques d'enseigne et distinguent en première lecture, les succursalistes des indépendants qui laissent davantage d'autonomie aux chefs de rayon. Ainsi la négociation avec des fournisseurs fait toujours partie des missions chez Hyper U (80%) et Leclerc (74%) alors que chez Auchan et Carrefour, elle est en net déclin (21 et 33% respectivement).

Dans le secteur des fruits et légumes, cette articulation du chef de rayon sur la filière d'approvisionnement est perçue comme particulièrement importante pour une gestion qualitative du rayon. Elle peut se limiter à une coordination étroite entre le chef de rayon et sa centrale ou être plus radicale par le maintien ou le rétablissement du chef de rayon dans sa fonction d'achat. Dans les deux cas, elle constitue une motivation forte pour le chef de rayon qui garde ainsi une certaine autonomie de décision ou de contrôle pour gérer les aléas spécifiques au produit. En termes de logique informationnelle, cette internalisation de tout ou partie de la fonction achat contribue à rapprocher le modèle de fonctionnement d'une logique d'encapsulage.

Dans un dossier spécial fruits et légumes grande distribution de l'Echo des Min (2004), plusieurs témoignages de responsables ou d'experts du secteur illustrent le retour ou la vivacité de cette fonction achat. Les indépendants insistent sur l'importance de l'implication du chef de rayon dans le sourcing. "On vend bien ce que l'on a bien acheté" dit un directeur de Cora où seulement 35% des achats de fruits et légumes sont centralisés. Chez Leclerc SCA Centre, les chefs de rayon sont responsables d'une ligne de produits pour les 20 magasins dépendant de la centrale et passent une heure par jour pour s'occuper des achats de la ligne qui leur a été confiée. Dans certaines enseignes succursalistes, l'autonomie d'achat (possibilité d'acheter hors centrale) est croissante avec la performance du chef de rayon. Cette autonomie d'achat constitue une incitation forte pour les chefs de rayon fruits et légumes; elle constitue

par exemple un des principaux critères de choix avec le salaire et les primes, pour les chefs de rayon qui veulent changer d'enseigne.

Chez d'autres distributeurs, on insiste, faute de redonner la responsabilité de l'achat au chef de rayon, à la nécessité d'avoir un contact étroit entre le chef de rayon et son acheteur de plateforme. Pour Carrefour par exemple, les fluctuations de l'offre et des prix rendent d'autant plus nécessaire le contact quotidien par téléphone entre l'acheteur et le manager afin de compléter et commenter le cadencier, et aider le manager à construire sa commande. Auchan expérimente quant à lui, un système d'évaluation de l'acheteur de centrale fondé sur les résultats des cinq ou six magasins mis sous sa responsabilité qui l'incite à se coordonner plus étroitement avec les chefs de rayon concernés.

Ces différents systèmes de coordination et d'incitation permettent le développement de rayons plus qualitatifs avec par exemple la mise en place de bergeries ou d'ateliers de découpe. Ces magasins sont encore l'exception mais leur prospérité conduit les responsables de magasins à plaider comme l'un d'entre eux, pour une re-professionnalisation des rayons frais de type marée, fruits et légumes ou boulangerie-pâtisserie : " Nous avons longtemps eu tendance à supprimer les postes de professionnels de l'alimentaire dans les rayons, nous faisons aujourd'hui machine arrière et privilégions les spécialistes. Du coup, nous bénéficions d'une très forte dynamique dans ces rayons dont les managers sont également intéressés au résultat".

CONCLUSION

Le métier de chef de rayon a subi deux grandes mutations ces dernières années : la centralisation de la fonction achat et la mise en place de la transversalité. Ces deux mutations, qui sont inspirées par une vision homogénéisatrice des pratiques de chef de rayon, amputent le métier de plusieurs de ses prérogatives majeures aux fins de recherche d'économies d'échelle : celui-ci se voit privé à la fois de son expertise produits et de son rôle de chef d'équipe gestionnaire des aléas locaux liés à la nature des produits. Cette vision, qui nie la spécificité du rôle de chef de rayon, fait la part belle à une vision instrumentale du chef de rayon simple rouage – voire simple exécutant – mettant en œuvre et ajustant des choix marketing (assortiment, prix, merchandising...) faits en amont.

Le choix d'une grille aokienne pour discuter les modes d'organisation de la distribution a permis, moyennant un amendement et une opérationnalisation de l'analyse, de discuter ces mouvements. Nous avons pu souligner que si, pour des rayons « standards » permettant la mise en place d'une modèle d'assimilation de l'information, ces évolutions sont justifiables, il semble qu'elles devraient se heurter à de nombreux dysfonctionnements lorsqu'elles visent des produits ayant un fort contenu métier, rendant nécessaire un encapsulage de l'information. Le récent abandon de la transversalité par Auchan et Carrefour, et la multiplication de pratiques « dérogatoires » au modèle homogène, peuvent être perçus comme étayant cette interprétation.

Cependant, notre analyse demeure encore exploratoire. Si des faits stylisés étayaient la nécessité de prendre en compte la diversité de nature des rayons, une étude plus fine des pratiques d'organisation est requise pour souligner l'efficacité d'un tel mode d'organisation. Plus encore, l'image qui a été délivrée insiste sur la diversité de situation des différents rayons : ils est alors nécessaire de se livrer à une comparaison fine des choix des distributeurs afin de discuter leur efficacité et leur cohérence et permettre, en retour, une validation ou

infirmation de l'analyse aokienne délivrée. Il demeure qu'un débat sur les choix d'organisation des points de vente s'entrouvre, qui requiert de discuter plus avant les pratiques mises en place par les distributeurs : la recherche d'efficacité paraît à ce prix.

REFERENCES

- ALLOUCHE José, Isabelle HUAULT [1998], Contrôle, coordination et régulation : des nouvelles formes organisationnelles, *Finance-Contrôle-Strategie*, p.5-31, 1(2).
- AOKI Masahiko [1986], Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, 76 (5), pp. 971-983.
- AOKI Masahiko [1988], *Information, Incentives and Bargaining in Japanese Economy*, Cambridge University Press, trad Economica [1991].
- AOKI Masahiko [1990], Toward an Economic Model of the Japanese Firm, *Journal of Economic Literature*, 28 (1), pp. , trad partielle dans *Problèmes Economiques* [1991], n°2225, pp. 1-14.
- AOKI Masahiko, DORE Ronald (eds.) [1994], *The Japanese Firm, Sources of Competitive Strength*, Clarendon Press, Oxford.
- AOKI Masahiko, KIM Hyung-Ki (eds.) [1995], *Corporate Governance in Transitional Economies. Insider Control and the Role of Banks*, Washington D.C. : World Bank.
- AOKI Masahiko [2000], *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity*, Oxford University Press.
- AOKI Masahiko [2001], *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press.
- APPAY Béatrice [2001], Vers une nouvelle rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution, *Actes des VIIIèmes Journées Internationales de Sociologie*, Marchés du travail et différenciations sociales, LEST, Aix en Provence, pp. 5-14.
- BENOUN Marc, HELIES-HASSID Marie-Louise [2003], *Distribution. Acteurs et stratégies*, Economica.
- BERNARD Sophie [2003], Evolution d'un métier dans le secteur de la grande distribution : de « Responsable de Rayon » à « Manager Métier », *IXèmes Journées Internationales de Sociologie*, Paris, 27 & 28 novembre.
- BOLTON Patrick, DEWATRIPONT Mathias [1994], The Firm as a Communication Network, *Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), pp 809-839.
- BROUSSEAU, Eric; CODRON, Jean-Marie. [1998].- La complémentarité entre formes de gouvernance: le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison. *Economie Rurale* n°245-246, Mai-Aout 1998, pp 75-83.
- CARREFOUR [diverses années], accords collectifs d'entreprise.
- CARTRON Damien [2003], S'engager au McDonald's, *IXèmes Journées Internationales de Sociologie*, Paris, 27 & 28 novembre.
- CHABAUD Didier & PARTHENAY Claude [1999], Le modèle suédois d'organisation du travail : une lecture aokienne de la "production en équipes, *Revue d'Economie Industrielle*, 89, pp. 49-68.
- CHABIN Yann [], Représentations de la performance dans les entreprises de grande distribution alimentaire. La cohérence en question.
- CLIQUET Gérard, FADY André, BASSET Guy *et alii* [2003], *Management de la distribution*, Dunod.
- DE HORATIUS Nicole, RAMAN Ananth, TON Zeynep [2001a], Execution: the missing link in retail operations, *California Management Review*, 43 (3), Spring.

DE HORATIUS Nicole, RAMAN Ananth, TON Zeynep [2001b], The Achilles Heel of Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, May 2001.

COUGHLAN Ann T., ANDERSON Erin, STERN Louis [2001], *Marketing Channels*, Prentice-Hall.

DEBRIL Thomas [2002], Redefining the qualities of the goods, Redefining the skills of the merchants, restructuring trade. The case of the sea food market in France, *Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE)*, Minneapolis, 29 juin.

DIETSCH Michel & HUBRECHT Aude [], L'efficience des points de vente : une approche DEA, AFM ?.

FERNIE John, FERNIE Suzanne, MOORE Christopher [2003], *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann.

FILSER Marc [1989], *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert.

FILSER Marc, Des GARETS Véronique, PACHE Gilles [2001], *La distribution : organisation et stratégie*, EMS.

FOURNIER Christophe & LOUBES Anne [2002], L'ambigüité du rôle des chefs de rayon dans un contexte de changement organisationnel: une étude de cas, *Communication au 4^{ème} Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

JALLAIS J, ORSONI J & FADY A [1994], *Le marketing dans le commerce de détail*, Vuibert.

LE CORRE Sophie [2001], Transformation des marchés du travail et perspectives d'analyse. Réflexion à partir du cas de la grande distribution alimentaire, *Actes des VIIIèmes Journées Internationales de Sociologie*, Marchés du travail et différenciations sociales, LEST, Aix en Provence, pp. 139-147.

LE DEAUT, Jean-Yves [2000], Rapport sur l'évolution de la distribution : de la coopération à la domination nationale. Paris: Assemblée nationale.

LEVY Michael, WEITZ Barton [2003], *Retailing Management*, Irwin – McGraw Hill.

MARONNAT-GEFFROY Bénédicte [2001], L'organisation des grandes entreprises françaises le modèle «H» en question, *Revue Française de Gestion*, 132, pp. 44-56.

MOISDON Jean-Claude (ed.) [1997], *Du mode d'existence des outils en gestion*, Seli Arslan.

NEWMAN Andrew J., CULLEN Peter [2002], *Retailing : Environment & Operations*, Thomson Learning.

PHILONENKO Grégoire, GUIENNE Véronique [1997], *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer.

RIVE Jérôme [], Analyse des systèmes de contrôle de 222 forces de vente : pour une gestion contingente des ressources humaines.

VIGNON Christophe [2002].- Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale: une étude de cas dans la grande distribution. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43 Janvier-Février, 82-101.

VIGNY Jacques [2000], *Distribution. Structures et pratiques*, Dalloz.

VOLLE Pierre (ed.) [2000], *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica.