

Quelle relation client dans les hypermarchés ?

Magali Boespflug

Docteur en Sciences de Gestion

IAE et CREOP (EA 4332), Université de Limoges

IAE de Limoges, 3 rue François Mitterrand, 87000 Limoges

Tél.: 06.18.88.53.69

magali.boespflug@unilim.fr

Quelle relation client dans les hypermarchés ?

Résumé :

L'objectif de cet article est de présenter dans le cadre d'une étude de cas le type de relation client qui existe dans les hypermarchés. Nous analysons plus spécifiquement si la relation que les salariés entretiennent avec leur clientèle est directe (contact traditionnel) ou virtuelle (système d'information). L'étude menée dans deux hypermarchés nous précise que les activités exercées par les salariés semblent donner peu de place à la relation client traditionnelle, à la fois pour des raisons de manque de temps et de moyens. Nous déduisons alors de ce constat les conséquences de cette déshumanisation de la relation client et préconisons donc un retour à plus de proximité.

Mots clés : relation client, hypermarché, implication, fidélisation.

What customer relationship in hypermarkets?

The objective of this paper is to present with a case study the type of customer relationship that exists in hypermarkets. We analyze more specifically if the relationship that employees have with their customers is direct (contact traditional) or virtual (information system). The study realized in two hypermarkets tells us that the activities of the employees seem to give little room for traditional customer relationship, at once for reasons of lack of time and resources. We deduce from this observation the consequences of dehumanization of the customer relationship and then recommend a return to more proximity.

Key words: customer relationship, hypermarket, involvement and loyalty.

Résumé managérial

Afin de faire face à la concurrence des nouveaux modes de distribution et à des clients plus volatiles, les hypermarchés proposent des nouveaux modes de fidélisation et multiplient les actions promotionnelles. Mais qu'en est-il de la relation entre les salariés de l'hypermarché et sa clientèle ? Dans quelle mesure la grande distribution entretient-elle encore une véritable relation avec ses clients ?

L'étude de cas porte sur deux hypermarchés d'un groupe de dimension nationale. Nos choix méthodologiques reposent sur la pluralité des sources de données (écrites, orales et observées ; internes et externes) et sur leur complémentarité des méthodes (entretiens et questionnaires). Les principaux enseignements empiriques sont les suivants :

- ✓ la relation directe avec le client est rare : elle existe le plus souvent suite à une demande de renseignement ou une réclamation de la part du client (il s'agit donc d'une relation subie et non d'une action volontaire des salariés) ;
- ✓ Selon les salariés, le contact avec la clientèle diminue, ce qui est regretté par la plupart d'entre eux qui ne se reconnaissent plus dans leurs activités et plus largement dans leur mission ;
- ✓ La relation client est essentiellement virtuelle (suivi des ventes, gestion des ruptures, promotions nationales...), de plus, elle est pilotée par l'amont (centrales d'achat) ce qui contribue donc à la déshumaniser et à la délocaliser ;
- ✓ Une relation client directe est difficilement envisageable dans l'état actuel compte tenu du manque de temps et de moyens alloués aux salariés ;
- ✓ Ce manque de contact dans la relation commerciale se traduit par une démotivation du personnel (baisse de performance, fidélisation dégradée, stress...) et une baisse de l'implication des clients dans la relation commerciale (fidélité dégradée du fait de la désincarnation du vendeur et de l'image brouillée du point de vente).

Nous préconisons donc un retour à plus de proximité relationnelle tant avec les acteurs internes (pour redonner un sens commun à l'action et donc motiver les salariés), qu'externes (pour renouer un contact direct avec la clientèle), grâce à une organisation plus flexible et un système de gestion plus qualitatif.

Introduction

Face à la concurrence des hard-discounts, aux restrictions légales liées aux nouvelles implantations ou aux agrandissements et à un consommateur de plus en plus exigeant, les hypermarchés doivent sans cesse réajuster leur positionnement. Les grandes surfaces semblent, en effet, avoir atteint leur taille critique en France, et il devient donc nécessaire de réinventer l'hypermarché, à la fois par la création de nouveaux formats à destination des clients, mais également par une meilleure organisation interne qui permette une adaptabilité et une réactivité plus grandes face aux enjeux à venir (16).

La grande distribution est un secteur à grande intensité de main-d'œuvre où il n'est pas souhaitable d'augmenter le coût de la main d'œuvre, puisque « l'on peut faire fonctionner un magasin avec plus ou moins de personnel » (2, p.237). Le secteur est donc à la recherche de nouveaux modes d'organisation plus flexibles qui ne nécessitent pas le recours à une main d'œuvre supplémentaire, mais tentent, au contraire, d'optimiser les ressources humaines disponibles. Le secteur développe donc la polyvalence de ses salariés, ce qui conduit en réalité à une intensification du travail et à un appauvrissement des activités (4). La question se pose alors de la disponibilité des salariés envers leur clientèle. La relation client a-t-elle encore sa place dans ces nouveaux modèles d'organisation ? Et quel type de relation client les salariés des hypermarchés peuvent-ils encore entretenir, compte tenu de leur surcharge de travail ?

Une étude de cas réalisée dans deux hypermarchés précise que les activités réalisées par les salariés laissent aujourd'hui une part minime à la relation client traditionnelle. Cette absence de lien génère des effets néfastes en termes de fidélisation des salariés et des clients, il semble donc nécessaire de recréer du lien en valorisant la proximité.

Des commerçants de plus en plus virtuels

L'analyse des nombreuses activités réalisées par les salariés de deux hypermarchés étudiés, qu'ils soient managers ou employés, nous permet de préciser l'étendue et la nature de leurs missions, et donc de mettre en lumière la part minime et principalement virtuelle de relation qu'ils entretiennent encore avec leur clientèle.

L'analyse de la relation client dans sa complexité

La difficulté à appréhender spécifiquement la relation client au sein des hypermarchés, nous a conduit à opter pour la méthode des cas, qui est particulièrement adaptée à la description d'un phénomène dans toute sa complexité, et permet donc la prise en compte d'un grand nombre de facteurs.

- **Le choix de l'étude de cas**

Le choix de la pluralité a été privilégié grâce à une étude de cas multi-sites. La recherche a été réalisée dans deux hypermarchés appartenant à un même groupe. Nous avons ainsi souhaité limiter les biais liés au contexte en analysant deux points de vente possédant une histoire et des contextes humains tant internes (population salariale) qu'externes (clientèle) bien distincts.

Le groupe étudié est une société anonyme sous forme de coopérative de consommateurs. Elle est l'une des quatre dernières coopératives de consommation historiques françaises encore en activité. Il s'agit d'un actionnariat familial essentiellement composé des clients des magasins, qui pour la plupart d'entre eux participent à des événements coopératifs (assemblées générales locales, comités généraux...) et/ou sont membres actifs de l'association des consommateurs coopérateurs. Ce type de structure nous a semblé pertinent à étudier compte tenu de l'objet de recherche. La relation client devrait, en effet, à priori être plus prégnante dans une structure de type coopératif. En outre, ce groupe a signé un partenariat avec le leader français de la grande distribution, afin d'utiliser son enseigne et donc avoir accès à sa centrale d'achat, sa force commerciale et promotionnelle. Ainsi le groupe étudié combine à la fois la spécificité de la coopérative tout en s'inscrivant dans une structure classique du secteur, ce qui accroît la pertinence de notre terrain d'analyse.

Les deux hypermarchés sont situés en Haute-Vienne. Ils se différencient par leur localisation et leur ancienneté (les surfaces de vente et l'effectif moyen sont comparables). Les spécificités des deux points de vente ont des conséquences en termes de management:

- Le magasin de *Saint-Junien* est relativement récent (1984), la population de managers est donc plus jeune (36,25 ans en moyenne) que *Corgnac* (39,44 ans)

et le taux d'encadrement est faible. Le chiffre d'affaires est en augmentation, ainsi que la population locale, ce qui a incité le groupe à programmer des travaux d'agrandissement pour cet hypermarché. La clientèle est constituée essentiellement d'actifs et de retraités. La démarque est faible. Le magasin se caractérise par son caractère rural. La zone de chalandise s'étend jusqu'à 30 km et comprend environ 30 000 clients qui sont particulièrement fidèles au point de vente (1^{er} taux de détention de la carte de fidélité avec 70% de clients détenteurs). Par conséquent, le panier moyen est relativement élevé (40 € contre 26 € à *Corgnac*). La principale difficulté rencontrée à Saint-Junien concerne la mobilité du personnel, les salariés refusant pour la plupart les promotions hiérarchiques et/ou les formations. Le management est plutôt de type autoritaire puisqu'il privilégie les informations descendantes et les contrôles.

- Le magasin de *Corgnac* est plus ancien (1971), il est situé dans une zone populaire de Limoges. Les vols très importants sont la principale difficulté à laquelle est confronté le point de vente, la démarque inconnue représente environ 4% du CA. Le management met en avant la participation de tous : de nombreuses et régulières réunions de département ou de direction sont organisées. Le management est plutôt de type participatif puisqu'il prône la délégation et la responsabilisation des acteurs dans leur rayon.

- **La méthodologie de collecte et d'analyse des données**

Le choix de la complémentarité a également été privilégié, grâce à la multiplication :

- des sources d'information : des entretiens ont été réalisés auprès du directeur, services généraux, managers de département (MD), managers de rayon (MD) employés (ELS) et caissières. Nous avons ainsi interrogés l'ensemble des cadres et agents de maîtrise des services opérationnels et de soutien, soit 45 entretiens. En revanche, nous avons rencontrés un échantillon plus restreint d'employés et de caissières (1/5), et ce en raison non seulement de leur nombre, mais également du caractère répétitif et routinier de leurs activités qui n'imposait pas un échantillon exhaustif à des fins de validité interne. Un questionnaire relatif à la gestion des priorités des activités régulières et irrégulières a permis d'opérer une comparaison entre les activités décrites et souhaitées ;

- et des types de données à la fois internes et externes, orales, écrites ou observées, ce qui a permis d'effectuer une triangulation des données et donc de renforcer la validité interne des données empiriques.

Notre codification a consisté dans un premier temps à réaliser un regroupement qui rend compte des récurrences d'un même phénomène (codage descriptif), puis à un regroupement par catégories (codage thématique par fréquence ou par fonction). L'analyse s'est portée plus spécifiquement sur les salariés opérationnels car ils exercent dans la surface de vente et sont donc en contact direct à la fois avec les problématiques du terrain (ruptures de stocks, problèmes d'affichage, dates de péremptions à gérer etc.), les acteurs internes (salariés ou intervenants permanents de sociétés extérieures), les acteurs externes (fournisseurs, services sanitaires etc.) et surtout avec la clientèle et ses exigences.

Des activités variées mais routinières

L'analyse des activités met en avant le rôle central des managers de proximité comme rouage relationnel tant en interne qu'en externe ; tandis que le caractère routinier des activités pilotées par le système de gestion réduit l'initiative des salariés.

- **Les managers de proximité : maillons clés d'une relation virtuelle**

L'analyse des entretiens des managers de département indique que leurs principales activités consistent à générer du chiffre, à contrôler le rayon et à suivre des objectifs. Ils interviennent également en cas d'aléa majeur dans leur service ou en cas de réclamation de la clientèle. En revanche, les managers de rayon sont plutôt des hommes de terrain qui font appliquer les consignes et gèrent au quotidien le personnel. Ils sont la plupart du temps en rayon au plus près des réalités du personnel. Leur principale activité consiste à motiver, animer et contrôler leur équipe ; puis la seconde à contrôler le chiffre réalisé. Les employés de libre service réalisent quant à eux un travail routinier de mise en rayon, étiquetage et réassortiment sur un sous-rayon spécifique ou en réserve. Comme le précise Vignon (20), « Le principal rôle des ELS consiste [donc] à remplir les gondoles, à les baliser et à ranger les réserves » (p.87). L'analyse des différentes fonctions indique donc que le degré de prédictivité versus réactivité diffère selon le poste occupé, l'employé ayant le poste le plus prédictif et le MD le plus réactif, tandis

que le manager de proximité (MR) agit comme amortisseur face aux variations internes comme externes. L'étude de cas valide donc le rôle central des managers de proximité, et ce quel que soit l'hypermarché (seulement 19,29% de la variance expliquée pour le croisement des catégories d'activités et des hypermarchés).

Notre étude confirme donc les travaux de Commeiras et al. (6), pour lesquels les managers ont une double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part. Les managers opérationnels constituent donc le maillon clé de la relation dans les grandes surfaces, car ils sont en contact direct à la fois avec les problématiques du terrain, les différents acteurs internes et externes, ainsi que les employés et la direction.

Afin d'analyser plus précisément les rôles perçus par les 33 managers opérationnels, nous avons réalisé un codage par fonction qui différencie les dix rôles du manager de Mintzberg (15), des activités d'employés et de celles prescrites par la centrale d'achat. Nous avons demandé aux managers quelles étaient les activités principales qu'ils réalisaient. Les activités liées au management sont considérées par la quasi-totalité comme primordiales (citées par 91, 8% des managers), plus d'un tiers des managers dit réaliser des activités normalement dévolues aux employés (35,6%), alors que seulement 15,1% considèrent les tâches prescrites par la centrale d'achat comme essentielles.

Les rôles interpersonnels sont destinés à faciliter les rôles liés à l'information qui favorisent, à leur tour, ceux relatifs à la prise de décision (15). Bien que cette analyse a fait l'objet depuis de critiques, en raison notamment des ambiguïtés liées à la définition des rôles qui ne sont pas forcément étanches et qui peuvent varier suivant les contextes elle reste cependant pertinente car modulable selon les contextes. L'analyse par méta-catégories nous renseigne plus précisément sur la part des différents rôles assignés liés au management. Les managers se considèrent à 47,9% comme des répartiteurs de ressources, 42,5% comme des observateurs actifs et 35,6% comme un symbole. L'analyse de rôles du manager indique donc le poids plus important des rôles liés à la décision (57, 5% des managers), face aux rôles liés à l'information (42,5%) et ceux interpersonnels (37%). A noter que le poids de ces différents rôles est peu significatif selon l'hypermarché. Or, ce sont les rôles interpersonnels qui facilitent l'accès à l'information et aident à leur tour à la prise de décision. La part relativement faible des

premières catégories indique un manque de temps pour la relation, l'écoute et l'observation qui sont pourtant des préalables indispensables à l'action.

Nous remarquons que paradoxalement, la logique coopérative du groupe étudié n'est pas exclusive d'une organisation rigide dirigée par une centrale d'achat directive. En fait, le contexte influence plus la perception que l'action. Une étude comparative entre deux groupes distincts (4) avaient en effet montré que si une logique essentiellement financière freine les managers de proximité dans leurs initiatives; à l'inverse, une logique coopérative qui implique le personnel n'est néanmoins que théorique si les prescriptions du système de contrôle freinent ces mêmes initiatives.

- **La relation client victime des injonctions contradictoires**

Le manager de rayon est le responsable de l'allocation des ressources dans son équipe. Or, il est soumis à des injonctions contradictoires qui prônent à la fois un meilleur accueil des clients ainsi que le respect des règles de gestion qui allouent un minimum d'effectif afin de maximiser la rentabilité. Son appartenance à différents sous-systèmes fait converger vers lui une pluralité d'attentes, à la fois mouvantes, peu claires et parfois même contradictoires (6).

L'étude de cas nous enseigne que la relation client ne fait donc pas partie des priorités des salariés. Pour les MD, il s'agit surtout de gérer les conflits majeurs, pour les MD de gérer les aléas du terrain conjointement avec les employés (demande de renseignements en rayon, aléas comme par exemple réclamation, litige, accident en rayon, vol...). Sur notre échantillon de 33 managers seul 6 ont cité la relation client comme une activité fréquente : gestion de la clientèle (1), vente (1), SAV (1) et gestion des litiges (1).

De fait, l'activité s'organise essentiellement autour des activités planifiées par les centrales d'achat ou la direction telles que les promotions, les inventaires ou les opérations de démarque. Une grande majorité de managers tente d'anticiper ces variations d'activité et organise les ressources humaines et les commandes de produits en conséquence. La part pour l'humain (relation interpersonnelles avec le personnel ou la clientèle) ne peut quant à elle se planifier, compte tenu des effectifs restreints et des délais à respecter, cette dimension n'est pas une priorité. La prédiction du travail est donc plus forte dans les départements Bazar en libre service et Produits Frais où les

managers déclarent à près de 80% savoir ce qu'ils auront à faire le lendemain, que dans le Bazar avec service où la variabilité externe l'emporte (clientèle).

La relation s'impose donc en cas d'aléas imprévisibles dus à des variations internes ou externes. Le contact direct devient, en effet, indispensable en cas de variation des ressources internes programmées (gestion des absences, aléas liés aux conflits, au produits ou aux rayons), qu'en cas de variations externes (modifications liées aux clients, fournisseurs (et notamment la centrale d'achat), merchandisers, services de contrôles vétérinaires et sanitaires etc. La gestion des aléas internes comme externes obligent les managers à abandonner la relation virtuelle pour revenir à un contact direct afin de répondre à l'urgence.

Paradoxalement, le client qui devrait être au centre des préoccupations de l'activité commerciale, dans le cadre d'une adaptation aux variations de la demande, ne fait donc pas partie des activités prioritaires des managers. La mise en place des produits et l'organisation interne prennent donc le pas sur la gestion des aléas liés à l'output. La gestion des urgences comme les litiges avec la clientèle remet en cause la gestion des priorités des managers de premier niveau (MR), d'où la délégation fréquente de l'urgence envers les managers de second niveau (MD). Les managers manquent de temps pour la clientèle (conseils, réponses aux réclamations ou vente assistée), la clientèle est donc prise en compte seulement si la situation semble revêtir un caractère particulièrement urgent. En définitive, les impératifs du terrain pilotent les managers qui délaissent donc les activités considérées comme non urgentes.

L'analyse du questionnaire sur la gestion des priorités indique un fort décalage entre les activités réalisées décrites et les souhaits d'organisation des managers. Ainsi, quel que soit l'hypermarché, une majorité de managers cite en priorité comme activité régulière prioritaire le contact avec les fournisseurs (28 citations), alors que cette activité est rarement dans les faits une activité principale et se retrouve pour la totalité des répondants reléguée en fin de journée. Ce décalage s'explique par le souhait des MR d'avoir plus de contacts avec les fournisseurs, alors même que plus de 80% des commandes sont faites directement par la centrale d'achat.

Concernant les activités irrégulières, les managers plébiscitent les réunions avec le personnel qu'ils souhaiteraient plus formalisées ; en ce point ils se conforment avec les

prescriptions de la direction qui considère cette activité comme obligatoire. Mais, dans la pratique ils privilégient les réunions informelles, compte tenu de leur présence fréquente en rayon, du manque de temps et des difficultés d'organisation.

Enfin, les managers souhaiteraient avoir plus de temps à consacrer à la clientèle et regrettent les mutations du secteur.

« Il y a de plus en plus de libre service, on ne fait presque plus de vente, on a moins de contact client » (MR).

« Malheureusement, on fait de moins en moins de commerce » (MD).

La perte de lien avec la clientèle et ses dangers

Le manque de relation directe avec la clientèle produit des effets néfastes en termes d'implication des salariés, il semble donc nécessaire de recréer du lien tant en interne qu'avec l'extérieur de l'hypermarché.

Les conséquences en termes d'implication des salariés

Les salariés tentent de résister au système de gestion contraignant, tandis que l'intensification de leur travail tend à les déconnecter à la fois de leur environnement et de leur activité propre.

- **Des salariés qui résistent**

Les salariés résistent au dictat du système de gestion en se réfugiant sur le terrain. En effet, l'analyse de la gestion des priorités indique que les managers plébiscitent plus de relations directes à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du point de vente. Le terrain (surface de vente) est alors le refuge des managers loin de la dictature du système (bureau). Paradoxalement, les activités prescrites considérées comme prioritaires sont donc reléguées au second plan.

Ainsi, ils contournent les règles imposées par le système et tous les managers déclarent, par exemple, commencer leur journée par une « vérification » des rayons, et reléguer les tâches dites administratives (factures, gestion des stocks, commandes...) en fin de journée et ce quel que soit le département ou le point de vente.

« Il n'y a pas assez de personnel en rayon, je fais beaucoup de terrain et je n'ai pas beaucoup de temps pour les commandes et l'administratif.» (MR).

« On fait beaucoup plus de terrain que de gestion, je ne fais les vérifications administratives que temps en temps, je suis trop pris dans le rayon » (MR).

« Je commence par vérifier les rayons le matin, après c'est à l'avenant » (MD).

Cette transgression révèle l'ambiguïté (incohérence des règles ou dysfonctionnement du système) ou l'incomplétude des normes. Elle contribue donc par le fait à coordonner les contraintes contradictoires inhérentes à toute organisation en créant un consensus (« bon gré mal gré »), du fait de la tension entre le travail prescrit et le travail réel. L'étude de cas précise que le collectif de travail (département ou rayon) s'autorégule donc par le biais des transgressions, ce qui lui permet de trouver un compromis acceptable entre les activités prescrites et les activités imprévisibles.

Mais le contournement du système s'entend plus largement que la préférence pour le terrain au détriment des activités administratives, et ce en raison des objectifs assignés aux salariés. Les objectifs sont en effet difficiles à atteindre, voire complètement irréalistes compte tenu de la concurrence des nouvelles formes de commerce (hard discount et commerce en ligne) et des moyens d'action limités (autonomie restreinte).

« Les objectifs sont toujours au-dessus des possibilités » (MR).

« Il y a une prime de fin d'année si on tient les budgets, mais les budgets sont intenables, seule marge de manœuvre : gérer la casse » (MD).

Des stratégies de contournement sont donc mises en œuvre pour atteindre les objectifs assignés en termes de marge et de chiffre : non changement des prix à la fin des promotions, mise en place partielle ou erronée de la PLV et de l'étiquetage, retours aux fournisseurs multipliés ou remballe des produits par exemple.

En définitive, les salariés tentent de donner du sens à leur activité en investissant le terrain et en contournant des règles souvent irréalistes. Ils réinvestissent ainsi la réalité du terrain au détriment de la virtualité du système de gestion.

- **Une implication dégradée**

Le travail devient de plus en plus intensif du fait de la surcharge de travail. Les activités se multiplient, pour y répondre le manager peut agir sur le plan quantitatif en augmentant son temps de travail ou en arbitrant selon les priorités, il peut enfin se résoudre à diminuer la qualité de son activité.

« Aujourd'hui les activités sont plus larges, mais moins bien faites » (MR).

Plus la surcharge de travail est importante moins l'innovation semble se développer (6). Or, la relation client nécessite un temps d'écoute et d'observation, une adaptation des routines et donc une innovation face aux impératifs du système. La surcharge de travail est donc un frein à l'instauration des contacts directs. Le management dans la grande distribution est excessivement quantitatif, car il faut toujours faire plus et plus vite, par contre, « Il n'y a pas de temps pour la réflexion, la prise de recul, l'approche qualitative » (1, p.120).

La pénibilité va « au de-là des limites » dans la grande distribution en raison de la charge horaire des managers, des déplacements fréquents, du travail physique et des cadences intenses (17). Cette intensification du travail génère du stress avec comme principaux facteurs le degré de contrôle, l'influence des normes, la charge de travail, la complexité et les changements permanents (13). La logique coopérative du groupe semble améliorer les conditions de travail et donc diminuer les stress du fait des impératifs financiers moins prégnants ; en revanche, elle n'agit pas sur le contenu du travail et n'a donc aucun effet sur la motivation (4). En effet, le contenu du travail peut être une source sublimatoire, seulement lorsqu'il est librement organisé, ou délibérément choisi et conquis, ou lorsque les exigences intellectuelles motrices et psychosensorielles de la tâche s'accordent spécifiquement avec les besoins du travailleur considéré (7). Mais, dans le cas présent le choix de l'activité et la marge laissée au libre aménagement de l'activité se réduisent. Les managers rencontrés se plaignent ainsi presque tous de la diminution de l'intérêt de leur travail.

« Le travail est de plus en plus passif, il devient ennuyant, car les responsabilités sont reportées sur le supérieur » (MD).

La gestion par l'urgence des activités non programmées entraîne une prise en compte limitée et non rapide des attentes des clients. La déconnexion avec l'environnement

s'observe également en ce qui concerne les fournisseurs, mais dans ce cas, c'est la centrale d'achat qui a dépossédé les managers de leurs responsabilités de négociation directe avec les fournisseurs.

« Il est impossible de négocier avec les fournisseurs, tout est fait par la centrale, les nouveaux prix sortent automatiquement tous les jours » (MR).

« La hiérarchie contrôle si l'on commande en direct aux fournisseurs » (MR).

Les managers sont donc cantonnés dans leur point de vente sans ou avec très peu de contacts en amont et en aval de leur activité. Ils sont en quelque sorte déconnectés à la fois de leur métier de commerçant et de la réalité qui les entoure, la centrale d'achat leur indiquant sa propre vision.

Les managers se voient également déconnectés de leur propre activité, car ils ont une connaissance très approximative des produits qu'ils vendent et de leurs stocks, les références étant variables tant en nombre qu'en qualité. La centrale d'achat gère les références et détermine en partie les quantités à commander ; par le biais des commandes automatiques pour les produits permanents ou pour les références en promotion. Les managers deviennent de simples exécutants du système. Le manque de temps pour réaliser des activités toujours plus nombreuses et urgentes génère donc de l'incompétence. En effet, « certains modes de fonctionnement dans les organisations actuelles, conduisent à produire de l'incompétence. Nous en relèverons trois : des changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées et une confiance exagérée dans certains outils » (11, p.5).

L'activité imposée par le système conduit à une déresponsabilisation et donc à une démobilité du personnel (14). Dans les faits, de nombreux MR réalisent des activités qui sont normalement de la compétence des ELS (comme les mises en rayon) soit en raison des remplacements provisoires lors des congés ou diverses absences de personnel, soit parce que les ELS ne sont présents qu'une partie de la journée ou encore de façon régulière puisque certains managers cumulent les fonctions de manager et une responsabilité d'employé sur un sous-rayon spécifique. L'activité s'appauvrit donc et les responsabilités diminuent. Le rôle de l'encadrement se limite alors à contrôler les réalisations et les managers de département tendent donc à disparaître (4). « L'informatisation s'est généralisée [...] En conséquence, on a de moins en moins

besoin de toute une catégorie de personnel de supervision et de cadres moyens dont les tâches principales étaient de collecter l'information, de la traiter et de la présenter » (9, p.322).

« On peut se passer des cadres pendant quelque temps, on ne peut pas se passer d'employés » (MD services généraux).

Par conséquent, de nombreux ELS ne souhaitent pas évoluer, car leur fonction leur offre des horaires réguliers, un niveau de rémunération élevé compte tenu de leur niveau de responsabilité et une certaine prédictivité et stabilité dans leurs fonctions. En outre, comme ils travaillent dans une zone de responsabilité propre, ils ont le loisir de développer des compétences spécifiques qui augmentent leur autonomie face à leur hiérarchie.

« Les ELS ne veulent plus évoluer car les salaires des managers sont trop faibles et les horaires trop larges » (MD).

« Les ELS ont un travail plus régulier et moins de stress et d'horaire » (MR).

De même la motivation diminue chez les managers. Un peu à l'instar du « rêve américain », la grande distribution demande un investissement sans faille (en temps et en énergie) et promet en contrepartie une « belle » progression de carrière. Mais, compte tenu des tensions sur les charges salariales et la limitation de l'encadrement, les places sont de plus en plus rares. « La grande illusion de l'avancement au mérite, c'est que chacun est persuadé qu'il va en bénéficier [...] Illusion narcissique qui enferme dans un piège » (17, p.9). Le secteur est alors confronté à une diminution de l'implication de ses salariés, ce qui conduit à un travail non optimum, des difficultés à recruter, mais également à fidéliser les collaborateurs.

Un nécessaire retour à la proximité

Le modèle de l'hypermarché doit se reconstruire tant en interne que vis-à-vis de sa clientèle et de la société. Nous préconisons alors de revenir aux fondamentaux de l'activité commerciale en valorisant la proximité relationnelle.

- **La désincarnation de l'hypermarché**

Les hypermarchés ont une image à reconstruire auprès de la société. A l'origine, le concept véhiculait une image positive, grâce à l'accès pour tous à un large assortiment de produits de qualité. Aujourd'hui, l'hypermarché est remis en cause dans différents domaines par les médias, les associations de consommateurs, les acteurs internes, le système judiciaire, certains fournisseurs ou encore les pouvoirs publics :

- les prix proposés ne sont plus considérés comme accessibles (notamment à cause du développement des hard-discounts) ;
- les conditions de travail offertes aux salariés sont décriées (notamment les temps partiels « imposés », les contrats précaires ou les horaires variables) ;
- un rapport de domination envers certains fournisseurs (notamment la filière agricole dénonce régulièrement les marges de la grande distribution) ;
- les conditions concurrentielles du secteur ne sont pas réunies, puisque seulement 5 centrales d'achat représentent 90% des ventes des différentes enseignes de la grande distribution françaises, ce qui contribue à favoriser les ententes illicites ;
- certaines pratiques commerciales concernant par exemple les promotions ou les ventes à prix d'appel sont régulièrement dénoncées par les associations de consommateurs.

Les débats autour de la distribution ont conduit les grandes enseignes à demander une étude de perception et d'image en 2008 (2), afin de déterminer quels étaient les bons leviers pour agir. Cette étude indique que les principaux avantages perçus par les Français concernant la grande distribution sont le choix à 90%, la praticité à 85% et le gain de temps à 69%. En revanche, les inconvénients perçus sont la surconsommation à 87%, la déshumanisation à 75%, puis l'hygiène et la cherté à 74%.

En effet, on assiste à une déshumanisation de l'hypermarché. Le système de gestion informatisé gère les produits et donc détermine les activités des salariés. Ainsi, la dimension humaine tend à disparaître, ce qui est paradoxal puisqu'elle constitue le ciment de la relation commerciale qui doit permettre l'adaptation aux besoins de la clientèle. L'automatisation des routines a donc pour conséquence non seulement de

démotiver le personnel, mais également de limiter l'efficacité commerciale, en raison d'une offre formatée non adaptée aux besoins locaux.

La relation client directe est donc rare, puisque le fruit d'une gestion dans l'urgence des aléas non programmés par le système. Elle est principalement virtuelle et déconnectée du terrain, car elle s'opère en amont au niveau des centrales d'achat. En définitive la seule véritable relation directe que les clients entretiennent avec le magasin est de la responsabilité des caissières et hôtesses d'accueil qui ne peuvent paradoxalement pas agir en amont sur les dysfonctionnements, erreurs ou choix d'assortiment...

- **La relation client ciment de l'activité commerciale**

L'organisation doit faire partager une vision commune des finalités de l'entreprise afin de permettre à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs (19). Or en l'espèce, les sens donné à l'action collective n'est pas clairement défini, en dehors des opérations spéciales, puisque l'organisation favorise le fonctionnement par département en vase clos.

Les systèmes de gestion contraignants obligent le salarié à déterminer lui-même les priorités et donc à se remettre en cause sans cesse et à s'inventer en permanence. Le travail moderne consiste alors à faire face, tout seul, à des injonctions, à des missions, des objectifs, avec une relative autonomie, liberté d'initiatives et responsabilisation, mais (et on l'oublie bien souvent) sans avoir la possibilité de peser ni sur les objectifs, ni sur les moyens (10). L'organisation taylorienne consistait en une *coopération mécanisée*, car non pas directe entre les personnes, mais médiatisée par le système mécanique des convoyeurs ; tandis que les nouvelles formes d'organisation conduisent à une *coopération informatisée* puisque le système informatique devient prescripteur des travaux routiniers comme de leur enchaînement (8). On assiste donc en quelque sorte à une retaylorisation par le biais du système informatique qui rythme le travail des salariés. Les valeurs de responsabilisation et d'autonomie défendues depuis des nombreuses années se heurtent donc à une forme d'industrialisation du processus organisationnel qui spécialise le postes et appauvrit le travail (18). L'évaluation passe par l'atteinte ou non des objectifs du département ou rayon, lui-même classé par rapport aux autres services du magasin et aux autres magasins du groupe.

Si les instruments de gestion apparaissent cohérents au sein de chaque métier, ils se révèlent donc au contraire, contradictoires au regard de la cohérence globale de l'organisation et conduisent alors à un « éclatement de la rationalité » (3). Or, l'encadrement de proximité ne peut pas s'en tenir à une gestion à court terme ; c'est à lui de faire évoluer à la fois l'organisation et les compétences des individus et de son équipe en prenant en compte les évolutions qui se profilent (12).

Il semble donc nécessaire de redonner du sens en interne en passant par une plus grande coopération entre les différents secteurs et services de l'hypermarché. Il est souhaitable de créer des ponts notamment avec le service des caisses qui ne doit plus être déconnecté de la surface de vente si l'on veut que le lien se poursuive jusqu'à la clientèle. Nous préconisons dans ce sens de développer la polyvalence des managers et employés en proposant par exemple des temps complets sur plusieurs secteurs pour compléter le temps de travail des salariés à temps partiels ou encore en mettant en place une gestion du personnel qui valorise les rotations temporaires et/ou permanentes par une promotion ou une rétribution financière. L'objectif en recréant de la proximité et du lien en interne est à terme de mener vers une plus grande cohérence de l'activité, moins de compétition interne et de dysfonctionnements, pour au final offrir à la clientèle plus de proximité. La grande distribution a dans l'esprit des consommateurs comme principal inconvénient la déshumanisation, il s'agit ainsi de leur offrir plus de proximité, à l'instar des petits formats (hard discount et supermarché) qui sont plébiscités ces dernières années.

Il s'agit également de redonner des marges d'autonomie aux salariés dans l'exercice de leur activité. Le modèle purement quantitatif doit donc être abandonné. Les objectifs devront en partie se baser sur la qualité de la relation client. Nous préconisons la mise en place d'audits externes auprès de la clientèle pour mesurer la qualité de la relation client dans les différents points de vente, des challenges par magasin ou rayon qui permettent aux équipes de proposer des solutions innovantes en matière de relation client et qui pourront être transposées dans d'autres hypermarchés. En définitive, l'hypermarché doit investir dans la relation client, car elle est le ciment de toute relation commerciale.

Conclusion

La relation client directe est rare dans les hypermarchés étudiés. Les salariés sont victimes d'injonctions contradictoires qui les incitent d'une part à satisfaire leur clientèle et d'une autre à remplir des objectifs de rentabilité. Le système de gestion pilote en amont l'activité ce qui réduit l'autonomie des managers. La relation client directe n'étant pas programmée par le système, elle est de fait non prioritaire, d'autant que la surcharge de travail laisse à peine le temps de remplir les activités programmées. La relation client directe est donc gérée le plus souvent dans l'urgence pour répondre à des aléas. Les salariés n'ont plus le loisir d'exercer pleinement leur activité de commerçant, ils deviennent de simples exécutants du système, déconnectés à la fois de leur environnement et de leur propre activité.

En définitive, l'hypermarché tend à se déshumaniser en interne comme en externe. La relation client est en grande partie virtuelle et gérée en amont par la centrale d'achat. Il semble alors urgent de redonner toute sa place au relationnel humain. Nous préconisons donc de créer du lien en interne et d'œuvrer à le (re)créer avec la clientèle, grâce à une organisation plus flexible et un système de gestion plus qualitatif.

Références

- (1) Barel Y. (2009), *Le leadership des chefs de rayon, entre contingence et culture, Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vignon C., Paris, Vuibert, 103-122.
- (2) Bédier J. (2008), *La grande distribution : perception et enjeux, L'état de l'opinion 2009*, TNS-Sofres, Paris, Seuil.
- (3) Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, *Centre de recherche en gestion*, Ecole Polytechnique.
- (4) Boespflug M. (2010), *Développer la polyvalence des salariés ? Enjeux et paradoxes*, Thèse de sciences de gestion, Université de Limoges.

- (5) Buisson M.L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Management et avenir*, INSEEC, 6, octobre, 147-164.
- (6) Commeiras N., Fournier C., Loubès A. (2005), Implication des managers de rayon dans l'organisation : vers une typologie, *Actes du XVIème Congrès de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15-16 septembre.
- (7) Dejours C. (2000), *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (nouvelle Ed.), Paris, Bayard.
- (8) Jaeger C. (1995), La gestion des espaces de travail : de la coopération contractuelle à la coopération informatisée, *Réseaux*, 69, 9-44.
- (9) Kolodny H., Stjernberg T. (1995), Les équipes autogérées : une nouvelle organisation du travail, Cohen A.R., *MBA management*, Château-Gontier, Maxima, 321-363.
- (10) Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- (11) Livian Y.F. (2009), Les organisations productrices d'incompétence , *Actes du XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-10 septembre.
- (12) Lozier F. (2006), Compétences individuelles, collectives et stratégiques : une articulation problématique pour les managers de premier niveau, Defélix C., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 33-45.
- (13) Melkonian T., Roussillon S. (2009), Gérer le stress professionnel : une compétence individuelle, collective ou stratégique ?, Retour D., *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 103-122.
- (14) Micheletti P. (2002), *La polyvalence sous toutes ses facettes : une gestion des compétences plus efficace*, Paris, Editions d'Organisation.
- (15) Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New-York, Harper & Row.
- (16) Perrigot R. and Cliquet G. (2006), Past, Present and Future of a Retail Concept : The Hypermarket, *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.
- (17) Philonenko G. et Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée DeBrouwer.

- (18) Scoyez S. et Vignon C. (2009), Gestion des contradictions organisationnelles issues d'une réorganisation des flux de marchandise dans une chaîne d'hypermarchés, Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, 29-47.
- (19) Tarondeau J.-C. (1999), Approches et formes de la flexibilité, *Revue Française de Gestion*, 126, mars-avril-mai, 66-71.
- (20) Vignon C. (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*, 43, 82-101.