

**PROPOSITION POUR UNE FORMATION INNOVANTE A LA VENTE
COMME FACTEUR CLE DE SUCCES D'UN PARTENARIAT GAGNANT-
GAGNANT ENTRE LES ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET
LEURS FOURNISSEURS**

Isabelle BARTH

Maître de conférences en Sciences de gestion
Université Lumière Lyon 2
Chercheur associé à l'ISEOR

Georges AUBLE

Directeur Marketing Europe
Bonduelle Frais
Professeur associé à l'Université Lyon 2
Chercheur associé à l'ISEOR

Résumé

Pour mieux fidéliser ses clients, la grande distribution française développe des stratégies de marques qui investissent le territoire des fournisseurs et modifient leurs rapports au marché. Pour rester de véritables interlocuteurs, les fabricants doivent proposer des partenariats à valeur ajoutée aux enseignes basés sur de nouvelles compétences. C'est de ce constat qu'est né le DESS Vente.

INTRODUCTION

Dans un monde que d'aucun qualifie de postmoderne (Riou, 1999) ou de postsalarial, il est devenu une évidence de dire que le consommateur change et, avec lui, ses comportements d'achats. Ce consommateur est devenu " zappeur ", " entrepreneur " (Rochefort, 1997), éclectique, volatile (Boyer, 1999) et ses rapports aux traditionnelles variables du mix marketing ont changé (Amine, 1999). Charge aux entreprises de s'adapter pour le satisfaire et mieux anticiper ses envies ou ses besoins.

La grande distribution française n'échappe pas à cette exigence et depuis bientôt quarante ans connaît des évolutions qui, sans répondre aux seules contraintes du client (le marché financier a les siennes propres (Courage, 1999) les intègrent et cherchent à servir ses intérêts au mieux. Allant même jusqu'à prendre à son compte la " défense du consommateur " (Chavane, 1986). Elle entraîne sur cette voie l'ensemble de ses fournisseurs : force est de constater que ce tandem enseigne-fabricant ne pédale pas toujours de concert. De récentes " assises nationales " (de Sèze, 2000), dites de la grande distribution en sont encore un récent témoignage.

La montée en puissance de la grande distribution en France est telle que le rapport de force très déséquilibré avec les fabricants pourrait laisser présager un sombre avenir à beaucoup d'entreprises de façon souvent inversement proportionnelle à leur taille (Courage, 1999). Nous faisons néanmoins l'hypothèse que des collaborations (des partenariats ?) peuvent se construire entre fabricants et enseignes à condition que les fabricants sachent adopter des stratégies " proactives " fondées sur des pratiques commerciales renouvelées.

Nous identifions comme un facteur clé de succès de ces nouveaux comportements une formation universitaire innovante à la vente. Dans une première partie, nous examinerons les évolutions sur la dernière décennie des comportements d'achats des consommateurs. Nous décrirons ensuite les stratégies menées par la grande distribution pour s'y adapter. Une

troisième partie nous permettra d'identifier les axes possibles pour la construction d'une stratégie plus proactive chez les fabricants dans la perspective d'un partenariat avec les enseignants. Nous terminerons par la proposition d'une formation innovante dans le domaine commercial.

SECTION 1 : UN CONSOMMATEUR DE PLUS EN PLUS FLOU

Est ce la faute au " blur concept " (Davis, Meyer, 1999) ? mais dans un monde qui se caractérise par la vitesse, la connectivité et l'immatériel (surtout depuis l'introduction d'internet), le consommateur subit des métamorphoses accélérées.

Les auteurs spécialistes du domaine (Filsler, 1994) s'accordent pour reconnaître :

- Un client de plus en plus volatile qui n'hésite pas à faire ses courses chez un hard discounter en foulard Hermès, qui commandera le vendredi des pizzas chez Pizza Hut mais passera son dimanche à faire des confitures maison (Rochefort, 1997).
- Un client de plus en plus exigeant avec de véritables revendications sur la qualité (Rochefort, 1997) qui a peut être aussi besoin d'être rassuré même dans sa recherche d'autonomie et de responsabilité, qui n'hésite pas non plus à faire des réclamations quand la performance et la qualité attendues ne sont pas au rendez vous (Amine, 1999).
- Un client de plus en plus rationnel qui développe une aptitude à choisir, à attendre, à négocier. Un client également de moins en moins passif, véritable co-producteur de sa propre consommation (Rochefort, 1997).

Parallèlement à ce comportement critique et réfléchi, cohabite paradoxalement une tendance à des achats impulsifs (Pras, 1997). Le consommateur, plutôt que d'acheter un produit et son bénéfice fonctionnel " craquera " alors pour l'image qu'il se fait de ceux qui le consomment (Riou, 1999).

On a parlé de consommateur " zappeur " : il est évident que la diversité actuelle et grandissante des contextes (lieux et moments) d'achat et de consommation amène l'individu à " émettre son comportement " pour mieux s'y adapter.

Les entreprises, si elles veulent inscrire leur relation avec le client dans la durée, c'est à dire le fidéliser, vont devoir cerner ses exigences et ses besoins de façon de plus en plus réactive et précise. Il s'agit bien pour elles non seulement de répondre à ces attentes mais aussi de les anticiper.

On s'inscrit alors dans une démarche marketing de type " one to one " même s'il est impossible de personnaliser complètement un produit ou un service (Davis, Meyer, 1999) : on s'achemine vers le " sur mesure de masse ".

SECTION 2 : UNE GRANDE DISTRIBUTION QUI SE PLIE EN CINQ

L'enjeu pour la grande distribution est bien de fidéliser un client qui fréquentait en moyenne deux enseignes en 1985 et 3,5 en 1999. La fidélisation devient une obsession (Bon, Tissier-Desbordes, 2000), elle figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des chefs d'entreprises. Un des enjeux tient aussi au fait, avéré, que fidéliser un client existant coûte beaucoup moins cher que le recrutement de nouveaux chaland.

Avant de pointer les moyens mis en œuvre par les enseignes pour mener à bien cette politique de fidélisation, nous allons brosser à grands traits l'évolution de la grande distribution dans ses rapports au marché et aux fournisseurs.

Tout d'abord, toute la politique de la grande distribution se fonde encore et toujours sur les quatre grandes règles énoncées par son gourou à la fin des années cinquante : Bernardo Trujillo :

- L'hypermarché est une invention pour les automobilistes comme nous le rappelle l'adage " no parking, no business ".
- L'organisation est faite en libre service : rien ne doit entraver la relation entre consommateur et produit.
- Les prix doivent être bas. Le discount constitue même, pour Trujillo une formule idéale pour accompagner le développement de pays du tiers monde. A l'heure actuelle, Carrefour, le leader en internationalisation et gros consommateur de données macro-économiques situe à 4000 \$ le revenu annuel moyen qui définit le contexte économique idéal pour installer un hypermarché dans un pays. C'est le fameux " âge de la dauphine " en référence à la France de 1963, date de l'invention de l'hypermarché (par Carrefour à Sainte Geneviève des Bois).
- Le spectacle est enfin le dernier point à respecter : un hypermarché est un " magasin de trafic ", il s'agit de mettre en mouvement le client potentiel, souvent attiré par une promotion et qui finit par remplir son caddy grâce à la mise en scène savamment élaborée à grand renfort d'éclairages, linéaires, empilements, démonstrations...(Molle, 1987). La promotion ne se définit-elle pas comme un " îlot de perte dans un océan de profit " ?

Sur cette toile de fond immuable, des évolutions se dessinent pourtant, la courte histoire de la grande distribution est marquée par des tendances toujours pas remises en cause mais toutes marquées par des tensions que nous allons souligner.

- La première tendance lourde est l'intégration verticale, souvent d'ailleurs plus dans le discours publicitaire (voir la quatrième tendance) que dans les faits. Plusieurs distributeurs sont devenus aussi des producteurs (Molle, 1987) en se lançant dans des activités amont (Casino dans la viande, Promodès dans le vin, Intermarché dans la boulangerie industrielle...). On mesure rapidement les risques pris (à chacun son métier ?) et on constate de nombreux désengagements. Par contre, cette intégration verticale devient un axe de communication. C'est celui de la dernière campagne Carrefour qui garantit la sécurité et la traçabilité des produits que l'enseigne vend, se substituant par la même au producteur dans l'esprit du consommateur. L'arrivée des marques de distributeurs (MDD) en 1976, et leur développement quasi continu, traduit bien aussi le choix de l'intégration. La prise de risque ou la responsabilité du rapport qualité/prix promis au client - une MDD cherche à faire jeu égal, en termes de qualité, avec le produit leader de sa catégorie pour un prix 10 à 40 % moins élevé que la marque nationale et bénéficie de la garantie du distributeur-. sont réassurés par

l'exigence d'une pleine transparence du fournisseur. Ainsi, on observe des pratiques d'audit dans les chaînes de production ou même des vérifications menées auprès des propres fournisseurs du fabricant. On peut proposer alors le terme d'intégration " virtuelle ".

- L'internationalisation constitue la deuxième tendance avec dans le même temps une recherche d'implantation locale, on parle alors de " glocalisation " (Courage, 1999). L'enseigne Carrefour est actuellement leader sur ce terrain planétaire : à l'occasion du 35ème anniversaire de l'hypermarché, à l'automne 1998, se sont réunis 350 hypermarchés carrefour d'Amérique Latine, Asie et Europe. L'enseigne compte implanter son 500ème hypermarché d'ici 2002 et accueille chaque jour deux millions de clients aux quatre coins de la planète. Auchan, Wall Mart sont sur ses traces même s'ils restent pour l'instant distancés. Pourtant cette internationalisation galopante (" quick globalization ") accompagne des stratégies purement locales en termes de politique de ressources humaines (recrutement de cadres locaux) ou de produits, ce qui garantit à la fois le respect de la production et des goûts locaux et prévient contre l'inflation du pays (cas de l'Amérique Latine).
- La concentration constitue la troisième tendance, elle s'accompagne toutefois d'une déconcentration (plus qu'une décentralisation) dans la mise en œuvre du mix au niveau de l'unité magasin afin de mieux personnaliser la relation au client dans le respect de ses spécificités locales : c'est le cas de la variable prix qui dépendra pour partie des caractéristiques socio-économiques de la zone de chalandise du point de vente. La concentration de la grande distribution n'est plus à décrire (va-t-on vers un big crunch ?) : la France ne compte plus que cinq centrales d'achat majeures alors qu'il y en avait encore une douzaine en 1996 (voir figure n°1). La dernière union Carrefour-Promodès représente 30% du CA de la grande distribution française.

centrales	Carrefour-Promodès	Opéra	Lucie	Intermarché	Auchan
enseignes	Carrefour, Chamion, Shopi, Ed	Franprix, Casino, Cora, Géant, Match, Leader Price	Centre E. Leclerc, Super U, Hyper U	Intermarché, Ecomarché, Comptoir des Mousquetaires	Auchan, hyper Atac, Atac
Surfaces de vente (m ²)	3 907 650	2 606 710	2 998 333	2 735 173	1 497 665
Nombre de magasins	2362	1648	1297	2135	499
Dont : hypermarchés	276	189	441	91	129

Figure n°1 : L'organisation des centrales d'achat de la grande distribution en France (de Sèze, 2000)

Il est loin le temps (1960) où Monsieur Fontanet devait légiférer pour proscrire le refus de vente (ou empêcher les ententes comme celle de Thomson et Philips quelques années plus tard quand un hypermarché de la région lyonnaise a voulu commercialiser pour la première fois des téléviseurs). Depuis, inexorablement, le rapport de force s'est inversé et tout ce qui est pudiquement appelé " financement pour coopération commerciale " pèse lourd sur les fournisseurs, surtout les PME. La loi Galland (février 1996) censée pousser à plus de transparence, n'a pas arrangé les choses et c'est la " peur au ventre ", pour reprendre un article récent de la presse entreprise (de Sèze, 2000) que vont négocier beaucoup de fabricants.

- Une autre tendance et non la moindre est la tendance à évoluer vers une politique de marque en développant une communication sur les enjeux du choix et de la qualité tout en gardant malgré les prix les plus bas. La grande distribution semble déstabilisée dès qu'on bride son ressort essentiel depuis toujours qui est d'afficher les prix les plus bas (Rochefort, 1997). Pourtant, elle entreprend depuis les années 80 une évolution plus qualitative (Molle, 1987). Le distributeur devient commerçant.

- Les services à la clientèle se développent (affichages informatifs, crédits, livraison, gardes d'enfants...),

- Les budgets publicités augmentent ; la campagne " anniversaire " de Carrefour qui s'est déroulée du 14 octobre au 14 Novembre 1998 a été chiffrée au niveau mondial à 300 millions de FF (Courage, 1999).

Un autre constat est que le prix comme simple thème ne suffit plus à construire une image d'enseigne. On cherche donc à proposer un discours de marque tout en maintenant un discours promotionnel créateur de trafic (Molle, 1987). Une autre évolution remarquable dans le domaine de la communication est la diversification des médias : la radio, l'affichage et la presse quotidienne sont toujours présents mais le magazine (avec son lectorat national et choisi et son support papier valorisant) est de plus en plus utilisé. On rejoint dans cette stratégie de marque le choix de se positionner comme interlocuteur premier du consommateur quelque soit le produit et la marque commercialisés (tendance à l'intégration verticale). Pourtant, il est avéré que le choix et donc le nombre de produits différents proposés et la variété des marques est un critère important dans l'évaluation de la qualité d'une grande surface (Amine, 1999). Un paradoxe de plus à gérer dans le pays où la vie est moins chère.

- Enfin, de façon beaucoup plus récente, on assiste à la mise en place de moyens pour construire une relation personnalisée avec le consommateur. Les services financiers, tout particulièrement les cartes privatives, qui dans un premier temps fidélisent le client en le faisant bénéficier de réductions privilégiées ou de cadeaux par cumul de points sont autant de leviers pour constituer de méga bases de données.

L'accès au marché est créé, condition nécessaire et souvent suffisante pour développer un marketing de l'offre performant.

SECTION 3 : FOURNIR OU PERIR ?

Dans ce contexte, on mesure sans peine l'étroitesse de la voie stratégique qui s'offre aux fabricants.

Le " bras de fer " ne semble pas la meilleure voie, Procter et Gamble s'y est récemment essayé en France et a échoué malgré la puissance de ses marques mondiales (de Sèze, 2000).

Pour beaucoup d'entreprises, surtout celles avec un faible pouvoir de négociation (les plus petites en général) : le risque est réel de devenir des quasi sous-traitants des enseignes avec les risques de dépendances afférents. Des cas dramatiques existent d'entreprises qui n'ont pas survécu au déférencement (cas d'une entreprise de café savoyarde en 1996).

Notre proposition est de développer une stratégie proactive afin de construire une collaboration fructueuse entre fabricants et distributeurs autour de ce qui les unit : le consommateur.

Quels en sont les axes de mise en œuvre ?

- Il est urgent pour les fabricants (quelque soit le volume d'activité) de se doter de moyens d'une connaissance plus fine du marché en construisant leurs propres bases de données consommateurs. C'est la politique qu'a lancée Danone avec son abonnement à la revue Danoé assortie de bons de réduction adaptés au panier de chaque consommateur. L'objectif est de garder le contact avec son marché afin de mieux le connaître et de pouvoir proposer un véritable rôle de conseil aux enseignes.
- Etre capable de développer un marketing de l'offre performant en anticipant de mieux en mieux sur les attentes du consommateur est le deuxième objectif. Cette politique est la seule garantie de l'innovation et de la rotation recherchées par les enseignes. Il faut piloter le raccourcissement inéluctable des cycles de vie des produits. Ce n'est que dans une posture d'innovation et d'anticipation que sera maintenu l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, la mise en place d'une supply chain permet une maîtrise plus grande de la logistique du produit (c'est d'ailleurs devenu une condition nécessaire et presque plus suffisante) (Dupuis, 1988).
- Mettre en place une communication axée sur le positionnement de la marque et délimiter son territoire avec une stratégie résolument pull constitue le troisième levier. On sait que la sensibilité à la marque est très variable selon les univers, elle est souvent liée à une implication élevée du client dans la catégorie de produits considérée (Amine, 1999). Par contre, la variété du choix est un des premiers critères du choix d'un point de vente. Le capital de marque (qui se définit comme la valeur ajoutée apportée par la marque à un produit) reste le facteur de différenciation des produits. Si, en plus, la marque est capable de doter le produit d'une véritable valeur ajoutée, alors le rapport de force est en faveur du fabricant.

Les MDD, même si elles représentent un poids important en volume et évoluent qualitativement (les études sur ce thème manquent) comme le montre le tableau (figure n°2) ci-dessous, ont encore un fort déficit de capital de marque. Elles sont surtout évaluées positivement pour leur bon rapport qualité/prix et du coup, s'adressent à une cible " avisée " appartenant plutôt aux CSP moyennes supérieures (Amine, 1999).

	Produit de marque nationale leader	Produit de seconde marque	Produits MDD	Produits premier prix
Niveau de prix	Elevé	- 10% leader	- 24 % leader	- 45 % leader
PdM volume	22%	41%	20%	17%
PdM valeur	73%		16%	11%

Figure n°2 : Poids des MDD dans la distribution alimentaire (Cadenat, Bizeul, 1997)

- Enfin, on constate une mutation des structures d'achat des centrales avec la constitution de véritables " pools d'achat " : le fournisseur, quand il vient négocier, le fait avec une équipe pluridisciplinaire qui comprend l'acheteur mais aussi le responsable marketing, le responsable qualité, le responsable logistiques. On entre dans une logique de marketing industriel, voire même de marketing des projets qui se caractérise par une construction conjointe de l'offre et la demande dans " une même recherche d'intimité client " (Azimont, Cova, Salle, 1999). De façon fragile et émergente : il nous semble voir se dessiner une esquisse de recherche de " vente de

solutions " (la " solution selling " selon M.T. Bosworth) qui ferait des vendeurs des " facilitateurs d'achat ". Nous avons bien conscience du chemin à parcourir avant un tel aboutissement (est-il souhaité ?) mais il nous paraîtrait intéressant et fertile de mener une réflexion en ce sens.

En l'état, l'objectif de ces équipes d'achat est d'assurer :

- des prix plancher (la concentration déjà évoquée créant plus de transparence et obligeant en général à s'aligner sur le prix le plus bas),
- une qualité irréprochable (avec une garantie de sécurité pour le consommateur),
- une validation du concept en cas d'innovation,
- une cohérence entre les différents rayons du magasin.

Quoiqu'il en soit, le moment de la négociation reste le moment clé de la relation enseigne-fabricant. Il est très rare que le produit seul, même de très grande qualité justifie le référencement. Pour perdurer, le fournisseur se doit d'adapter lui aussi ses structures à cette nouvelle façon de négocier. Cette réflexion fera l'objet de la dernière partie.

SECTION 4 : UNE NOUVELLE VENTE COMME FACTEUR CLE DE SUCCES D'UNE COLLABORATION FERTILE ENTRE FABRICANTS ET GRANDE DISTRIBUTION

L'objectif est de mettre en face de ces nouvelles structures d'achat des structures de vente adaptées. Cette mutation passe par la constitution d'équipes pluridisciplinaires chez le fabricant, des équipes intelligentes qui se caractérisent par la capacité des individus qui les composent à " travailler en coopération les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer réciproquement, à construire ce qu'on appelle une compétence collective " (Audebert-Larochas, 1999), par opposition à la classique addition de compétences individuelles juxtaposées.

On peut illustrer les transitions par le schéma ci dessous (figure n°3)

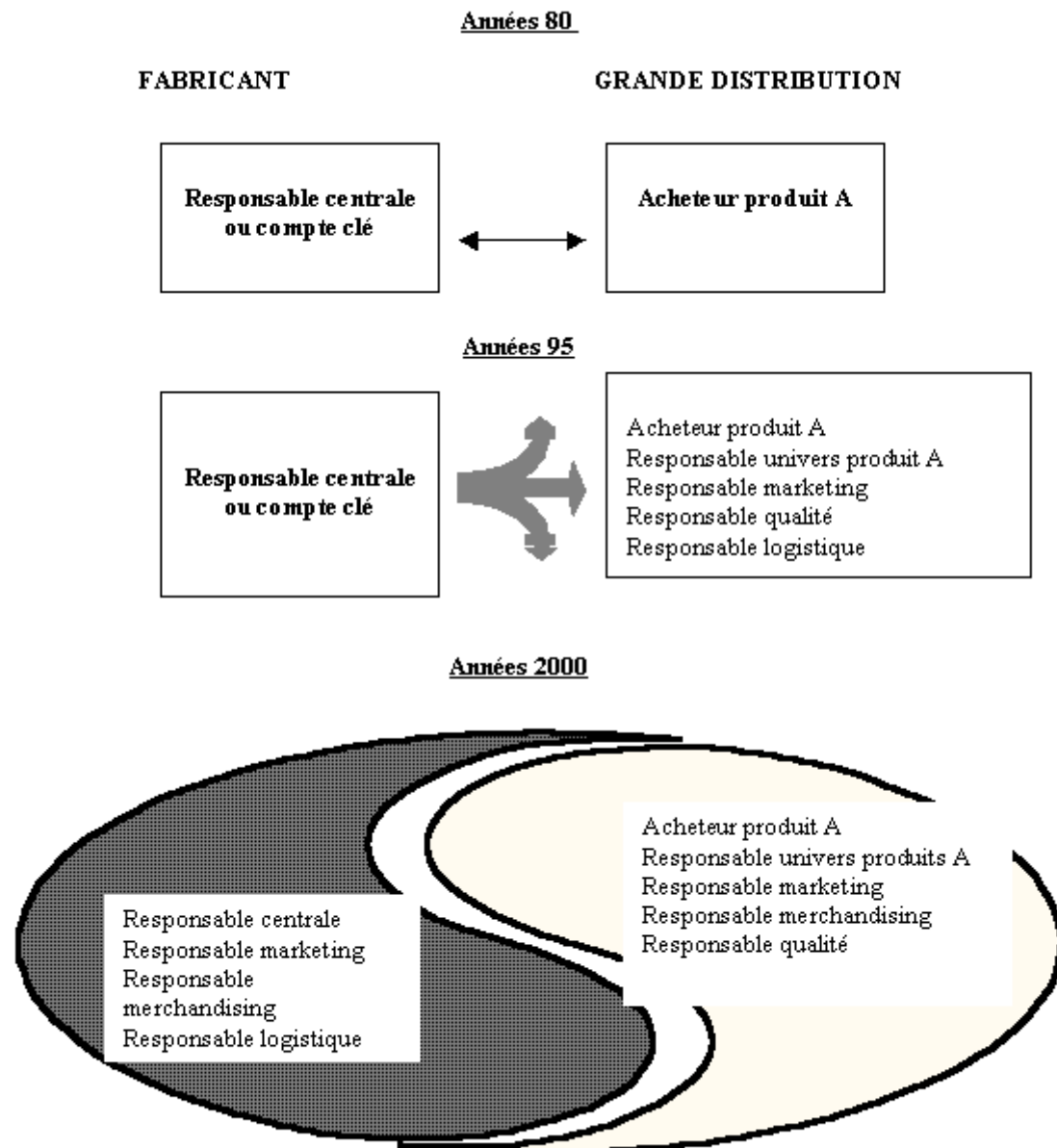


Figure n°3 : Evolution des structures de négociations centrales/fabricants

Le négociateur " centrale " ou " compte clé " quitte alors son rôle de négociateur pur pour évoluer vers un rôle de manager de projet et d'équipe. Cette forte évolution exige des compétences nouvelles et véritablement innovantes pour la vente (Chinardet, 1999).

Quelles sont ces nouvelles compétences exigées ?

- La capacité à manager une équipe projet
- Une bonne connaissance des fonctions environnantes de la vente (comme la production, la logistique...)
- Une connaissance approfondie du produit dans toutes ses dimensions (qualité, sécurité, traçabilité)
- Une capacité à comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise
- Un raisonnement que l'on peut qualifier de systémique

- La capacité à se mettre en posture de partenariat avec le distributeur dans la perspective de travailler ensemble au service du client (vente de " solutions ").

Il s'agit là de compétences non codifiables qui ne font donc jamais l'objet d'une véritable formation (Schwartz, 1997). Elles ne sont pas pour autant innées chez les vendeurs même expérimentés.

C'est en faisant le constat de l'émergence de ses nouvelles compétences attendues chez les commerciaux à fort potentiel qu'a été construit le DESS Vente de l'Université Lumière Lyon2.

Ce projet de formation s'adosse à une analyse critique des formations à la gestion, au management et à la vente. De façon très synthétique, on observe que la formation au management a connu plusieurs périodes chacune marquée par un courant prédominant : du début du siècle -date des premiers enseignements à la gestion- aux début des années soixante, la méthode didactique a prédominé, on assiste ensuite au développement des " business schools " centrées sur le processus dont l'étude de cas est le prototype pédagogique, les années 90 voient ensuite la montée en puissance de la pédagogie par projet très largement remise en cause récemment (les professeurs du groupe HEC, 1995).

Pour répondre aux exigences des entreprises qui recherchent des individus (tout particulièrement dans la vente) capables de faire face à des situations en partie imprévisible , l'offre de formation se doit d'évoluer en alliant l'entreprise apprenante, qualifiante, quoiqu'il en soit façonnante perçue de plus en plus comme un système d'apprentissage collectif (Barth, 2000).

Le DESS Vente qui ouvre sa première promotion a fait résolument le choix de l'alternance en contrat salarié (contrat d'apprentissage pour les formations initiales et formation continue pour les salariés en recherche de réorientation ou de validation d'acquis).

Il s'appuie sur les points suivants :

- L' utilisation des situations de travail dans la formation
- Le respect des acquis pour les personnes en formation continue
- La construction d'un projet personnel et professionnel
- Des enseignements transversaux ou intégrateurs
- La gestion des ruptures de l'alternance
- Le transfert de méthodologies structurantes

La maquette du DESS Vente est synthétisée dans la figure ci-dessous :

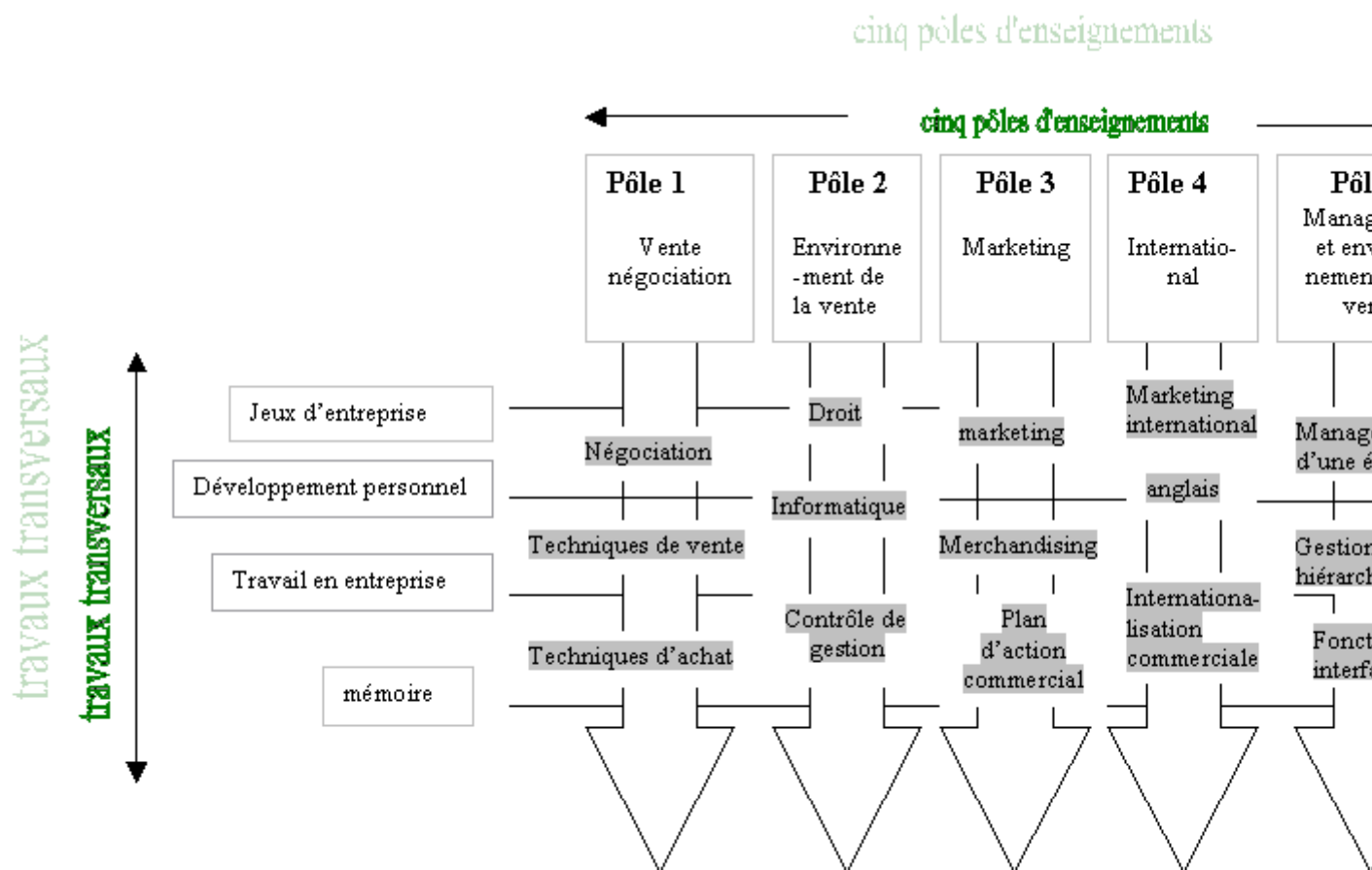


Figure n°4 : Curriculum du DESS Vente

Au delà des savoirs, savoir faire et savoir être largement dispensés et repérés, il s'agit bien de développer le " savoir relier ", véritable fil rouge de la formation, faire des liens entre :

- Les différentes disciplines enseignées
- Les personnes qui constituent le groupe de formation
- L'entreprise et l'Université

La figure ci dessous illustre ce que nous identifions comme une quatrième dimension de la compétence (Barth, 2000).

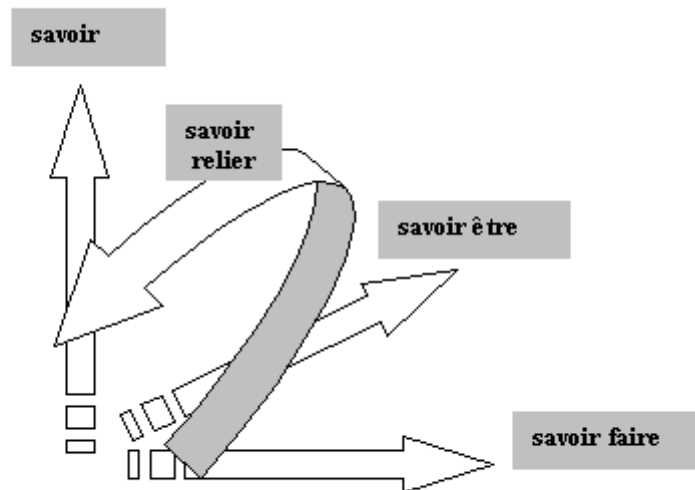


Figure n° 5 : Les quatre dimensions de la compétence

Cette conception de la formation est plus exigeante, plus impliquante, plus risquée aussi tant pour le stagiaire que pour l'entreprise et l'équipe pédagogique : elle est surtout la garantie d'une véritable employabilité pour les travailleurs de demain dans le respect de leur projet de vie (Barth, 2000).

Le DESS Vente répond aux exigences d'un monde basé sur la production de connaissances et qui attend de l'encadrement des entreprises une mobilité fonctionnelle, une capacité à assumer des tâches complexes, des facultés de décodage de son environnement mais aussi : la capacité à avoir des projet et à impliquer ses collaborateurs.

La vente est la fonction motrice de beaucoup (toutes ?) d'entreprises, elle doit particulièrement dans l'univers qui côtoie la grande distribution se renouveler pour être un moteur dans l'équilibrage nécessaire du rapport de force fabricant/enseignes.

La formation proposée par le DESS Vente rencontre pleinement cette préoccupation et se veut moteur de cette stratégie de renouveau relationnel.

CONCLUSION

La grande distribution a connu ces dernières années des évolutions qui se traduisent pour ses fournisseurs par la détérioration de leur pouvoir de négociation. Quelles que soient sa taille et son assise financière, toute entreprise se situe entre deux positions extrêmes : la sous traitance et ses risques d'aliénation et la rupture qui laisse peu de chance de survie dans le contexte de concentration des centrales d'achat. Bien évidemment, la majorité des entreprises e trouvent dans des situations intermédiaires.

Nous proposons d'emprunter une voie qui se définit par la mise en marche d'une stratégie véritablement proactive basée sur :

- Une connaissance du marché final

- Un marketing de l'offre performant
- Une véritable politique de marque avec une communication fortement " pull "
- Un renouvellement des stratégies de vente

Ce dernier point nous apparaît comme un véritable facteur clé de succès du renouvellement des relations entre enseignes et fabricants, peut être s'orienter-t-on à petits pas vers une " vente de solutions " actuellement plus connue et pratiquée dans le domaine industriel, l'analogie nous paraît quoiqu'il en soit, fertile. Pour mettre en place ce dernier axe, nous proposons une nouvelle formation à la vente à bac + 5 qui a fait le choix de l'alternance sous contrat salarié et permet la construction de ces compétences souvent non codifiables mais essentielles pour générer de nouvelles pratiques de vente.

Cette conception de la formation est, selon nous, la garantie de la construction de véritables potentiels commerciaux à la hauteur des exigences de la grande distribution. Pour en terminer avec le " fournir ou périr " encore trop présent en cette fin de millénaire et pour construire de véritables collaborations au service du consommateur-entrepreneur que nous sommes tous devenus.

BIBLIOGRAPHIE

- Amine, A., (1999), Le comportement du consommateur face aux variables marketing, Edition Management et Société
- Anonyme, (1999), Les industriels pourraient porter plainte contre les super centrales pour - " ententes ", Agia alimentation, 1615, 5-6
- Audebert-Laroschas, P., (2000), Les équipes intelligentes, Les Editions d'Organisation
- Azimont, F., Cova, B., Salle, R. (1999), Vente de solutions et marketing de projets : une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et la demande, Revue Française de Gestion, 173-174, 3-4
- Barth, I., (2000), De la rationalité en formation au salarié entrepreneur de son parcours personnel, colloque IFSAM Montréal
- Barth I., (2000), Le " savoir relier ", composante clé de la compétence pour le salarié de demain, Cas de l'IUT Lumière, Première rencontre des acteurs de la formation technologique d'Europe et d'Amérique Latine, La Havane, 17-21 avril 2000
- Bon, J., Tissier-Desbordes, E., (2000), Fidéliser les clients ? oui, mais..., Revue Française de Gestion, 127, 52-60
- Boyer, A., (1999), Un marketing sans paradigme ?, Revue Française de Gestion, 125, 64-80
- Cadenat, S., Bizeul, P., (1997), Les enjeux des marques de distributeurs alimentaires, Eurostaf Ed., 57 in Amine, 1999 (supr. cit.)
- Chavane, L., (1986), Le phénomène Leclerc : de Landerneau à l'an 2000, Les Editions d'Organisation
- Chinardet, C. (1999), Négocier avec la grande distribution : méthodes et outils pour le compte-clé, Les Editions d'Organisation
- Clouet, P. (1989), Les achats : un outil de management, Les Editions d'Organisation
- Courage, S. (1999), La vérité sur Carrefour : l'épicerie planétaire aux deux millions de clients par jour, Assouline les guerriers de l'économie
- Davis, S., Meyer, C., (1999), Le paradigme du flou, Village mondial
- Dupuis, M. (1988), Distribution : la nouvelle donne, Les Editions d'Organisation
- Filser, M., (1994), Le comportement du consommateur, Dalloz

- Guay, R., Lachance, Y., (2000) La gestion de l'équipe de vente, Gaëtan Morin éditeur
 - Lellouche, Y., Piquet, F. (1998), La négociation acheteur/vendeur, Dunod
 - Les professeurs du groupe HEC, (1995), L'école des managers de demain, Economica
 - Molle, P. (1987), La négocommunication : pratique de la relation commerciale producteur-distributeur, Les Editions d'Organisation
 - Orsony, J., Jallais, J., Fady, A. (1994), Le marketing dans le commerce de détail, Vuibert gestion
 - Perrotin, R., Loubere, J.M. (1999), Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, Les Editions d'Organisation
 - Pras, B., (1997), Qu'est ce que le marketing ?, Encyclopédie de Gestion
 - Pujol, P. (1999), Le champ d'action des fournisseurs français de la grande distribution se rétrécit, Journal du textile, 1580, 84-85
 - Riou, N., (1999), Société Postmoderne et nouvelles tendances publicitaires, Les Editions d'Organisation
 - Rochefort, R., (1997), Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie, Editions O. Jacob
 - Schwartz, Y., (1997), Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble, Education permanente, 133
 - Séze (de), S., (2000), Négocier la peur au ventre, Management, 61, 40-45
-