

**CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS**

**F ■ R C E**  
FORMATION CONTINUE EN EUROPE

**La formation  
continue dans le  
commerce de détail  
français : rapport  
pour le programme  
FORCE**

Olivier Bertrand  
Christophe Baret

Centre associé au CEREQ  
(LEST-Université d'Aix-Marseille II)

**DOCUMENTS DE TRAVAIL**

Numéro 86

Avril 1993

# LA FORMATION CONTINUE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL FRANÇAIS



## RAPPORT POUR LE PROGRAMME FORCE

*Olivier Bertrand*

*Christophe Baret*

*Centre associé au CEREQ (LEST-Université d'Aix-Marseille)*

*Cette étude a été effectuée au titre du programme communautaire  
FORCE. Sa publication a bénéficié d'une subvention de la Task Force  
Ressources Humaines, éducation, formation, jeunesse de la CEE  
et du soutien technique du CEDEFOP*

---

C E R E Q

---

Document de travail n° 86

Avril 1993

---

Cette étude a été réalisée par Christophe Baret (LEST) pour les études de cas et par Olivier Bertrand (CEREQ) pour la présentation du secteur. Elle a été conduite dans le cadre de l'étude européenne sur le commerce de détail, au titre du programme FORCE. L'étude était coordonnée par une équipe centrale constituée de membres du réseau "Euronet, travail et formation", sous la responsabilité de la Fondation CIREM à Barcelone.

L'équipe centrale était constituée par Olivier Bertrand (CEREQ, Paris), Oriol Homs (CIREM, Barcelone), Wilfried Kruse (S.F.S., Dortmund), Marisa Mendez-Vigo (CIREM, Barcelone) et Harry van den Tillaart (ITS, Nimègue), en collaboration étroite avec Tina Bertzeletou (CEDEFOP, Berlin).

Rappelons que le programme FORCE porte sur le développement de la formation continue dans les pays de la CEE, par un échange d'informations, la promotion des meilleures pratiques et des innovations. L'étude sectorielle est particulièrement orientée vers une meilleure connaissance de la place de la formation dans les plans des entreprises, l'identification des meilleures pratiques et la transférabilité des expériences. Ces analyses doivent être replacées dans les contextes nationaux, qui sont naturellement différents.

C'est pourquoi cette étude comporte trois parties :

- la première est une présentation du secteur et de son évolution, fondée sur les données statistiques et les recherches existantes. Elle donne une vue d'ensemble sur la structure et les caractéristiques du commerce de détail, sur le contexte institutionnel et sur les problèmes d'emploi et de main-d'oeuvre, avant d'examiner les questions de formation ;

- la formation continue constitue l'essentiel de la deuxième partie, qui rend compte de six études de cas observées en entreprises. Celles-ci résultent d'entretiens réalisés spécifiquement au titre du programme Force, par Christophe Baret, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) à Aix-en-Provence, centre associé au CEREQ.

- la troisième partie tire les conclusions des deux précédentes.

Nous remercions les entreprises qui ont bien voulu se prêter à cette enquête en fournissant une grande richesse d'informations.

# FORCE

Formation continue en Europe  
Commission des Communautés Européennes  
Task Force Ressources Humaines  
Éducation, Formation, Jeunesse  
Rue de la Loi, 200 B-1049 Bruxelles

## ■ L'idée de Force

Il ne peut y avoir de progrès économique et d'avenir social que si les entreprises de la Communauté Européenne améliorent et renforcent constamment la qualification professionnelle de leur salariés. C'est là une des conditions essentielles de la réalisation du marché intérieur de 1993.

La Communauté Européenne a décidé d'apporter son appui aux efforts entrepris par les responsables, dans les Etats membres, dans le domaine de la formation professionnelle continue et de leur donner de nouvelles impulsions. Le programme d'action FORCE, dont le but est de promouvoir la formation professionnelle continue en Europe, s'adresse aux entreprises, notamment aux PME, aux organismes de formation, à leurs experts, et à tous les acteurs de la qualification professionnelle, en particulier aux employeurs et aux syndicats.

## ■ Les propositions de FORCE

L'objectif principal de FORCE est de promouvoir, dans le champ de la formation professionnelle continue, des partenariats entre entreprises, organismes de formation, pouvoirs publics et partenaires sociaux. Ses moyens d'action sont :

### **La promotion de concepts innovants dans la formation professionnelle continue :**

*réalisation d'un réseau européen transnational, d'un programme d'échanges, de projets pilotes transfrontaliers et transnationaux, de projets qualifications.*

### **La collaboration plus étroite entre les Etats membres par la convergence de leurs initiatives :**

*réalisation d'un instrument commun de recueil et d'analyse des données concernant la formation professionnelle continue, d'une enquête Eurostat sur les pratiques de formation des entreprises, d'une analyse régulière des politiques contractuelles et conventionnelles, d'enquêtes sectorielles.*

### **La promotion de consortiums régionaux et de partenariats transnationaux de formation professionnelle :**

*inscription de la formation professionnelle continue dans le développement régional et transfert des innovations en particulier vers les régions les moins favorisées dans le cadre de l'initiative EUROFORM.*

## ■ Les perspectives de FORCE

Ce programme d'action de la Communauté Européenne propose son appui à la mise en oeuvre de pratiques innovantes de formation continue.

*Vous pourrez participer à FORCE si vous faites partie des destinataires visés par FORCE :*

- Grandes entreprises et PME
- organismes de formation
- partenaires sociaux
- responsables de la formation professionnelle continue
- experts de la formation professionnelle continue

*Avec FORCE, vous aurez la possibilité d'améliorer la formation professionnelle continue dans votre champs d'action et ainsi de contribuer au développement de la formation professionnelle continues dans la Communauté Européenne. En investissant ainsi dans la formation professionnelle continue, vous investirez, de fait, dans l'avenir des entreprises, des salariés et de la Communauté Européenne tout entière.*

# LE CEDEFOP

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Bundesallee 22, Jean Monnet House, BERLIN

## ■ Dispositif Institutionnel

Le CEDEFOP est un organisme distinct de la Commission des Communautés européennes et indépendant des services de celle-ci. Ses tâches et ses activités sont toutefois étroitement liées à celles de la Commission à laquelle le Centre apporte sa contribution technique et scientifique.

Le Centre reçoit ses ordres de mission de son Conseil d'administration qui est composé de représentants de la Commission des CE (3), de représentants des organisations de travailleurs (12), des organisations d'employeurs (12) et des gouvernements (12). Le Conseil d'administration adopte le programme de travail, établit et approuve les budgets et adopte le rapport annuel d'activité.

Les membres du Conseil d'administration, nommés par les catégories qu'ils représentent, ont un mandat de deux ans alors que la présidence du Conseil d'administration fait l'objet d'une rotation annuelle.

## ■ Les tâches institutionnelles

### • *Information*

L'information en matière de formation professionnelle constitue une des tâches fondamentales du Centre. La base de documentation et la banque de données bibliographiques continuellement actualisées, sont alimentées par un réseau de correspondants nationaux et sont mises à la disposition d'un vaste public par le biais des supports informatiques les plus modernes. Une politique d'édition judicieuse présente, en outre, les travaux du centre dans les domaines les plus importants relatifs à la formation professionnelle grâce à des publications périodiques ("Formation professionnelle", "CEDEFOP news", "CEDEFOP-Flash") et non périodiques (rapports de recherche, monographies, manuels, etc.).

### • *Recherche*

En tant que centre pour la promotion et la réalisation de recherches, dans le cadre communautaire, le CEDEFOP apporte des connaissances et des incitations permettant de projeter et de mettre en oeuvre des initiatives de formation professionnelle dans les Etats membres : dans ce sens, le Centre fonctionne comme un pôle d'innovation.

### • *Concertation*

Enfin, en tant qu'instrument de soutien au service de la Commission, le CEDEFOP a pour mission de favoriser une approche concertée des problèmes de la formation professionnelle. De nombreuses initiatives sont prises dans ce sens pour offrir des occasions de rencontre à toutes les personnes et à tous les organismes sociaux qui jouent un rôle important dans le domaine de la formation professionnelle.

# S O M M A I R E

1re partie : Présentation du secteur .....	7
1. Définition et limites du secteur .....	9
2. Structures et caractéristiques du commerce de détail .....	9
3. Contexte institutionnel et social .....	13
4. Emploi et travail .....	17
5. Facteurs de transformation et leurs implications pour la formation et les besoins de compétences .....	23
6. Formation et recrutement .....	25
2è partie : Etudes de cas .....	31
Etude de cas n°1 .....	35
Etude de cas n°2 .....	49
Etude de cas n°3 .....	69
Etude de cas n°4 .....	97
Etude de cas n°5 .....	119
Etude de cas n°6 .....	137
3è partie : Conclusions .....	157

# **PREMIERE PARTIE**

## **PRESENTATION DU SECTEUR**

## 1. DEFINITION ET LIMITES DU SECTEUR

Selon la classification française des secteurs d'activité économique, le commerce de détail ne comprend pas la boulangerie et la pâtisserie (qui sont censées fabriquer leurs propres produits et sont donc comprises dans les industries de transformation), ni les stations d'essence, les cafés et restaurants. Il faut en tenir compte pour l'interprétation des statistiques.

## 2. STRUCTURE ET CARACTERISTIQUES DU COMMERCE DE DETAIL

### Evolution historique : la révolution du commerce de détail.

Le premier grand magasin (Le Bon Marché), a été créé à Paris dès 1852. Il fonctionnait déjà suivant les principes du commerce moderne (grandes quantités, bas prix, étalage des marchandises). Cependant, l'organisation du commerce de détail est restée dans l'ensemble extrêmement conservatrice jusqu'à 1960 environ. Cette situation s'explique partiellement par le contexte français : population stable jusqu'au baby-boom d'après la guerre, progrès tardifs de l'urbanisation, conditions sociales et politiques. Les magasins à succursales multiples et les grands magasins ont mis du temps à adopter des stratégies et des méthodes répondant aux nouveaux besoins socio-économiques.

Dans ce contexte, la place était libre pour de nouveaux entrepreneurs. Des firmes indépendantes ont pris l'initiative. Elles ont mené à bien dans les années 1960 une "Révolution du commerce de détail" semblable à celle qui avait eu lieu aux Etats-Unis à l'époque de la Seconde Guerre mondiale. La nouvelle stratégie fondée sur le développement de super puis d'hypermarchés toujours plus grands, situés hors des centres urbains et vendant à bas prix a été également adoptée par d'autres grandes entreprises. Pour survivre elles ont dû s'adapter aux nouvelles méthodes ou créer des filiales compétitives. Tout le pays est maintenant couvert d'un réseau dense de magasins modernes et un grand nombre de magasins traditionnels ont dû fermer.

#### Diverses formes de commerce de détail

##### Définitions et données de base

"**Supermarché**" : établissement en libre service, réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation générale, sur une surface de vente de 400 à 2 500 m<sup>2</sup>. Souvent en dehors des centres urbains. Nombre de supermarchés : 6 400 (janvier 1990). Taille moyenne : 950 m<sup>2</sup>.

"**Hypermarché**" : magasin en libre service réalisant plus du tiers de son chiffre d'affaires en alimentation générale sur une surface de vente de plus de 2 500 m<sup>2</sup>. Toujours loin des centres urbains. Nombre de magasins : 778 (janvier 1990). Taille moyenne : 5 527 m<sup>2</sup>.

"**Magasin populaire**" : magasin non spécialisé vendant un échantillon d'articles limités aux besoins courants avec un département alimentation en self-service. Généralement dans les centres des villes. Nombre de magasins : 621.

"**Grands magasins**" : 212 (1986).

"**Petit commerce**" : en dessous de la taille du supermarché.



Qu'ils appartiennent à des entreprises indépendantes (Carrefour, Auchan), ou associées (Leclerc, Intermarché), à des succursalistes (Casino) ou à des grossistes qui étendent leur activité au commerce de détail (Promodes/Continent), les supermarchés et les hypermarchés vendant de l'alimentaire et du non-alimentaire à bas prix et généralement situés hors des centres urbains jouent aujourd'hui un rôle dominant. Après un ralentissement vers 1973, quand la Loi Royer a tenté de limiter leurs progrès, leur croissance s'est accélérée et leur part du marché n'a cessé de croître, spécialement pour les hypermarchés.

Le succès de ce genre d'entreprises se fonde sur des conditions très strictes de surface minimum, de rotation des produits, de valeur d'achat moyenne par client et de marges. Les hypermarchés ont davantage développé leurs rayons non alimentaires où ils représentent en 1990 12% de l'activité totale du secteur, au lieu de 7,5% en 1983. Des groupes ont utilisé leur important volume de transactions pour obtenir de meilleures conditions des fournisseurs. Ils ont créé de grandes centrales d'achats pour accroître leur capacité de négociation. On peut dire qu'aujourd'hui les distributeurs sont en position dominante face aux producteurs.

**Les supermarchés** sont en position intermédiaire entre les hypermarchés et les petits magasins. Leurs progrès n'ont pas été limités par les restrictions légales, ils ont été principalement réalisés par des associés indépendants (Leclerc, Intermarché). Les marges et les coûts de fonctionnement sont plus élevés, mais leurs niveaux de rentabilité sont comparables, puisqu'ils profitent d'une meilleure proximité.

Les grandes surfaces vendant en libre service à bas prix dans le commerce **non-alimentaire** progressent depuis quelques années. Cela concerne d'abord l'ameublement (Conforama, Habitat, Ikea), l'électronique (Darty), et le bricolage. Les grandes surfaces de détail et les magasins à succursales multiples se développent également dans l'habillement (C & A, Marks and Spencer). Une partie du capital de plusieurs entreprises non-alimentaires appartient à des sociétés d'hypermarchés ou de supermarchés. Elles cherchent à développer leurs activités en dehors du domaine alimentaire sur la base de leur propre expérience puisque le non-alimentaire dans les grands hypermarchés représente maintenant presque la moitié des ventes. Ceci semble indiquer que la ligne qui sépare le commerce alimentaire du non-alimentaire est moins nette en France que dans d'autres pays (tels que les USA ou le Royaume-Uni).

Le nombre de **petits magasins d'alimentation générale** a rapidement diminué : les 3/4 d'entre eux ont des surfaces de vente inférieures à 60 m<sup>2</sup> et sont en concurrence directe avec de grandes surfaces voisines. Certains ont bien résisté, grâce à une politique fondée sur la qualité, l'approvisionnement en produits frais, des heures d'ouverture plus longues (y compris le dimanche matin). Cela leur a permis de survivre dans des domaines spécialisés (boissons et vins, pâtisserie, crèmerie, poissons).

Les petits magasins non-alimentaires ont réussi de la même manière à subsister, grâce à la spécialisation et au service à la clientèle. Le développement des **centres commerciaux** est l'une des façons de maintenir leur place traditionnelle. Mais la meilleure est le progrès de différentes formes d'associations. Les coopératives étaient la plus ancienne forme d'association en alimentation générale, mais elles se sont mal adaptées à la nouvelle concurrence. Elles ont perdu des parts de marché et plusieurs entreprises ont dû fermer.

Deux autres formes d'association se sont étendues rapidement. **La franchise** a commencé en France avant la guerre et représente environ 5 à 6% de l'ensemble du commerce de détail. Pour l'ensemble des secteurs, elle concerne aujourd'hui 33 000 franchisés, ce qui constituerait le chiffre le plus élevé en Europe. Cela ne se limite pas aux petits magasins puisque des supermarchés l'ont aussi adoptée. D'autres formes d'association ont réussi : c'est en particulier le cas des indépendants associés (Intermarché, Leclerc) qui se situent aux premières places du commerce à prédominance alimentaire, puisqu'ils représentaient en 1990 presque 30% de l'ensemble du marché alimentaire. Ce sont surtout des supermarchés et de petits hypermarchés. Selon la charte de l'association, le propriétaire privé d'un supermarché, ou toute personne souhaitant acheter un magasin par l'intermédiaire de l'association, peut bénéficier d'un soutien financier des autres associés (principalement sous forme de garanties sur prêts bancaires) et des structures commerciales, d'achats et logistiques de l'association. En compensation le propriétaire doit payer une part fixe de l'ensemble de son chiffre d'affaires et offrir un tiers de son temps de travail à la structure de groupe (achats, formation des nouveaux associés, évaluation financière des magasins, publicité du groupe, etc).

La concurrence de ces nouvelles formes de commerce a beaucoup affecté les **grands magasins** et les **magasins populaires**. Ils n'ont pas cessé de perdre des parts de marché et leur rentabilité est faible. Ils résistent par la concentration, par la modernisation, par le recours aux nouvelles technologies et par une spécialisation vers certains segments de marché.

Les entreprises de vente par correspondance progressent lentement, mais elles ne représentent que 1,3% de l'ensemble du marché.

Ces évolutions ont notamment eu pour conséquence une diminution du nombre d'entreprises du commerce de détail, qui s'est poursuivie au cours des dernières années:

	1987	1991
Alimentaire	130 800	118 000
Non alimentaire	275 700	270 300

**NOMBRE D'ENTREPRISES 31/12/1989**

<b>a) Par produit</b>		
Alimentation (spécialisée)		87 042
" (générale)		32 903
Non-alimentaire (non spécialisé)		1 898
Textile, cuir		94 944
Equipement ménager et meubles		52 507
Pharmacies		22 223
Culture, loisirs, santé		47 891
Divers, spécialisés		51 817
<b>b) Par nombre d'employés</b>		
1 ou 2 employés		260 247
3 à 9		113 187
10 à 49		15 066
50 à 199		1 271
200 et plus		294
<b>c) Par chiffre d'affaires (avant impôts-million F)</b>		
C.A.	N° d'entreprises	% de l'ensemble des ventes
500 et +	128	31,0
125 à 150	534	8,9
10 à 125	10 027	22,7
1 à 10	143 942	30,0
moins de 1	236 594	7,5

Source : Enquête annuelle d'entreprise, INSEE, 1989.

A ces différences de structure, il faut ajouter de substantielles variations dans les styles de gestion et dans les cultures d'entreprises. Parce qu'elles se lançaient dans une nouvelle forme de commerce, la plupart des entreprises d'hypermarchés ont adopté une politique de décentralisation, laissant une grande autonomie aux directeurs de magasins et aux chefs de rayons. La gestion d'autres types d'entreprises est généralement beaucoup plus centralisée et conservatrice.

### **3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET SOCIAL**

#### **Limitation des heures de travail**

Le commerce de détail est moins réglementé que d'autres secteurs. La création de grandes surfaces est cependant soumise à un agrément par les autorités locales (Loi Royer 1973) et les heures de travail sont strictement contrôlées.

La loi de 1919 a fixé la journée de travail normale pour les salariés à 8 heures. Une ordonnance de 1982 a réduit à 39 heures la semaine de travail. Le Code du travail interdit d'employer un travailleur plus de 6 jours consécutifs ; le jour de repos doit normalement être le dimanche (les travailleurs indépendants sont toujours libres de travailler).

Une autorisation peut être demandée aux autorités locales pour ouvrir les magasins le dimanche. Ce problème est l'objet d'un débat très actuel et les situations locales varient : il y a des cas de grandes surfaces (bricolage, ameublement) ouvertes le dimanche, mais ce sont encore des exceptions. Les heures d'ouverture six jours par semaine sont normalement de 9 heures à environ 19 heures pour les grands magasins ; les hypermarchés ferment entre 20 et 22 heures.

#### **Organisation du secteur**

Elle varie avec le type de produits.

Dans le commerce non-alimentaire, il y a une cinquantaine d'organisations patronales différentes, hautement spécialisées par type de produit (chaussures, bijoux, livres, etc...).

Dans le commerce alimentaire de détail, il y a une tendance à une certaine concentration des organisations d'employeurs. Elles étaient divisées au début entre celles des magasins à succursales multiples, des grands hypermarchés indépendants et des magasins issus du commerce de vente en gros. Elles se sont unifiées en 1989 en une seule organisation, FEDIMAS, qui représente un ensemble d'entreprises employant 125.000 personnes. Une autre association, le Groupement national des hypermarchés (GNH) regroupe les plus grosses entreprises d'hypermarchés, employant 100 000 personnes. Ces deux organismes coordonnent leurs activités et partagent un certain nombre de préoccupations, particulièrement dans le domaine social. Il faut ajouter que 10% des entreprises indépendantes associées seulement sont membres de FEDIMAS.

Comme dans d'autres secteurs, il y a cinq syndicats principaux : CFDT, CGT, FO, CFTC et CGC. Sauf pour ce dernier qui ne concerne que le personnel d'encadrement, leurs différences sont essentiellement idéologiques. Il n'y a pas de statistiques sur le taux de syndicalisation, mais il est bas : selon certaines estimations, il peut être de l'ordre de 7 à 8%.

Dans le commerce de détail alimentaire, une convention collective a été signée en 1969 et mise en application en 1973. Elle spécifie les conditions d'emploi et les classifications pour les différents groupes d'employés. Elle fournit un cadre pour définir le temps de travail, le rôle du travail à temps partiel, les salaires et la formation. Elle ne définit pas les conditions d'accès à l'emploi, sauf pour les travailleurs de l'alimentaire qui sont censés avoir un diplôme professionnel ou "la compétence équivalente acquise par l'expérience".

Au niveau national, une commission comportant des représentants des employeurs et des travailleurs discute de la révision et de la mise en oeuvre de la convention collective. Au niveau de l'entreprise, c'est le Comité d'entreprise que l'on consulte en principe sur les orientations et sur les plans concernant la formation.

Plusieurs entreprises d'hypermarchés ont passé des accords d'entreprises avec leurs syndicats, donnant davantage de garanties aux travailleurs, par exemple pour limiter l'usage du temps partiel et les contrats à durée déterminée (voir ci-dessous). On voit que les politiques des employeurs ne sont pas toujours homogènes.

### **Dispositions concernant la formation**

Il s'agit d'une part de la formation continue et d'autre part de l'aide à l'insertion professionnelle.

a) La loi du 16 juillet 1971, qui est la pierre angulaire du système de formation professionnelle continue, a suivi les conclusions préliminaires des accords contractuels passés entre syndicats et employeurs. On peut en dire autant de la loi de février 1984 qui a suivi l'Accord interprofessionnel de 1983 et a notamment introduit la formation en alternance et diverses incitations publiques.

Ce lien entre la législation et les accords contractuels répondait à un désir d'encourager plutôt que de réglementer, et de permettre ainsi une correspondance plus étroite entre des normes générales et les comportements des différents partenaires. Chaque entreprise doit ainsi consacrer à la formation une fraction de sa masse salariale. Cette exigence légale a été augmentée progressivement de 0,8% au taux actuel de 1,4%, en vigueur depuis 1992 (0,15 pour les entreprises employant moins de six salariés). Mais l'obligation porte sur la dépense et non sur la formation. Une entreprise peut ainsi faire face à ses obligations légales en payant directement au fisc ou comme c'est souvent le cas chez les PME, à des fonds établis sur des bases sectorielles ou régionales (ASFO). A la limite, une entreprise peut faire les dépenses nécessaires sans former un seul employé.

Ces obligations légales ont suscité un marché vaste et toujours en expansion de la formation continue. Il a donc fallu créer de nouvelles institutions pour réguler ce marché et en particulier une meilleure coordination entre l'offre et la demande des entreprises.

Cette situation a donné naissance à deux sortes d'organismes spécifiquement orientés vers les PME :

1. Le Fonds d'Assurance Formation ou FAF est administré en commun par les employeurs et les syndicats. Dans certains secteurs les entreprises couvertes par la convention collective doivent y adhérer et verser une fraction de leurs obligations légales au fonds.

2. Les Associations de Formation ou ASFO ont été créées par les employeurs du secteur pour garder un contrôle direct sur l'orientation et les politiques de formation continue. Leur conseil d'administration (qui joue plus un rôle technique que de direction) est paritaire depuis 1984.

De même que les fonds, ces organismes peuvent fournir à l'entreprise un financement pour la formation de façon beaucoup plus importante que n'aurait pu le faire l'entreprise elle-même à court terme. Ces institutions servent aussi à rendre la direction des PME plus consciente de l'utilité de la formation continue et à les aider à adapter le contenu des formations aux besoins spécifiques des PME.

Il faut insister sur le développement de ces réseaux d'organisations intermédiaires. Non pas à cause des importantes ressources qu'ils récoltent, mais - ce qui est plus important - parce qu'ils représentent un des rares cas en France où les partenaires sociaux jouent un rôle important entre les interventions autoritaires de l'Etat et l'initiative privée des entreprises.

En 1984, une nouvelle procédure a été instituée : les engagements de développement de la formation (EDDF). Il s'agit de contrats passés entre les Pouvoirs publics (au niveau régional ou national) et une entreprise. Celle-ci s'engage à accroître son effort de formation et à adapter ses orientations conformément à la politique nationale. En contrepartie, l'administration prend en charge une part de l'effort additionnel (qui peut aller de 10 à 70%). Priorité est donnée aux petites et moyennes entreprises.

### Principales étapes de la loi sur la formation professionnelle continue

En France, la formation professionnelle continue est un fait social et économique. Elle s'inscrit dans un cadre juridique à la fois contractuel, légal et réglementaire et trouve ses racines dans une longue tradition historique.

Les partenaires sociaux ont jeté les bases du système actuel par l'accord national interprofessionnel signé entre les organisations patronales (CNPFP et CGPME) et les organisations syndicales de salariés (CFDT, CFTC, CGT, CGT-FO) le 9 juillet 1970 et son avenant pour les ingénieurs et cadres du 30 avril 1971 (CGC).

Par la suite, le système de "formation professionnelle continue" sera instauré par la loi du 16 juillet 1971. Cette première loi "portant sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente" reprend et développe toutes les dispositions mises en place dans les années antérieures.

. L'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnel prévoit :

- des dispositions concernant la formation professionnelle des jeunes travailleurs et des apprentis;
- le droit pour les salariés menacés de licenciement collectif à une formation rémunérée par l'employeur ;
- l'autorisation pour tous les salariés de s'absenter pendant le temps de travail, pour suivre une formation de leur choix.

. La loi du 16 juillet 1971, "portant organisation de la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente", étend certaines dispositions de l'accord, mais prend également de nouvelles mesures :

- elle confirme le droit au congé de formation pour tous les salariés ;
- elle institue, pour les employeurs, l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle continue ;
- elle précise le rôle des représentants de salariés en matière de formation ;
- elle réorganise l'aide de l'Etat pour la rémunération des stagiaires et prévoit des dispositions particulières pour des catégories de travailleurs autres que les salariés.

. L'annexe du 26 octobre 1983 à l'accord interprofessionnel de 1970 relative aux formations en alternance signée par l'ensemble des partenaires sociaux (à l'exception de la CGT) prévoit trois formules de formation des jeunes dans l'entreprise.

. La loi du 24 février 1984. Cette loi réforme en profondeur l'ensemble du livre IX du Code du Travail en s'appuyant sur les principes directeurs de la loi du 16 juillet 1971. Les principales innovations de cette loi concernent :

- la modification du mode de financement du congé individuel de formation et son extension aux travailleurs d'entreprises de moins de 10 salariés ;
- la création des "engagements de développement de la formation" ;
- l'introduction de dispositions consacrées aux jeunes de 18 à 25 ans reposant sur le principe de l'alternance.

. La loi du 4 juillet 1990, relative au crédit formation, à la qualité et au contrôle de la formation professionnelle continue institue un droit individuel à la qualification professionnelle, clarifie les relations entre les organismes de formation et les stagiaires et prévoit une procédure d'habilitation des programmes de formation conventionnés par l'Etat pour en contrôler la qualité.

. La loi du 31 décembre 1991 a étendu la contribution financière aux petites entreprises, élevé le taux de participation et institué le principe du co-investissement pour les formations diplômantes de plus de 300 heures. 25% de la durée de ces formations peut être réalisée hors du temps de travail sans rémunération supplémentaire.

b) D'autres mesures ont été prises dans les années 1980 pour faciliter l'emploi de jeunes grâce à l'élévation de leur qualification et à la réduction du coût de leur travail. Ce sont :

- le "contrat de qualification" pour les jeunes sans formation entre 16 et 25 ans. C'est un contrat avec un employeur qui procure une expérience de travail de 6 mois à deux ans avec des cours en alternance pendant 25% du temps au moins. Le stagiaire reçoit 17 à 75% du salaire minimum. Le résultat final est d'obtenir une qualification reconnue ;

- le "contrat d'adaptation" concerne les jeunes du même groupe d'âge, mais avec une qualification initiale. Il est censé contribuer à leur accès au marché du travail ;

- le "crédit formation individualisé" vise à organiser une période de formation qui peut aller jusqu'à deux ans pour les jeunes non qualifiés, grâce aux programmes ci-dessus.

#### 4. EMPLOI ET TRAVAIL

##### Lente croissance de l'emploi

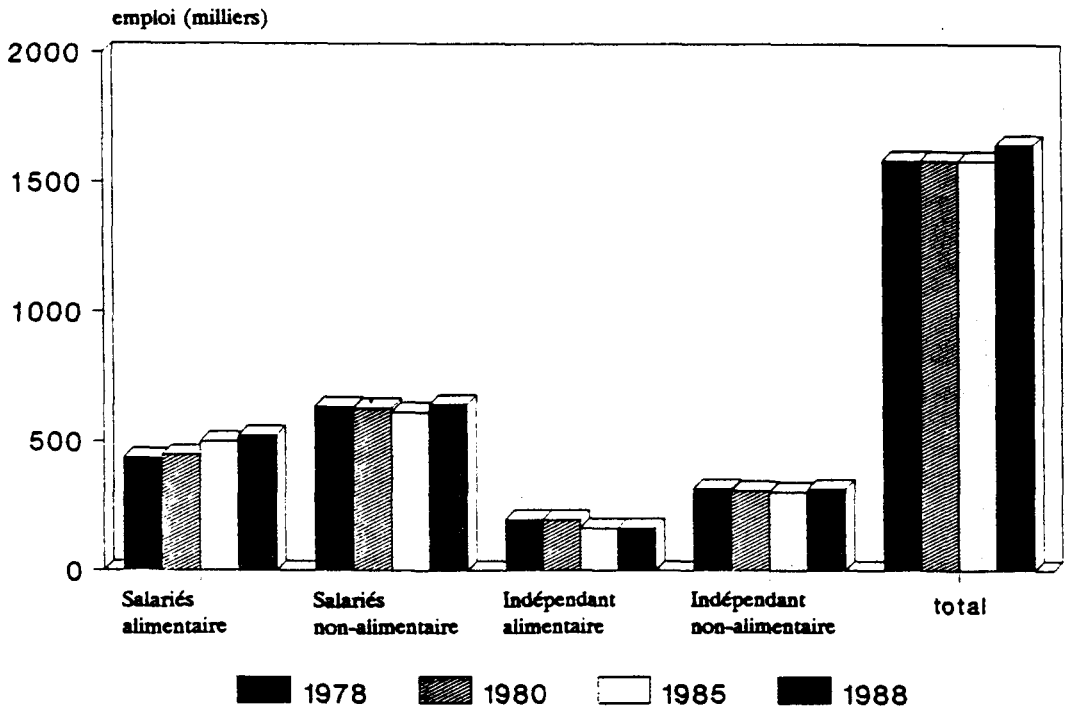
Le total de l'emploi dans le commerce de détail à la fin de 1989 était de 1 672 000, ce qui représentait 7,7% du total de la population active. Si l'on inclut les boulangeries et les pâtisseries, on arrive à 1,86 million, ou 8,5% du total. L'emploi total dans le secteur est resté stable à la fin des années 70 et au début des années 80 et a lentement augmenté ensuite.

##### Emploi dans le commerce de détail

	(en milliers)			
	1978	1980	1985	1988
<b>Salariés</b>				
Alimentaire	436	448	500	523
Non-alimentaire	634	629	613	642
<b>Travailleurs indépendants</b>				
Alimentaire	199	197	165	165
Non-alimentaire	318	310	316	316
<b>Total</b>	<b>1 587</b>	<b>1 584</b>	<b>1 647</b>	<b>1 647</b>

Source : INSEE (dans CEREQ, 1989)

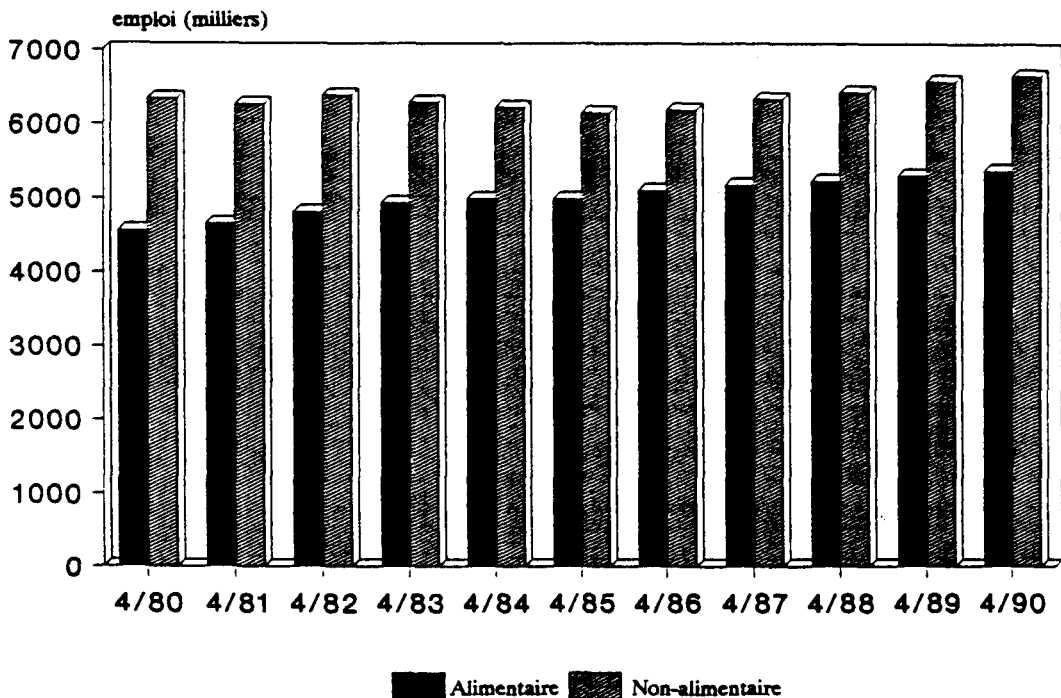




Source : INSEE

Ces tendances générales cachent d'importants changements :

- du travail indépendant vers l'emploi salarié qui représente maintenant plus de 70% de l'ensemble ;
- du secteur non alimentaire au secteur alimentaire. On peut expliquer cette situation apparemment paradoxale par le rôle croissant des hypermarchés qui vendent une part importante d'articles non alimentaires ;
- du petit commerce traditionnel vers les grandes entreprises modernes.



Source : INSEE

### Répartition de l'emploi par professions

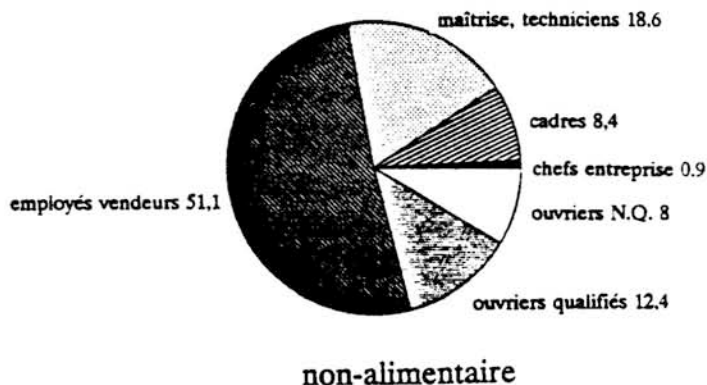
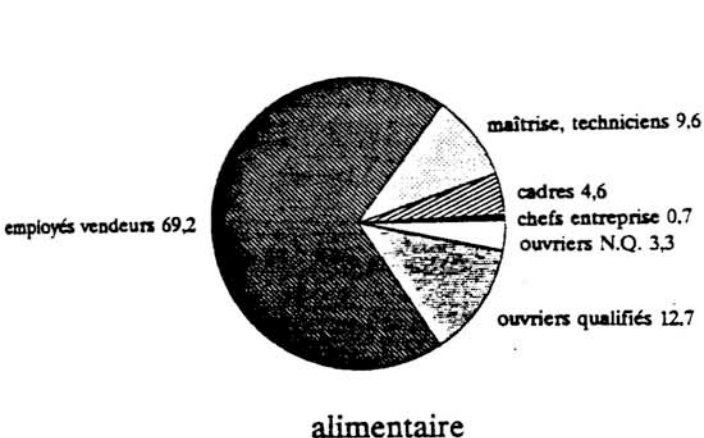
Parmi les magasins employant au moins 10 travailleurs, la structure professionnelle est la suivante :

	Alimentaire	Non-Alimentaire
Chefs d'entreprise	0,7	0,9
Cadres	4,6	8,4
Agents de maîtrise,techniciens	9,6	18,6
Employés et vendeurs	69,2	51,1
Ouvriers qualifiés	12,7	12,4
Ouvriers non qualifiés	3,3	8,6

INSEE : Enquête structure des emplois, 1988.

La répartition dans le grand commerce alimentaire moderne est ainsi estimée (CEREQ 1990) :

- Cadres	5
- Agents de maîtrise, techniciens	10
- Vendeurs	8
- Travailleurs de l'alimentation	7
- Employés libre service	24
- Caissier(e)s	26
- Autres	20



Source : INSEE

Dans le même secteur la faible proportion d'emplois intermédiaires entre les employés de libre service et les caissier(e)s d'une part et le personnel d'encadrement et de maîtrise d'autre part constitue un sérieux problème: cela signifie des possibilités de carrière limitées. Les chefs de rayon ont une position stratégique par leur place importante dans la gestion du magasin (surtout dans les grands hypermarchés) et par le fait qu'ils représentent une étape nécessaire avant une affectation à des postes de direction.

Ces dernières années, la plupart des entreprises d'hypermarchés ont modifié leur politique de recrutement des employés et agents de maîtrise. D'une part pour réduire au minimum les charges salariales, les entreprises recrutent pour les emplois de bureau et de service des candidats sans qualifications particulières. Elles ne leur proposent souvent que des contrats à temps partiel. Elles recrutent d'autre part de jeunes diplômés (Bac + 2 ou Bac + 4) comme chefs de rayon et centrent leurs efforts de formation continue sur cette population. Cela constitue une remise en cause de la forte tradition de promotion interne qui a toujours existé dans ce secteur. Mais les entreprises se rendent compte que cette stratégie risque d'aboutir à une impasse. La qualification de la masse des employés restera très faible, alors qu'il est difficile d'attirer et de retenir des jeunes de niveau supérieur au Bac. Dans ces conditions, la formation continue pour toutes les catégories de personnel peut être appelée à jouer un rôle important.

Les grands magasins, les magasins spécialisés et les petits magasins emploient une grande proportion de vendeurs dont la qualification est un peu plus élevée, en particulier pour la vente d'articles techniques. De ce fait la polarisation des qualifications et le manque de perspective d'évolution posent moins de problèmes.

### **Forte proportion de jeunes, de femmes et d'employés à temps partiel**

La main-d'oeuvre employée dans le commerce de détail se caractérise ainsi(1) :

	Alimentaire	Non-alimentaire	Tous secteurs
% d'employés féminins	54	61	42
% d'employés de 15 à 24 ans	21	14	10,5
% d'employés à temps partiel	17,7	16,4	12
% d'étrangers	5	4	6

(1) Enquête sur l'emploi de 1989, INSEE

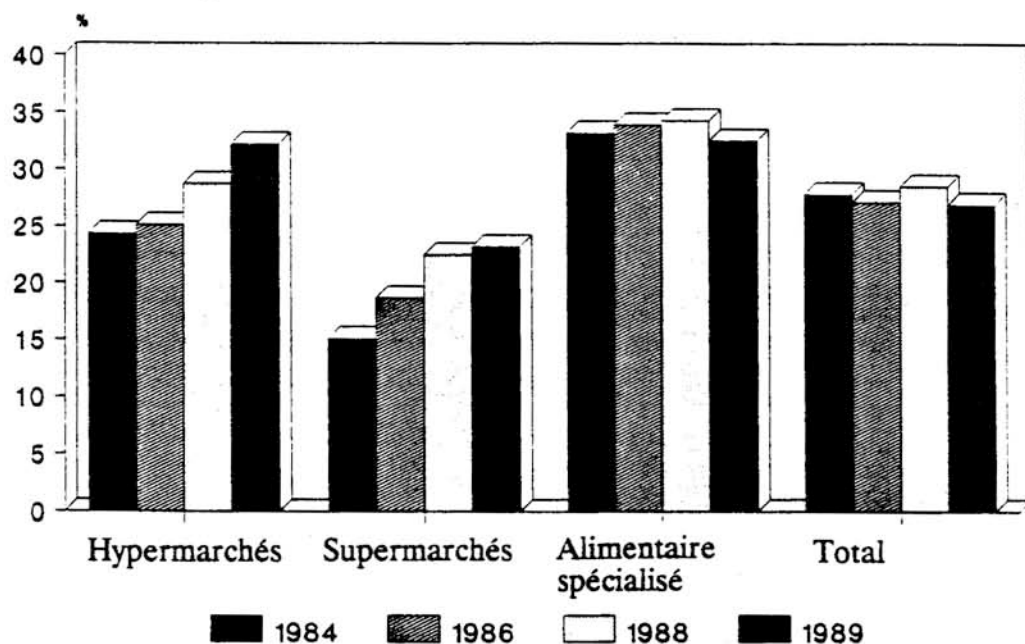
a) forte féminisation de l'emploi. Les chiffres recueillis auprès des entreprises montrent qu'une très petite proportion des femmes seulement peut accéder à des postes d'encadrement. L'une des explications fournies est que la mobilité géographique est une condition nécessaire à la promotion, alors que les femmes sont censées être moins mobiles à cause des contraintes familiales :

b) fort pourcentage d'emplois à temps partiel :

**Evolution des effectifs à temps partiel chez les salariés**

	1984	1986	1988	1989
Hypermarchés	24,3	25,1	28,7	32,2
Supermarchés	15,1	18,7	22,5	23,2
Alimentation spécialisée	33,2	33,9	34,3	32,5
Ensemble du commerce de détail	26,0	26,5	27,9	28,2

INSEE : Les comptes du commerce en 1990



Source : INSEE

On pourrait croire qu'il y a une relation entre ce taux élevé de temps partiel et la forte proportion de femmes. Ce sont en fait les grandes fluctuations du commerce en fonction des jours et des heures qui sont le facteur principal. La plupart des entreprises pensent que la régulation des effectifs en fonction de ce facteur est un élément essentiel de la réduction des coûts, particulièrement pour les hypermarchés. Ceci conduit à développer les emplois à temps partiel suivant des horaires qui n'ont rien à voir avec les préférences des employées, mais qu'elles acceptent faute de mieux. Une seule entreprise s'est préoccupée de ce problème et a essayé d'organiser le travail de manière à ce que les emplois soient à plein temps.

c) La jeunesse des effectifs est liée à un taux de mobilité élevé : pour beaucoup d'entre eux, le commerce de détail est leur premier travail, mais ils ne restent pas dans ce secteur. Des salaires bas, de longues heures de travail et une mauvaise image du secteur expliquent cette situation.

d) Une autre caractéristique est liée aux précédentes : la proportion élevée (et croissante) de contrats à durée déterminée. Elle reflète le caractère saisonnier de cette activité (on recrute du personnel supplémentaire pour des périodes spécifiques, comme à Noël). Mais c'est aussi le reflet des tentatives de certains employeurs pour améliorer la flexibilité et allonger la période d'essai initiale pendant laquelle ils testent leurs nouveaux employés.

e) Un trait particulier du commerce de détail est l'importance du personnel employé par des entreprises extérieures (principalement des fournisseurs), qui travaillent dans les magasins de façon occasionnelle ou permanente. Dans les supermarchés ils assurent la mise en rayon des produits. Dans les grands magasins ils vendent les produits de fournisseurs particuliers (parfums, électronique, etc).

f) Les salaires sont réputés être bas, mais les dernières données ne concernent que 1987. Les données sont les suivantes (salaires nets, employés à temps complet, en milliers de F) :

	Alimentaire	Non-alimentaire	Tous Secteurs
Chefs d'entreprises et cadres	183,8	168,6	207,5
Techniciens agents de maîtrise	97,2	102,3	114,0
Employés et vendeurs	58,0	64,1	73,3
Toutes catégories	69,9	80,6	93,0

Source : Annuaire statistique de la France

Ces caractéristiques sont communes à l'ensemble du secteur, quoique avec d'assez grandes variations entre types d'entreprises, stratégies des firmes et établissements. Elles ont avec évidence de fortes conséquences sur les politiques et les pratiques de formation.

## **5. FACTEURS DE TRANSFORMATION ET LEURS IMPLICATIONS POUR LA FORMATION ET LES BESOINS DE COMPETENCES**

Les changements économiques, technologiques et organisationnels affectant le commerce de détail ont des implications indirectes sur la formation :

a) Du point de vue économique, le facteur principal est l'intensification de la concurrence. Elle joue d'abord entre entreprises nationales et entraîne une diminution croissante de la part de marché des petits commerces traditionnels. On est arrivé à un stade où les possibilités de création de nouvelles grandes surfaces sont réduites. La concurrence va donc passer du plan quantitatif au plan qualitatif. Elle a déjà abouti à une concentration accrue des grandes entreprises de supermarchés et hypermarchés.

Pour se préparer au Marche unique européen, les entreprises ont aussi réalisé des fusions au niveau international. L'extension du commerce directement dans les pays voisins est une autre forme d'internationalisation. Des entreprises d'hypermarchés français ont ouvert des magasins en Espagne, au Portugal et en Italie, alors que des entreprises allemandes de discount ont fait de même en France.

L'intensification de la concurrence signifie d'abord une pression pour des méthodes de marketing plus sophistiquées, une gestion plus efficace, une meilleure qualité de produits et un meilleur service au consommateur.

Dans le contexte français, cela peut conduire à une restructuration du secteur : le rôle dominant de grands hypermarchés polyvalents pourrait à terme faire place à plus de spécialisation par produits et à une segmentation accrue du marché par type de clientèle. Dans ce cas, certaines entreprises donneraient une plus grande priorité à la qualité et au service et nécessiteraient une main d'oeuvre plus qualifiée.

Cette évolution vers davantage de diversification et de segmentation du marché signifierait que la France suivrait l'exemple des pays industrialisés les plus avancés comme les Etats-Unis. Ce point de vue est contesté par ceux qui soulignent le rôle dominant joué par les indépendants associés, qui s'en tiennent à une stratégie de bas prix et le succès initial rencontré par les firmes allemandes de discount. Dans ces conditions, la question est ouverte aujourd'hui de savoir si les autres hyper et supermarchés prendront le risque d'augmenter leurs prix pour une meilleure qualité et un meilleur service. Le manque de moyens financiers rend plus difficile à certaines entreprises le développement d'une stratégie de différenciation fondée sur la qualité. En fait les firmes qui ont déjà tenté ce type de différenciation font face à des difficultés financières. Principalement parce qu'elles n'ont pas pu augmenter la qualité de leurs marchandises et de leurs services aussi rapidement que leurs prix, ce qui a entraîné une chute de leurs parts de marché.

## b) Nouvelles technologies d'information

On peut les classer en quatre catégories :

### **Technologies concernant essentiellement la gestion**

L'informatisation des caisses est aujourd'hui fréquente, en tout cas dans les grandes surfaces. De plus en plus les caisses comportent des scanners lisant les codes-barres imprimés sur chaque article. La scannérisation peut avoir un effet sur la productivité aux caisses, mais les avis divergent sur son efficacité. Avec l'utilisation croissante de logiciels plus sophistiqués, les terminaux points de vente avec scanner peuvent améliorer considérablement la gestion du point de vue du contrôle des stocks, du marketing et des achats.

L'étape suivante - qui n'est encore qu'expérimentale en France - serait la post-distribution. Au lieu d'utiliser les prévisions globales d'achats pour chaque magasin, les marchandises sont achetées en fonction des besoins observés en temps réel pour chaque point de vente. Cette méthode pourrait aboutir à des réductions substantielles de stocks, mais peut avoir des effets négatifs sur la motivation du personnel qui n'a plus de responsabilité sur les commandes.

Les magasins sont également concernés par l'utilisation croissante des cartes bancaires ainsi que des cartes de crédit établies par les magasins de détail. A l'avenir, la plupart de ces cartes contiendront une mémoire et auront plusieurs usages. L'utilisation de cartes bancaires pourrait faciliter l'analyse de segments de marché et contribuer ainsi à l'amélioration du marketing.

### **Technologies concernant les relations avec les fournisseurs**

De considérables progrès ont été effectués récemment dans l'établissement de normes qui rendent possible l'échange informatisé de données entre fournisseurs et détaillants. Des membres du système GENCOD de normalisation sont désormais capables d'échanger des commandes, des factures et des données sans aucun papier. Cette évolution devrait encore contribuer à la réduction des stocks, à la régularité des approvisionnements et à la réduction des coûts administratifs.

### **Relations avec le consommateur**

Toute une nouvelle gamme d'évolutions est expérimentée ou envisagée. L'utilisation du Minitel par les clients des firmes de vente par correspondance est très avancée. Le Minitel sert aussi au télé achat, apparu récemment en France.

### **Entrepôts**

Ils sont concernés par l'informatisation de la gestion et par l'automatisation. L'informatisation (affectation des emplacements, guidage des chariots élévateurs, et établissement des reçus et fiches) progresse à des vitesses variables. La diversité et l'hétérogénéité des produits limitent l'automatisation.

c) **Les changements d'organisation** se situent à différents niveaux. Ils sont particulièrement importants pour tout ce qui concerne la logistique (transport, gestion des flux et des entrepôts) qui devrait s'orienter vers le "juste-à-temps". En ce qui concerne l'organisation du travail, les évolutions sont un peu plus limitées que dans d'autres secteurs. Il y a pourtant des expériences d'autres formes d'organisation visant à résoudre les problèmes dus à l'abus du temps partiel et au manque de perspectives d'évolution des carrières. Des groupes autonomes ont été créés, au sein desquels l'organisation du temps de travail aux caisses est assurée par les employés eux-mêmes. Des emplois polyvalents (entre les rayons et les caisses) ont été créés et d'autres de niveau intermédiaire se développent.

En général, on peut observer une tendance vers une amélioration lente des qualifications et de la qualité du service à la clientèle. Mais cela n'entraînera sans doute pas une transformation complète de la structure des emplois, comme cela peut s'observer dans certaines industries de transformation. Une main d'oeuvre faiblement qualifiée sera encore nécessaire pour manipuler les produits et pour tenir les caisses.

## **6. FORMATION ET RECRUTEMENT**

Une certaine compréhension du système de formation est nécessaire pour analyser le niveau d'éducation de la main d'oeuvre, les pratiques de recrutement et le rôle de la formation continue.

### **6.1. Le système de formation initiale**

Le système de formation en France est essentiellement fondé sur l'école et l'Etat y joue un rôle important. La structure générale du système est résumée dans le graphique ci-dessous qui montre que l'enseignement professionnel se situe à plusieurs niveaux :

a) après le premier cycle secondaire, les ouvriers et employés qualifiés étaient traditionnellement formés au niveau du CAP (Certificat d'aptitude professionnelle) qui prépare à des emplois spécifiques. On l'obtient aujourd'hui après deux ans de formation scolaire à plein temps, ou d'apprentissage. Ce dernier concerne surtout les professions traditionnelles et les petites entreprises, mais les organisations professionnelles souhaiteraient lui donner une nouvelle impulsion. Depuis une récente réforme, il y a un CAP commun (Vente) qui prépare à toutes sortes d'emplois de vente, avec une spécialisation possible en produits frais.

b) Au même niveau le BEP (Brevet d'études professionnelles) donne une meilleure formation générale, avec une initiation aux problèmes de gestion. Le BEP Vente action marchande est destiné aux vendeurs qui seront vraisemblablement appelés à occuper des postes de maîtrise. Il se prépare généralement à l'école et était comme le CAP traditionnellement conçu comme une formation terminale. Dans beaucoup de cas, les étudiants préparent le BEP et le CAP ensemble ou l'un après l'autre.



c) Récemment cependant, le besoin de personnel plus qualifié a conduit à la création d'une nouvelle formation qui se déroule en deux ans après le BEP. C'est le Baccalauréat professionnel. Il comporte une innovation : une période de quatre mois d'expérience pratique en entreprise au cours des deux ans d'études. L'un des nouveaux Bacs professionnels concerne le commerce et les services. Il vise à former les employés qualifiés de grandes entreprises appelés à occuper des postes d'encadrement. Mais il est également conçu comme formation de base pour ceux qui voudraient plus tard évoluer vers le commerce indépendant.

d) Au niveau du Baccalauréat, il y a une section technique (G3) qui combine un enseignement général et une formation de base aux techniques commerciales en général (et pas seulement à la vente).

e) Après le Baccalauréat il existe deux types de formation technique supérieure:

- l'une se situe au lycée et met l'accent sur les techniques de base pour toutes les fonctions commerciales (Brevet de technicien supérieur - BTS - action commerciale), tout en apportant une formation générale ;

- l'autre est assurée par les Instituts universitaires de technologie (Diplôme universitaire de technologie, Techniques de commercialisation) et offre une formation un peu plus large.

Toutes deux préparent à des postes de maîtrise ou de techniciens. En plus des lycées, un certain nombre d'écoles privées préparent au BTS.

La possibilité a récemment été ouverte de préparer également les diplômes techniques supérieurs par l'apprentissage et la politique actuelle consiste à développer une coopération plus étroite entre les écoles et les entreprises.

Toutes ces formations contiennent une part de culture générale et ne préparent pas à un emploi particulier. L'accent est mis sur une compréhension globale du contexte de l'emploi plutôt que sur des produits ou des savoir-faire particuliers. L'idée directrice est que les jeunes doivent être préparés à une diversité d'emplois et à une évolution professionnelle. L'école ne peut les former aux situations concrètes de travail. Cela peut expliquer pourquoi une formation plus spécialisée est assurée par des écoles privées et des entreprises.

Parmi les écoles privées, dont une partie sont gérées par les Chambres de Commerce, figurent des écoles supérieures de commerce préparant aux différents emplois de cadres. Il y a également quelques écoles et quelques cours spécialisés préparant spécifiquement aux emplois de commerce de détail, en particulier à ceux de chefs de rayon. Un certain nombre de grandes firmes, particulièrement des hypermarchés, fournissent une formation supplémentaire aux nouvelles recrues pour les préparer à ces emplois.

Enfin, il existe toute une gamme de formations (notamment au sein des Chambres de commerce) à l'usage des commerçants indépendants (voir ci-dessous).

## **6.2. Niveau d'éducation et pratiques de recrutement**

### **Un faible niveau scolaire**

D'après le recensement de 1982, le niveau d'éducation était particulièrement faible dans le secteur du commerce de détail : 49% de la main d'oeuvre dans le commerce non alimentaire et 59% dans l'alimentaire n'étaient pas allés au delà de l'enseignement obligatoire et n'avaient aucune qualification ; dans le secteur dans son ensemble, 23% avaient un CAP ou un BEP, 14% un baccalauréat ou plus. Des enquêtes récentes suggèrent que le niveau d'éducation s'élève, mais pas plus que dans d'autres secteurs, si bien qu'il reste toujours plus bas que la moyenne (CEREQ, 1990).

### **Peu d'intérêt pour une formation spécifique**

Des entretiens auprès d'un échantillon d'entreprises montrent que, lorsqu'ils recrutent les employés et vendeurs, les employeurs s'intéressent davantage aux caractéristiques personnelles des candidats qu'à leur formation particulière. (CEREQ 1990) les diplômes de commerce mentionnés plus haut sont pris en compte davantage pour le niveau de formation générale qu'ils supposent que pour les compétences spécifiques qu'ils sont censés apporter. Les employeurs considèrent le niveau d'éducation comme l'un des moyens de sélection des candidats à potentiel. Ils comptent sur l'enseignement pour développer une capacité d'expression, de résolution de problèmes et une compréhension plus globale de la gestion.

### **Changements récents dans les pratiques de recrutement**

La plupart des agents de maîtrise étaient jusqu'ici promus à partir de postes d'employés ou de vendeurs. La sélection se faisait selon la personnalité et les qualifications scolaires ne jouaient qu'un faible rôle. Avec la complexité croissante de la fonction, les employeurs sont plus exigeants dans ce domaine. Ils souhaiteraient recruter des jeunes avec un BTS, un DUT ou deux années d'enseignement supérieur. C'est à ce niveau que se situent les programmes de formation complémentaire de certaines des plus grandes entreprises. Mais elles ont du mal à retenir les stagiaires qui sont peu disposés à accepter de longues heures de travail et à travailler le samedi.

Les cadres sont recrutés parmi les diplômés des écoles de gestion et de commerce. Mais c'est encore plus difficile de les attirer car ils sont très demandés dans d'autres secteurs.

### **6.3. Formation continue**

La formation continue est principalement la responsabilité des entreprises. Mais elle peut aussi être donnée par différents organismes à des demandeurs d'emploi et à des travailleurs indépendants désireux de créer un commerce ou d'améliorer leur compétence.

a) Les Chambres de commerce jouent un rôle important dans la formation des indépendants, avec différents programmes :

i) des sessions courtes (40 heures) comportent une initiation à la gestion et à l'informatique. Elle touche environ 10 000 commerçants chaque année, dont la moitié créent une entreprise. Mais le nombre de participants est en baisse ;

ii) des programmes plus longs (260 heures) s'adressent aux commerçants qui ont au moins deux ans d'expérience. Ce sont des modules concernant d'une part les différentes techniques du commerce et de l'autre la préparation d'un projet d'entreprise. Cette formation est coûteuse et ne touche que 350 personnes par an environ ;

iii) les Chambres de commerce ont aussi la responsabilité d'Instituts de promotion commerciale, qui donnent des cours spécialisés par type de commerce. Ceux-ci s'adressent aussi bien aux demandeurs d'emploi qu'aux bénéficiaires d'un congé individuel de formation. Ils durent 1 200 heures et concernent près de 4 000 stagiaires chaque année.

Il existe donc beaucoup de possibilités de formation pour les commerçants indépendants. Le problème se situe du côté de la demande, car beaucoup d'entre eux ne ressentent pas de besoin d'une formation ou considèrent qu'ils n'ont pas le temps. La nouvelle législation étendant l'obligation de financement aux petites entreprises et la disponibilité de nouvelles ressources gérées sur une base mutuelle peuvent ouvrir de nouvelles perspectives. Des expériences d'auto-formation sont en cours et des programmes à dimension européenne pourraient être lancés dans le cadre d'Euroform.

L'information sur la formation continue provient des déclarations des employeurs soumis à l'obligation légale de dépenser au moins 1,2% de la masses salariale à cet effet.

Les chiffres les plus significatifs se trouvent dans le tableau suivant :

**La formation continue en 1989(1)**

	Alimentaire	Non alimentaire	Total
1. Pourcentage de la masse salariale : entreprises			
. 10-19 personnes	1,15	1,24	1,31
. 50-499 "	1,48	1,65	2,02
. 2,000 + "	2,33	2,79	4,67
. toutes entreprises			
10 +	1,88	1,89	2,89
2. Dépense moyenne par employé	1 560 F	1 773 F	3 523
3. Durée moyenne par stagiaire	27 h	28 h	48 h
4. " par employé	7,22	7,0	14,4
5. Pourcentage d'employés formés	26,9	24,7	30,0
Hommes	24,0	24,3	28,3
Femmes	19,6	17,9	23,5
Non qualifié	10,2	3	12,5
Qualifié	10,5	11,5	22,1
Employés	25,3	23,7	27,2
Maîtrise	41,5	50,0	50,7
Cadres	55,9	39,0	46,9

(1) Dans les entreprises employant au moins 10 personnes.

Source : CEREQ.

Ces données montrent que :

- Le niveau de formation continue dans le commerce de détail est nettement inférieur à celui de la moyenne de l'ensemble de l'économie. Ce constat peut être rattaché au fait que la grande majorité des emplois dans le commerce de détail sont faiblement qualifiés et donc considérés généralement comme exigeant peu de formation. Il est aussi lié à la taille des entreprises, plus petites dans le commerce de détail ainsi qu'aux pratiques de gestion de la main-d'oeuvre observées ci-dessus (mobilité).

- La formation est près du minimum légal dans les petites entreprises, mais est beaucoup plus élevée dans les grandes.

- La proportion d'employés recevant une formation est plus faible chez les femmes que chez les hommes. Ceci est lié à une diffusion moindre de la formation parmi les employés moins qualifiés (en majorité des femmes) que parmi l'encadrement (où elles ne constituent qu'une petite minorité). Cette caractéristique n'est d'ailleurs pas spécifique au commerce de détail.

Les indications ci-dessus concernant des programmes spéciaux de formation destinés aux nouveaux chefs de rayon expliquent l'importance de la formation des agents de maîtrise. Il faut en fait considérer de tels programmes comme une formation initiale plutôt qu'une formation continue.

Cette image plutôt négative du rôle limité de la formation continue des employés est contrebalancée par l'analyse de tendances récentes montrant des dépenses croissantes dans ce domaine et par les enquêtes dans quelques grandes entreprises (CEREQ, 1990). Celles-ci montraient un intérêt croissant de ces entreprises pour la formation, la création récente de services de formation, de nouveaux investissements dans des programmes et des stratégies plus formalisées.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **ETUDES DE CAS**

*Six études de cas ont été réalisées en France, sur un total de 55 pour l'ensemble de l'Europe. Un si petit nombre d'enquêtes ne pouvait prétendre à la représentativité d'un secteur dont la première partie a montré la diversité. Conformément à l'objectif du programme, il s'agissait plutôt d'étudier des expériences significatives et exemplaires, susceptibles d'inspirer les développements ultérieurs dans l'ensemble du secteur. C'est dans cet esprit que le choix des entreprises a été effectué après consultation des partenaires sociaux.*

*A noter que dans plusieurs cas, les programmes de formation plus particulièrement étudiés sont encore dans la phase expérimentale. Par conséquent, il n'a pas toujours été possible d'en observer l'impact concret sur le terrain comme le prévoyait le projet d'étude.*

*La présentation des études de cas suit un plan semblable : données générales sur l'entreprise, sa politique et ses programmes de formation, examen plus approfondi de l'un d'entre eux. Les conclusions portent sur l'intérêt particulier et la transférabilité des programmes de formation étudiés et sur six points-clés identifiés comme importants lors de la mise au point du programme Force : existence d'un plan de formation et approche globale de la formation, évaluation des besoins, population concernée, prise en compte des besoins individuels, coût de la formation, évaluation des résultats. Des conclusions plus élaborées rapprochant les études de cas de la présentation du secteur constituent la 3ème partie.*

## **CAS N°1 : L'ENTREPRISE A**

### **SOMMAIRE**

#### **A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) L'activité de l'entreprise**
- 2) La structure de l'entreprise**
- 3) Les ressources humaines**

#### **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) Le poids de la formation en chiffres**
- 2) La formation outil stratégique de l'entreprise**
- 3) Un effort d'harmonisation des actions de formation**
- 4) L'évaluation**
- 5) Un plan de formation à trois niveaux**
- 6) Le rôle des partenaires sociaux**

#### **C) APPROFONDISSEMENT DU PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES**

- 1) Les populations concernées**
- 2) Les principales caractéristiques du programme**
- 3) Evaluation de la formation**
- 4) Avis sur la transférabilité de ce programme**
- 5) Conclusion**



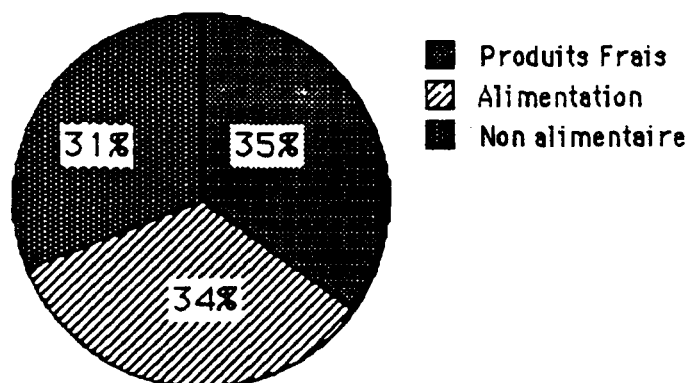
## A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

### 1) L'activité de l'entreprise

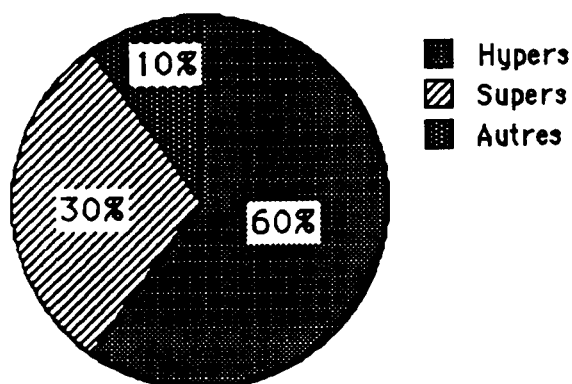
L'entreprise A figure parmi les dix plus grandes sociétés françaises de grande distribution à prédominance alimentaire. Son activité s'opère au travers de différents types de magasin. Pour la France au 1er janvier 1992 :

TYPE DE MAGASIN	NOMBRE
Hypermarchés	50
Supermarchés	190
Supérettes	900
Convenience Stores	50
Cafeterias	44

Il s'agit de magasins généralistes, c'est-à-dire qui proposent un large assortiment de produits alimentaires et non-alimentaires:



Ils proposent aussi plusieurs niveaux de gamme dans chaque famille de produit (du premier prix au produit de marque), ce qui en définitive leur permet de cibler tous les types de clientèle. Le chiffre d'affaires global est de près de 30 milliards de Francs (dont 80% en France et 20% à l'étranger) et il se répartit de la manière suivante en fonction du type de magasin :



Il apparaît donc que plus de 90% de l'activité commerciale du groupe provient des seuls hypermarchés et supermarchés, et cette tendance se renforce d'année en année, notamment en raison du développement de la part des supermarchés.

## 2) La structure de l'entreprise

L'entreprise est composée de 5 sociétés régionales qui ont la responsabilité de la gestion des magasins, et de plusieurs sociétés à l'étranger, et notamment en Espagne. Une structure centrale, type holding, coordonne et contrôle l'ensemble des sociétés régionales et étrangères. La logistique et les entrepôts sont sous le contrôle direct des sociétés régionales, et la centrale d'achats est une société indépendante dans laquelle d'autres sociétés de grande distribution sont parties prenantes. La holding est cotée en bourse à Paris, mais le capital demeure à structure familiale, comme cela reste souvent le cas dans ce secteur en France.

Chaque société régionale regroupe les différents types de magasin et les entrepôts répartis sur son territoire (la plus importante d'entre elles gère 569 magasins contre seulement 41 pour la moins importante). L'originalité de l'entreprise A repose sur la coexistence de trois structures de décision. Car au groupe et aux directions régionales multi-enseignes s'ajoute une structure transversale de coordination qui prend en charge tous les problèmes spécifiques à un type de magasin (une enseigne). Une telle structure existe donc pour les hypermarchés, les supermarchés, les magasins de proximité, pour les convenience stores et les cafétérias. Cette structure prend un ensemble de décisions que les sociétés régionales doivent ensuite mettre en oeuvre. Afin d'éviter les conflits entre les différentes structures (le groupe, les sociétés régionales et les structures de coordination), les mêmes dirigeants sont placés à la tête de celles-ci. Ainsi, le directeur général d'une société régionale dirige également une des structures de coordination et siège au comité de direction de la holding. Cette organisation transversale permet de développer pour chacune des enseignes une stratégie commerciale différente, environnement plus qualitatif dans les hypermarchés, un concept de supermarché résolument discount et un commerce de proximité axé sur la qualité du service. On voit donc très clairement se distinguer trois structures de décision imbriquées, ce qui ne sera certainement pas sans conséquences sur la définition et la mise en place de la politique de formation continue dans l'entreprise.

### **3) Les ressources humaines**

Le groupe emploie au total 24.000 personnes réparties en trois catégories :

5% de cadres  
10% d'agents de maîtrise  
85% d'employés et gérants

On observe que les femmes représentent en moyenne 60% des effectifs, mais ce chiffre global cache de fortes disparités entre les différentes catégories de salariés. En effet, elles ne représentent que 29% de l'encadrement et de la maîtrise alors qu'elles représentent 66% des employés et 60% des gérants de magasin de proximité. La faible proportion des femmes dans l'encadrement n'est pas un phénomène spécifique à cette entreprise, mais général au secteur. On observe également une forte proportion de main d'oeuvre jeune, 24% de l'effectif global a moins de 25 ans, alors que seulement 3,4% a plus de 55 ans.

## **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

Pour la France en 1991 le nombre d'heures de stage s'est élevé à 181.800 et le nombre de stagiaires à 5 921, ainsi répartis :

694 cadres  
1 300 agents de maîtrise  
3 584 employés/ouvriers  
343 gérants

Cela représente 72% de l'effectif cadres, 68% des agents de maîtrise, 24% des employés/ouvriers, 28% des gérants et au total 31% de l'ensemble.

### **1) Le poids de la formation en chiffres**

L'entreprise A a consacré en 1991 2,33% de sa masse salariale à la formation de ses employés, soit environ 40 millions de Francs par an. Montant qui est largement au dessus du minimum légal fixé par la loi de 1971 (1.2% de la masse salariale jusqu'à 1991), mais surtout, dans un secteur où la formation continue est peu développée, ce montant figure parmi les plus importants des entreprises de grande distribution.

Les fonds affectés à la formation sont directement sous la responsabilité des sociétés régionales. Cela signifie que même les formations "groupe" sont la plupart du temps domiciliées dans une des sociétés régionales.

## **2) La formation comme outil stratégique de l'entreprise**

L'entreprise a effectivement une forte tradition de formation continue, s'adressant à toutes les catégories de salariés et à dominante technique. La formation est plutôt vue comme un outil d'accompagnement de la mise en oeuvre de la politique de la direction générale. Traditionnellement, l'enrichissement personnel des salariés n'est pas un objectif de la politique de formation, il s'agit davantage d'aider les salariés à suivre les évolutions de la politique commerciale et de l'organisation de l'entreprise. Les programmes de formation sont surtout destinés aux cadres et agents de maîtrise. En raison du turn-over important parmi les employés et du montant limité des fonds consacrés à la formation, les employés suivent peu de formation. Et lorsque celle-ci existe, elle est très brève et axée sur le poste de travail. Depuis peu cependant, un programme d'élévation du niveau de connaissances générales a été instauré, dans une société régionale, pour les employés qui semblent évolutifs. La hiérarchie est seule juge de l'existence de potentiel de progression chez les employés et ce programme n'a rien de systématique pour l'instant, mais nous y reviendrons plus loin.

De manière générale, tous les programmes de formation existants dans l'entreprise ont lieu durant les heures de travail des salariés et aucune participation financière ne leur est demandée.

## **3) Un effort d'harmonisation des actions de formation**

Le principal objectif visé par les responsables des ressources humaines du siège est depuis quelques années la mise en cohérence des programmes existants dans les différentes sociétés régionales. En effet, ces dernières disposaient jusqu'alors d'une très large autonomie et développaient leurs propres programmes. A présent, la politique de formation est élaborée au niveau du groupe, et non plus seulement au niveau des sociétés régionales.

Depuis 1971, chaque société régionale dispose d'un service formation propre qui met en place et gère les programmes. Dans toutes les sociétés régionales le service formation compte environ 5 personnes et est rattaché à une Direction Générale des Ressources humaines dont le rôle est double. Premièrement, organiser une réflexion commune sur les grands axes de la politique de formation du Groupe. Deuxièmement, piloter l'élaboration de programmes communs de formation pour lesquels la transmission d'un esprit Groupe est jugée essentielle. Dans ce cas, l'organisation pratique peut être confiée soit à une Société régionale, soit être démultipliée dans chaque Société régionale, soit être prise en charge à un niveau central (ce dernier cas étant le plus rare).

En ce qui concerne le profil des responsables formation, 2 proviennent des magasins, et 3 sont des spécialistes fonctionnels recrutés à l'extérieur de l'entreprise. Dans la mesure du possible les formateurs viennent de l'intérieur de l'entreprise, ce qui n'exclut pas des recours ponctuels à des organismes extérieurs. Il n'existe pas de service de formation proprement dit au siège, mais une direction centrale des ressources humaines dont le rôle est double. Premièrement, réfléchir sur les grands axes de la politique de formation du groupe et élaborer des directives qui seront ensuite transmises

aux sociétés régionales ; deuxièmement, gérer directement certains programmes de formation pour lesquels la transmission d'un esprit "groupe" est jugée essentielle. En fait, dans ce cas, l'organisation pratique de la formation est confiée à une société régionale bien que les stagiaires proviennent de l'ensemble de l'entreprise A.

Les grands axes de la politique de formation du groupe sont élaborés par les structures centrales du siège, et les services formation de chaque société régionale sont chargés de mettre en place les programmes. Les informations sur les besoins de formation remontent traditionnellement par la voie hiérarchique, mais aussi depuis quelque temps, par la voie des entretiens annuels d'évaluation au cours desquels les besoins en formation de chacun sont analysés. Ces entretiens ne concernent que les cadres et les agents de maîtrise. Les directions des ressources humaines de chaque filiale collectent ces informations et les font remonter au siège. Au niveau du groupe, ces données sont toutefois analysées uniquement d'un point de vue collectif. A travers les entretiens d'évaluation, les Services Formation remontent les besoins très individualisés, qui se traduisent par des formations spécifiques et ceci n'est pas réservé à l'encadrement. **Exemple** : Formation générale à l'électronique pour un vendeur bazar qui n'arrive pas à suivre l'évolution technologique, et qui n'avait pas de formation de base...

Les informations recueillies au moyen des entretiens annuels d'évaluation sont analysées par les directions régionales, et surtout par les structures de coordination par enseigne, au moment de l'élaboration des programmes de formation. Au-delà des entretiens individuels, ces structures de coordination disposent également de comités de réflexion qui réunissent plusieurs fois par an des responsables des enseignes (directeurs de magasin, chef de département, chef de rayon) et qui tentent de dégager les principaux besoins en formation de l'enseigne. L'avis de ces comités sert en fait de base aux décisions prises par les dirigeants.

#### 4) Evaluation

Dans certains cas, une formation peut enclencher une véritable ingénierie d'évaluation, impliquant toute la ligne hiérarchique jusqu'au plus haut sommet, visant à mettre en cohérence organisation/compétences/formation (formations Management notamment). Sans mobiliser toujours de tels moyens, le souci de l'évaluation est devenu systématique mais ne peut se traduire que par des modalités spécifiques aux objectifs de chaque formation.

Mais l'entreprise ne peut certes avancer un indicateur global d'élévation de la compétence ou performance, individuelle ou collective.

L'évolution de chiffre d'affaires et du résultat de gestion du Groupe est le seul "juge de paix final". Cette évolution est positive.

Mais on peut aussi analyser d'autres indicateurs, par exemple, pour le Groupe en 1991, le ratio des promotions internes sur les "entrées" d'encadrement est passé de 38% en 1989 à 43% en 1991 et se rapproche de l'objectif 50/50 fixé par la politique de gestion des ressources humaines.

## 5) Un plan de formation à trois niveaux

Depuis quelques années, l'entreprise s'efforce de consolider son système de formation continue avec le souci d'améliorer les rapports entre le salarié et son poste de travail et d'obtenir en fin de compte une élévation des performances, individuelles et collectives. Partant de ce principe, le plan de formation qui existe actuellement se décompose en trois principaux axes.

### a) Des programmes de formation ponctuels

Ce type de programme de formation est un héritage direct de la tradition de l'entreprise. Il s'agit d'actions de formation décidées par la direction de l'entreprise et qui doivent être mises en place par chacune des sociétés régionales, ces actions sont destinées à adapter les aptitudes professionnelles des salariés à la stratégie et à l'organisation de l'entreprise (par exemple lors de l'installation d'un nouveau système informatique de passage des commandes). Ces actions sont ponctuelles, décidées au coup par coup par la direction générale, en fonction des besoins. Les informations sur les besoins de formation remontent par la voie hiérarchique normale.

### b) Des programmes d'accompagnement de progression hiérarchique

Depuis quelques années la direction des ressources humaines du groupe s'efforce de mettre en place une politique de gestion active du personnel. Et cela notamment par l'instauration d'entretiens annuels d'évaluation pour tous les cadres et agents de maîtrise de l'entreprise (l'entretien se faisant entre le salarié et son responsable hiérarchique direct). Ces entretiens sont destinés à prendre en compte les objectifs de carrière de chacun et de tenter, si possible, de les favoriser.

Dans le même esprit ont été mis en place des programmes de formation destinés aux accédants à une nouvelle fonction hiérarchique, qu'ils viennent de l'extérieur de l'entreprise ou de la promotion interne.

- Ainsi, il existe un **programme de 3 jours destinés aux personnes entrant dans la société au niveau employé**. Cette formation est surtout réalisée dans le magasin et a pour objectif de présenter la société aux nouveaux entrants. Depuis quelques mois, une formation de type général est destinée aux employés qui semblent les plus évolutifs.

Une société régionale a en effet mis en place un programme destiné à élever le niveau de connaissances générales de ses employés qui sont pressentis pas leur hiérarchie pour accéder à la maîtrise. Il s'agit d'un programme de mise à niveau avant de leur faire suivre le stage de 20 jours d'accession à la maîtrise. Cette formation concerne deux groupes de 15 employés par an et prend la forme d'une journée entière de formation par semaine, pendant 6 semaines. Elle a lieu à l'extérieur de l'entreprise, au sein d'une école de métier de la Chambre de Commerce et d'Industrie locale. Les matières enseignées sont les suivantes :

- mathématiques et arithmétique
- économie
- expression française (vocabulaire, orthographe)
- expression orale

La pédagogie utilisée est très scolaire, c'est-à-dire fondée sur des cours magistraux suivis d'exercices d'application. D'une semaine à l'autre, les stagiaires doivent réaliser des exercices chez eux. Pour l'instant, aucune évaluation ne sanctionne cette formation, mais cela est envisagé pour les futurs groupes. Au sujet de ce programme, la direction est surprise du scepticisme des stagiaires à son égard. Ils ne comprennent pas pourquoi on leur apprend des choses qui n'ont pas un rapport direct à leur métier, à leur poste de travail. Ils ne valorisent pas l'apport d'une élévation de leur niveau de culture générale.

- Il existe également un **programme de 20 jours pour les accédants au niveau d'agent de maîtrise**, qu'ils viennent de l'extérieur, ou de la promotion interne. Cette formation se conclut par un entretien avec quelques dirigeants de l'entreprise constituant un jury et qui statue sur la promotion effective du salarié au poste hiérarchique convoité. Cette formation est organisée et effectuée par les sociétés régionales, dans le cadre des grands axes élaborés par le siège. Auparavant, des formations de ce type existaient bien, mais elles étaient très disparates d'une société régionale à l'autre, aussi, le siège a voulu leur donner une nouvelle dimension et les uniformiser.

- Un **programme de formation sur 10 jours existe également pour les accédants au niveau cadre**, quelle que soit leur provenance. Cette formation concerne une centaine de salariés par an. Contrairement aux deux précédents programmes dont la mise en place est décentralisée, cette formation est organisée directement par le siège (au travers de la structure de formation d'une des sociétés régionales) qui réunit à cette occasion les cadres des différentes sociétés régionales. Sans doute pour leur donner une culture "groupe".

- Dans le même esprit, bien qu'il ne s'agisse pas d'un programme directement lié à une promotion, l'entreprise met en place depuis 1991 un **programme d'approfondissement des connaissances générales pour ses cadres confirmés** et évolutifs. Il s'agit toujours d'une formation d'accompagnement de carrière, mais cette fois-ci, non directement destinée à faciliter l'adaptation du salarié à son poste de travail. Nous sommes plutôt ici dans une perspective d'enrichissement personnel, sans intérêt à court terme pour l'entreprise (même si l'intérêt à moyen terme est évident), et c'est justement cette caractéristique qui la rend originale et innovante. Nous reviendrons plus en détail sur ce programme de formation dans la suite de cette étude.

### c) Les formations aux métiers

Les programmes de formation que nous venons de voir accompagnaient une mobilité verticale dans l'entreprise, or il existe aussi des formations par métier qui accompagnent une mobilité horizontale, lors de la mutation dans une entité différente de l'entreprise ou dans un métier différent (sans progression hiérarchique). Ainsi, une réflexion a lieu sur les besoins en formation de chacun des principaux métiers (chef de

rayon produits frais, chef d'entrepôt, directeur de supermarché, responsable de magasin chaque direction d'enseigne ou de "file" de proximité, etc...), et un cycle de formation a été élaboré pour tous les accédants à ces postes. Cette formation est elle aussi clairement destinée à adapter les compétences du salarié à son nouveau poste de travail. Elle est mise en place par les sociétés régionales selon les directives de la file. Les structures de coordination par type de magasin jouent un rôle déterminant dans l'élaboration des programmes de formation aux métiers.

Il est clair que ces différents programmes ne sont pas du tout exclusifs les uns des autres et que par exemple un salarié qui accède au niveau d'agent de maîtrise en changeant de métier recevra la formation d'accompagnement de promotion et celle spécifique à son nouveau métier. Il en est de même pour toute personne venant de l'extérieur, elle suivra la formation correspondant à son statut et celle correspondant à son métier.

#### **6) Le rôle des partenaires sociaux**

Des représentants des salariés sont élus à plusieurs niveaux. Au niveau du magasin si celui-ci compte plus de 50 salariés, au niveau de chaque entreprise régionale, et enfin au niveau du groupe. La composition du comité central d'entreprise du groupe donne une vision du type de présence syndicale dans l'ensemble des sociétés régionales car cette composition est déterminée par le Ministère du Travail en fonction de la représentation des syndicats dans chaque société régionale. Dans le collège employé-ouvrier, siègent 6 représentants CGT, 3 FO et 3 CFDT. Dans le collège cadre et maîtrise siègent 2 représentants sans affiliation syndicale et dans le collège gérants de magasin de proximité siègent 1 FO et 1 CGT.

Les partenaires sociaux ne sont consultés que dans le cadre des obligations légales de consultation. C'est-à-dire que le plan annuel de formation est présenté et discuté par la direction lors de deux séances annuelles de la commission formation du comité central d'entreprise. Ces séances sont purement consultatives et de véritables négociations ne s'y engagent pas, la loi ne l'exigeant pas. Parallèlement, dans chaque magasin de plus de 50 salariés, une discussion a lieu dans le cadre du comité d'établissement.

#### **C) APPROFONDISSEMENT DU PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES**

Comme nous venons d'y faire allusion plus haut, ce programme trouve son originalité dans son objectif d'enrichissement de l'individu, dans son détachement par rapport au poste de travail occupé par le stagiaire. Ce type de programme est tout à fait nouveau pour l'entreprise A, mais aussi pour l'ensemble du secteur.



## 1) Les populations concernées

En principe, cette formation est destinée à tout cadre confirmé qui souhaite se perfectionner ou acquérir des connaissances en gestion des entreprises. Dans la pratique, les stagiaires sont désignés par leur hiérarchie. C'est elle qui a la charge d'identifier les cadres à potentiel et de leur proposer ce cursus pour améliorer ce potentiel et éventuellement relancer leur carrière. Il n'est pas prévu pour l'instant de traiter des demandes spontanées de participation.

Il s'agit d'un programme de formation destinés aux cadres jugés évolutifs par leur hiérarchie et pour lesquels un faible niveau de formation initiale constitue un frein à l'évolution vers des responsabilités plus larges. Ce type de population est assez nombreuse dans le secteur de la distribution où les cadres autodidactes, issus de la promotion interne, représentent une large majorité de l'encadrement des magasins. On trouve par exemple parmi les stagiaires actuels :

- 5 chefs de département en hypermarché
- 2 directeurs de supermarché
- 2 chefs de région supermarché
- 1 responsable d'entrepôt
- 2 chefs de secteur proximité
- 1 responsable de services généraux

La moyenne d'âge des stagiaires est de l'ordre de 30 à 35 ans. L'évolution du magasin vers des responsabilités plus larges supposent l'acquisition de connaissances générales sur la gestion des entreprises qui leur font souvent défaut. Par ailleurs, les difficultés que rencontrent l'entreprise à recruter des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et des cadres de haut niveau possédant une expérience du magasin sont directement à l'origine du lancement de ce type de programme. L'initiative vient donc de la direction générale et non pas des salariés.

## 2) Les principales caractéristiques du programme

La formation s'étale sur une durée de 20 jours, soit 9 modules de 3 à 4 jours répartis sur 16 mois. Chaque module traite d'un thème particulier ayant trait à la gestion des entreprises :

THEME	Jours de formation
Diagnostic Economique et financier	2
Stratégies de Distribution	1
Marketing	3
Finances et contrôle de gestion	3
Achats	2
Logistique	2
Management	1
Droit, Economie, fiscalité	2
Politique Générale	4

Les stagiaires, au nombre de 25, forment une promotion qui reste inchangée pendant toute la durée du programme, soit 16 mois. Deux sessions de 16 mois débutent chaque année.

a) Une formation organisée en collaboration avec une Ecole de Commerce

Les modules ont lieu à l'extérieur de l'entreprise, sous forme de séminaires résidents au sein du campus d'une des plus prestigieuses Ecole de Commerce. Ce type de coopération entre les entreprises et les Ecoles de Commerce est fréquent en France. Ces Ecoles ont en effet une double vocation, premièrement former des étudiants à la gestion des entreprises, formation sanctionnée par un diplôme ; et deuxièmement, assurer la formation permanente des cadres en fonction dans les entreprises. Cela, au cours de séminaires organisés et conçus en fonction de la demande particulière de chaque entreprise cliente. Les Ecoles de Commerce dépendent généralement de la Chambre de Commerce et d'Industrie locale. Le siège de l'entreprise A se situant dans la région parisienne, la collaboration s'effectue avec une des Ecoles de Commerce de la Chambre de Commerce de Paris.

b) La méthode pédagogique utilisée

Le principal support pédagogique utilisée est l'étude de cas, dont certains n'ont de rapports avec la distribution. Une journée commence par une présentation de la matière et du cas par un professeur de l'Ecole de Commerce, puis les stagiaires discutent en petits groupes du cas. Ensuite, le professeur reprend le cas en indiquant les éléments généraux qu'il a permis de soulever, c'est là que s'opère l'enseignement du contenu théorique des modules. Enfin, un responsable de l'entreprise vient conclure le module en présentant la politique de celle-ci dans le domaine traité.

Le contenu des modules est élaboré conjointement par les professeurs permanents de l'Ecole de Commerce, et par les responsables de l'entreprise.

### **3) Evaluation de la formation**

a) L'évaluation pédagogique

A la fin du cursus, les connaissances acquises par les stagiaires ne sont pas évaluées, seul un questionnaire leur demande leur avis sur la formation. Du point de vue de l'évaluation pédagogique, les stagiaires ont formulé généralement deux principales critiques. Premièrement, ils se plaignent de la difficulté des cas à traiter. La présentation de la matière est trop brève pour qu'ils puissent résoudre un cas dans de bonnes conditions. La méthode même des cas leur pose des problèmes car ils n'ont pas l'habitude de synthétiser autant de données et aussi vite. Deuxièmement, et cela paraît très surprenant, ils ne comprennent pas pourquoi l'enseignement est aussi éloigné du contenu de leur fonction. Ils souhaiteraient tous quelque chose de plus directement utilisable, de plus opérationnel. Les stagiaires ont du mal à sortir de l'univers de leur

magasin. Dans ce cadre, ils apprécient particulièrement les interventions des dirigeants de l'entreprise car ils se retrouvent dans un univers connu. De manière générale, ils sont très réceptifs à toute information concernant le fonctionnement de l'entreprise. Cette difficulté de la part de stagiaires à se projeter dans le moyen et long terme pour comprendre l'intérêt de l'acquisition de connaissances générales en gestion, serait très forte au début du cursus, puis irait en se réduisant au fur et à mesure des modules.

Des aménagements ont été apportés depuis aux modules tests, qui sont susceptibles de modifier ces appréciations.

Du point de vue des responsables de la formation, les connaissances acquises au cours de ce cursus, trop court par rapport au nombre et à la densité des thèmes abordés, ne permettent pas de transformer les stagiaires en profondeur et de les rendre réellement évolutifs. Pour cela, il faudrait que chacun identifie un cursus d'évolution qu'il souhaiterait suivre, et qu'une formation individuelle d'approfondissement lui soit alors proposée. Pour l'instant, l'entreprise n'est pas encore prête à traiter des besoins individuels de formation, mais elle devra y venir si elle souhaite instaurer une réelle mobilité de ses cadres de magasin.

#### b) L'évaluation par l'entreprise

Le coût total de la formation est évalué par l'entreprise à plus de 35.000 Frs par stagiaire et il est entièrement supporté par elle. Comme pour les autres formations, l'entreprise ne tente pas d'évaluer les retombées à moyen terme de ce cursus. Il faut néanmoins remarquer que dans ce cas précis, étant donné le caractère très récent de cette formation et son objectif de génération de mobilité, les retombées sont certainement pour l'instant très limitées.

#### **4) Avis sur la transférabilité de ce programme**

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, l'aspect réellement novateur de ce programme vient du fait qu'il n'est pas directement lié au poste de travail. Ce n'est pas une formation qui suit l'accession à un nouveau poste, mais qui est destinée à déclencher une éventuelle mobilité. Il nous semble donc que ce programme valorise plus que tout autre le salarié. L'entreprise ne se situe plus dans une perspective court terme, mais moyen et long terme, favorisant la mobilité. Ce type de programme nous semble être un élément indispensable d'une politique cohérente de gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise. Il est clair que ce type de formation existe déjà dans d'autres secteurs de l'économie, mais dans le secteur de la distribution, il s'agit réellement d'une innovation et rares sont les entreprises qui ont instauré de tels programmes.

En ce qui la concerne la transférabilité proprement dite, il nous semble que deux aspects méritent d'être retenus. Premièrement, l'idée de la collaboration avec une Ecole de commerce est sûrement à retenir car les stagiaires se sentent vraiment valorisés, ils ont le sentiment de bénéficier de l'enseignement d'une école prestigieuse. De plus, ce type d'organisme dispose d'une structure et de moyens pédagogiques éprouvés.

Deuxièmement, le fait d'impliquer les dirigeants de l'entreprise dans la conception et dans la présentation même des séminaires est sûrement une manière efficace de créer des liens entre le général (la théorie) et le particulier (l'entreprise). Cela permet notamment d'éviter que les stagiaires ne se sentent pas concernés par les apports de la formation et la rejettent. Dans le cadre d'un transfert, et pour développer encore plus les aspects novateurs de ce type de formation il conviendrait peut-être de l'ouvrir à tous les cadres de l'entreprise (même si les places restent forcément limitées) et non plus à ceux désignés par la hiérarchie. Par ailleurs, pourquoi ne pas rendre cette formation qualifiante en la renforçant davantage sur le plan de son contenu et surtout de son évaluation. Une formation ouverte et qualifiante permet d'objectiver et peut-être aussi de démocratiser, la mobilité dans l'entreprise. La hiérarchie se trouve ainsi déchargée d'une partie de cette difficile et périlleuse tâche qu'est l'évaluation, ce qui facilite la constitution d'un collectif de travail.

### **5) Résumé des points-clés**

Il existe un plan de formation, dans le cadre des obligations légales.

L'analyse des besoins de formation est réalisée par les files et au travers des entretiens annuels d'évaluation.

Les cadres et les agents de maîtrise sont les principaux bénéficiaires du plan de formation (72 et 68% des effectifs concernés, contre 24% des employés/ouvriers).

Les besoins individuels de formation sont rarement approchés en tant que tels, mais on peut dire que les formations de type culture générale dispensées aux employés et aux cadres évolutifs sont des enrichissements personnels.

L'entreprise consacre 2,3% de sa masse salariale à la formation, ce qui est au-dessus de la moyenne du secteur.

Le souci de l'évaluation tend à devenir systématique, mais ne peut se traduire que par des modalités spécifiques à chaque formation.

## **CAS N°2 : L'ENTREPRISE B**

### **SOMMAIRE**

#### **A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) L'activité de l'entreprise**
- 2) L'entreprise et son histoire**
- 3) La structure de l'entreprise**
- 4) Les ressources humaines**

#### **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) La gestion des ressources humaines**
- 2) La formation comme facteur de cohésion d'un ensemble hétérogène**
- 3) La construction d'un système de formation**
- 4) Le rôle des partenaires sociaux**

#### **C) APPROFONDISSEMENT DU FONCTIONNEMENT DE L'ECOLE DES METIERS**

- 1) Les objectifs de cette formation**
- 2) Fonctionnement général et financement**
- 3) Les stagiaires**
- 4) Le contenu détaillé de l'enseignement**
- 5) Evaluation de cette formation**
- 6) Avis sur la transférabilité du programme**
- 7) Conclusion**

## A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

### 1) L'activité de l'entreprise

L'entreprise B est une centrale régionale qui regroupe 115 adhérents, tous propriétaires d'un ou plusieurs magasins dans le sud-est de la France. Ces adhérents possèdent 3 types de magasins :

- 5 hypermarchés (autour de 3000 m<sup>2</sup> en moyenne)
- 65 supermarchés
- 45 supérettes

Tous ces magasins sont à vocation généraliste et proposent un large assortiments de produits alimentaires, ainsi que plusieurs rayons non alimentaires. Le plus souvent, les magasins se trouvent à proximité d'une petite ville ou d'une ville moyenne, d'où la nécessité de proposer à une clientèle locale un choix aussi large que possible. En dépit de cette vocation généraliste, les produits non alimentaires ne représentent en moyenne pas 10% des ventes.

### Diagramme du Chiffre d'affaires par familles de produits en 1990

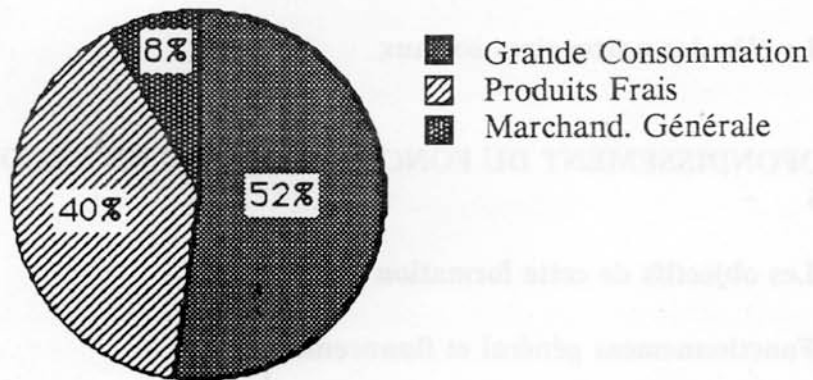
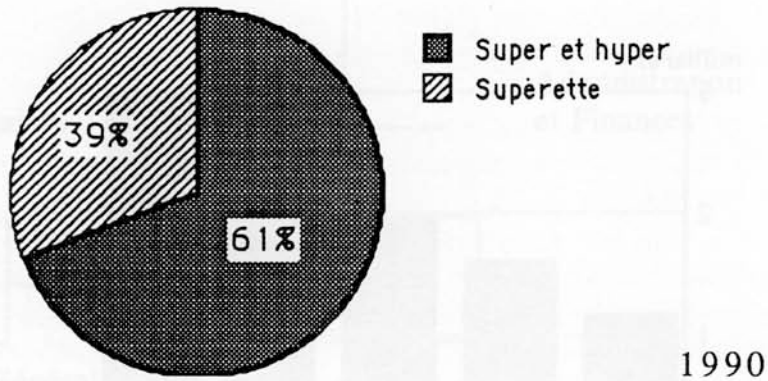
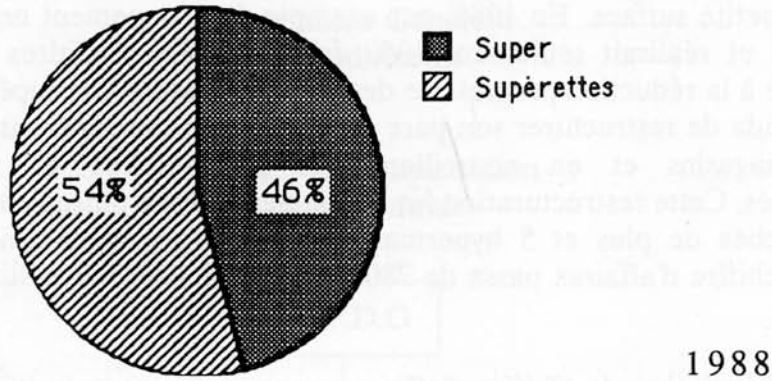


Diagramme du chiffre d'affaires par type de magasin en 1988 et 1990



En 1991, le chiffre d'affaires global de l'ensemble des adhérents s'élève à environ 5 milliards de Francs et est majoritairement généré par les supermarchés et les hypermarchés (plus de 70%). Le chiffre d'affaires moyen d'un supermarché est d'environ 45 millions de Francs TTC.

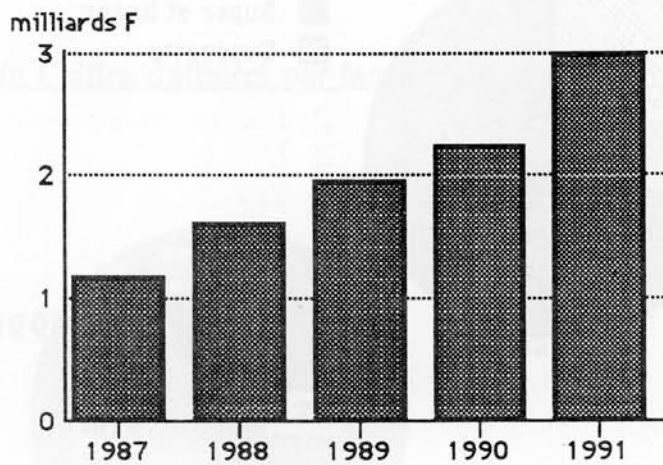
## 2) L'entreprise et son histoire

A l'origine, vers 1920, des commerçants (pour la plupart épiciers) se regroupèrent pour fonder une coopérative d'achat et une enseigne commune. Par la suite, ces coopératives locales créèrent une Fédération Nationale pour coordonner leur activité et regrouper certains achats. Dans les années 1960, ces coopératives locales furent regroupées progressivement en groupements régionaux pour rationaliser leur activité et notamment l'achat des marchandises et l'approvisionnement des magasins.

En 1991, à l'aboutissement de cette restructuration, il ne reste plus que 5 centrales régionales et une Fédération Nationale. L'entreprise que nous étudions plus particulièrement est en fait la centrale régionale Sud avec ses 115 unités de vente.

Au début des années 1980, la centrale régionale Sud regroupait surtout des magasins de petite surface. En 1986, par exemple, le groupement ne comptait que 15 supermarchés et réalisait seulement 40% de son chiffre d'affaires dans ce type de magasin. Face à la réduction progressive des parts de marché des supérettes, la centrale régionale décida de restructurer son parc de magasins en se séparant des propriétaires de petits magasins et en accueillant des propriétaires de supermarchés et d'hypermarchés. Cette restructuration fut rapidement menée puisqu'en 1991 on comptait 50 supermarchés de plus et 5 hypermarchés. Avec l'augmentation de la taille des magasins, le chiffre d'affaires passa de 780 millions en 1986 à 3 milliards en 1991.

Diagramme d'évolution du Chiffre d'affaires par type de magasin (87-91)

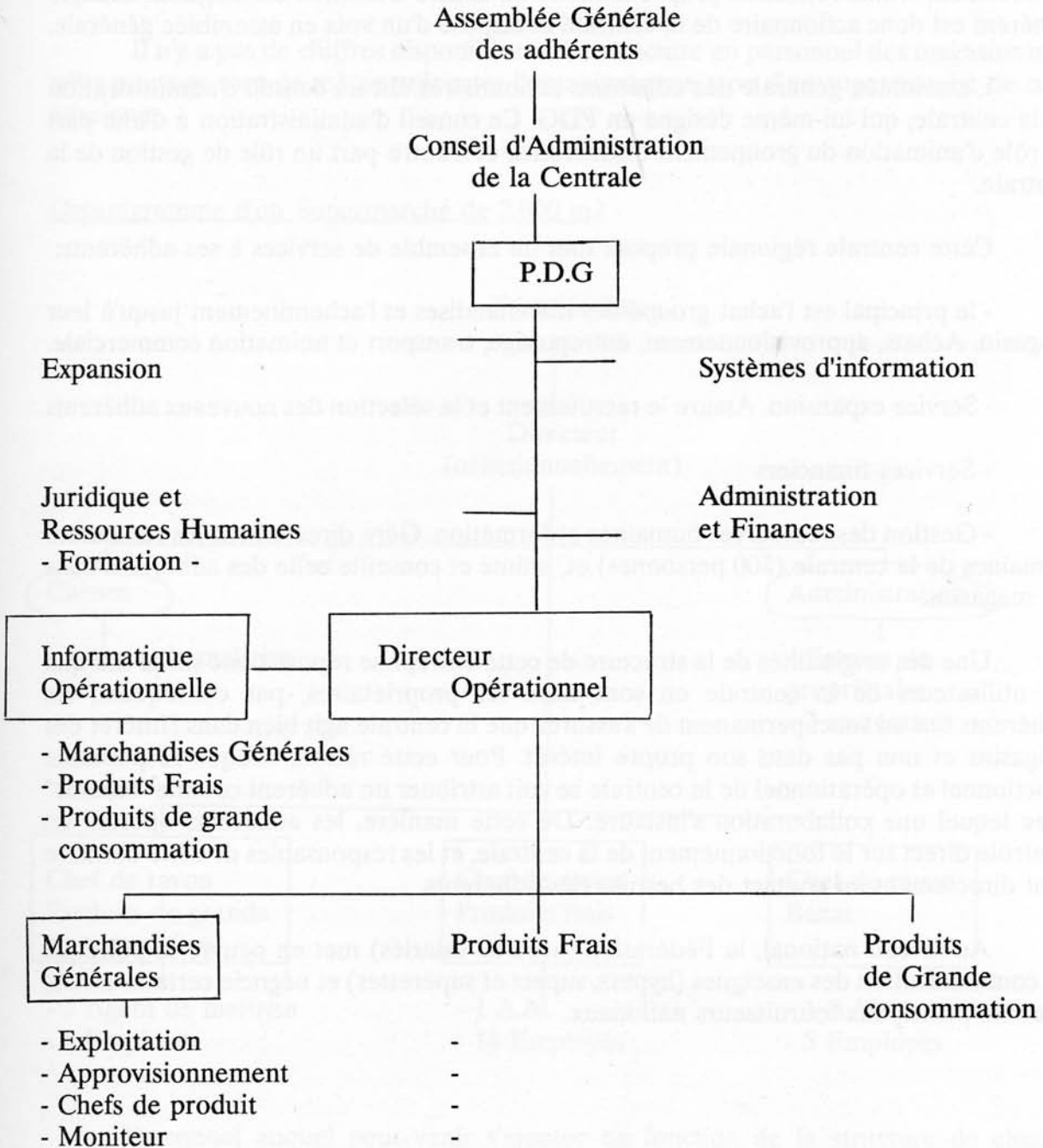


Au même moment, sur le plan national, les enseignes furent rationalisées et harmonisées afin de pouvoir conduire une politique de communication unique pour l'ensemble de la Fédération.



### 3) La structure de l'entreprise

#### Organigramme de la centrale



La centrale régionale fonctionne sous la forme d'une coopérative à laquelle des propriétaires de magasin adhèrent librement pour bénéficier de ses services en échange d'une participation financière. Participation qui prend deux formes, premièrement l'achat d'une part de capital de la centrale (aujourd'hui autour de 100.000 Fr), et deuxièmement, le versement d'une cotisation proportionnelle au chiffre d'affaires du magasin. Chaque adhérent est donc actionnaire de la centrale et dispose d'un voix en assemblée générale.

L'assemblée générale des adhérents-actionnaires élit un conseil d'administration de la centrale, qui lui-même désigne un PDG. Ce conseil d'administration a d'une part un rôle d'animation du groupement d'adhérents, et d'autre part un rôle de gestion de la centrale.

Cette centrale régionale propose tout un ensemble de services à ses adhérents:

- le principal est l'achat groupé des marchandises et l'acheminement jusqu'à leur magasin. Achats, approvisionnement, entreposage, transport et animation commerciale.
- Service expansion. Assure le recrutement et la sélection des nouveaux adhérents
- Services financiers
- Gestion des ressources humaines et formation. Gère directement les ressources humaines de la centrale (500 personnes) et, anime et conseille celle des adhérents dans les magasins.

Une des originalités de la structure de cette entreprise repose donc sur le fait que les utilisateurs de la centrale en sont aussi les propriétaires, par conséquent, les adhérents ont un souci permanent de s'assurer que la centrale agit bien dans l'intérêt des magasins et non pas dans son propre intérêt. Pour cette raison, chaque responsable fonctionnel et opérationnel de la centrale se voit attribuer un adhérent comme "binôme" avec lequel une collaboration s'instaure. De cette manière, les adhérents opèrent un contrôle direct sur le fonctionnement de la centrale, et les responsables de cette dernière sont directement au contact des besoins des adhérents.

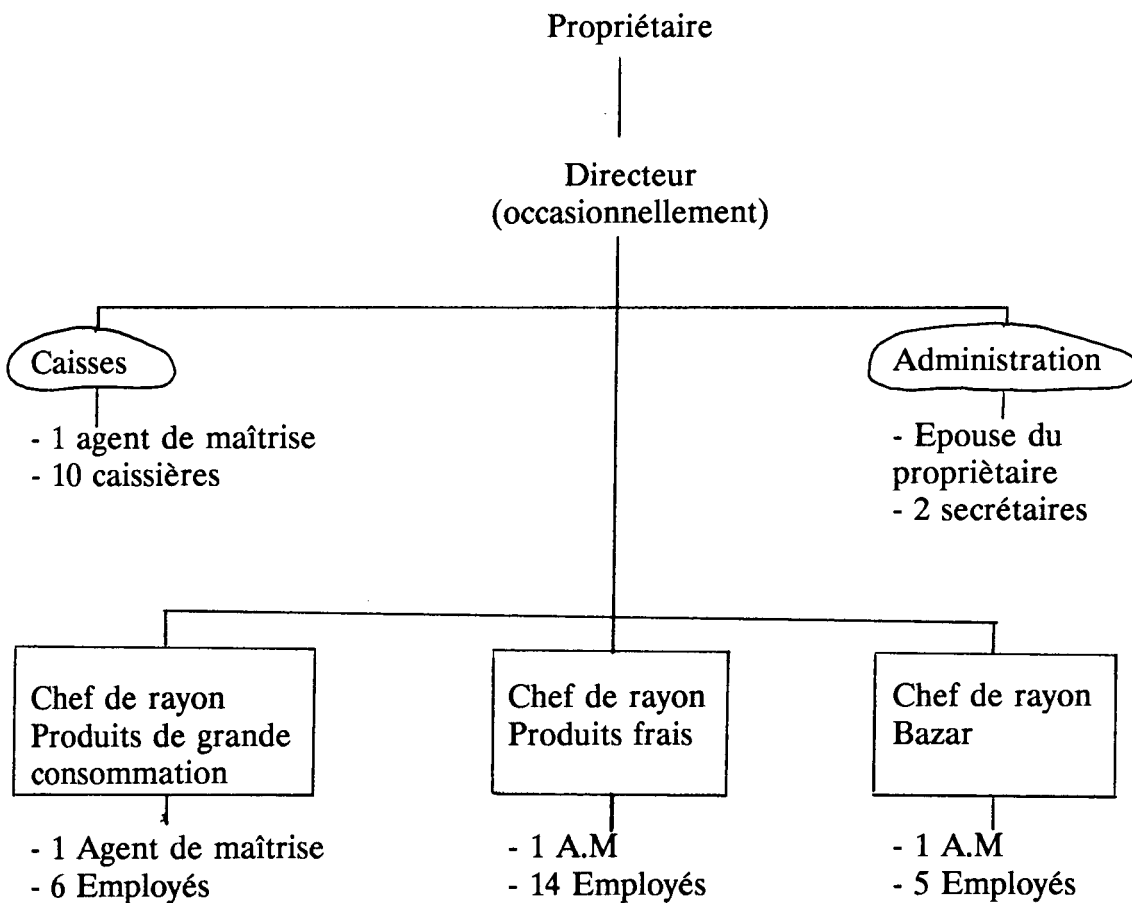
Au niveau national, la Fédération (avec 60 salariés) met en oeuvre la politique de communication des enseignes (hypers, supers et supérettes) et négocie certains achats avec les principaux fournisseurs nationaux.

#### 4) Les ressources humaines

L'ensemble des adhérents emploient dans leur magasin près de 4.000 personnes, et la centrale emploie 500 personnes. Les adhérents sont environ une centaine. Parmi le personnel de la centrale, 85% d'employés et 15% de cadres et agents de maîtrise.

Il n'y a pas de chiffres disponibles sur la structure en personnel des magasins mais nous pouvons tout de même présenter l'organigramme type d'un supermarché de cette enseigne:

#### Organigramme d'un Supermarché de 2.000 m<sup>2</sup>



Personnel auquel peut venir s'ajouter en fonction de la structure de chaque magasin :

- 2 caissiers-gestionnaire de la station service
- 1 Hôtesse d'accueil
- 1 Réceptionnaire

On trouve donc dans un supermarché environ 45 à 50 personnes, auxquelles s'ajoutent souvent des saisonniers pour les périodes de suractivité et des apprentis ou stagiaires en formation.

## **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

### **1) La gestion des ressources humaines**

En raison des originalités de la structure de cette entreprise, la gestion des ressources humaines doit prendre en compte les particularités de trois populations bien distinctes :

- les adhérents - actionnaires (115 propriétaires)
- le personnel des magasins (4000 employés)
- le personnel de la centrale (500 cadres et ouvriers)

En fait, c'est la Direction des Ressources Humaines de la centrale qui prend en charge la gestion de ces trois types de population, bien qu'elle n'est de responsabilités directes que sur le personnel de la centrale. Chaque propriétaire de magasin étant libre de gérer son personnel comme il l'entend, la DRH centrale ne peut avoir qu'un rôle incitatif et de prestataire de services. Vis-à-vis des adhérents eux-mêmes, il est clair que la DRH n'a qu'un rôle de proposition, même si à travers le soutien du conseil d'administration elle peut faire pression sur les adhérents.

L'un des principaux objectifs de la DRH de la centrale régionale est donc de tenter d'assurer l'homogénéité d'un ensemble très hétérogène de populations, pour créer une dynamique d'entreprise. Or, de manière assez originale, la formation est utilisée comme l'un des principaux outils de cette politique d'homogénéisation.

### **2) La formation comme facteur de cohésion d'un ensemble hétérogène**

Suite à d'importantes difficultés économiques autant au niveau des adhérents (magasins en difficulté de paiement) qu'à celui de la centrale, en 1985, le conseil d'administration a décidé de relancer le groupement en opérant un redéploiement commercial vers le supermarché et en standardisant les règles de fonctionnement des magasins afin de pouvoir rationaliser et améliorer le fonctionnement de l'ensemble centrale - magasins. Pour parvenir à cette fin, il fallait mobiliser et convaincre chaque adhérent pour que tous agissent dans le même sens.

De part la structure du groupement, rien ne peut être imposé aux adhérents, par conséquent, c'est par l'intermédiaire de la formation que cette politique d'uniformisation-rationalisation et de dynamisation fut mise en oeuvre. La formation fut donc, avec la modification de la structure des magasins, un des principaux facteurs du redéploiement du groupement et de sa croissance.

Au début des années 1980, le service formation de la centrale se contentait de proposer aux adhérents des stages thématiques organisés par des consultants extérieurs à l'entreprise. Chaque propriétaire de magasin décidait d'envoyer son personnel suivre tel ou tel de ces stages. Sur le plan financier, chacune des entreprises-magasins versait 1,2% (minimum légal) de sa masse salariale à un fond d'assurance formation (FAF), et lorsqu'un employé suivait un stage, le FAF payait directement le consultant-formateur concerné. Le service formation de la centrale n'avait donc qu'un rôle de sélection des stages et de proposition.

Au moment de la redynamisation du groupement, les administrateurs prirent conscience de l'importance qu'allait jouer la formation et décidèrent de partir sur de nouvelles bases à partir d'un audit de formation. Cet audit révéla qu'un système homogène de formation serait difficile à mettre en place en raison de la disparité des procédures de travail d'un magasin à l'autre. De plus, chacun des adhérents possédait des compétences dans un certain domaine, mais il n'y avait pas de savoir faire véritablement commun. Tous n'étaient d'ailleurs pas persuadés de l'existence d'un lien entre la rentabilité de leur magasin et la formation professionnelle de leurs employés et d'eux-mêmes.

### **3) La construction d'un système de formation**

Devant tant de disparités, les administrateurs réalisèrent qu'il fallait construire entièrement un système de formation à partir des connaissances existantes mais disséminées des adhérents. La procédure mise en place fut la suivante :

1) identifier, définir, élaborer, des savoir-faire et des procédures de travail efficaces pour les ériger en standard.

2) concevoir des outils de formation permettant de diffuser ces savoir faire et ces méthodes de travail.

3) convaincre les adhérents de la pertinence de ces outils et diffuser ces savoir faire et méthodes standards.

Dans un premier temps, un groupe de 10 adhérents fut constitué pour réfléchir sur les savoir faire et les procédures mises en oeuvre dans les magasins et dans la centrale. Ils élaborèrent des procédures vues comme optimales et les formalisèrent en rédigeant une sorte de guide pratique du fonctionnement du magasin et de la centrale. Ce groupe de travail s'est réuni plus de 20 fois durant l'année 1991, à raison d'un jour et demi par semaine, et les thèmes suivants furent évoqués :

- politique et gestion commerciale
- organisation du magasin et gestion des flux
- comptabilité, finance
- management et gestion des ressources humaines

Les membres de ce groupe ont par exemple réfléchi à une procédure optimale de mise en rayon des produits. Cette procédure est très détaillée, elle recommande à l'employé de commencer par nettoyer et ranger son rayon en arrivant, de relever les ruptures et les quantités de réassort sur une feuille prévue à cet effet, etc. Ce guide méthodologique est vraiment très détaillé et définit réellement une organisation du travail.

Sur chaque thème, un animateur extérieur était présent pour aider les adhérents à exprimer leurs connaissances et à les clarifier. Ce guide méthodologique étant rédigé, il a s'agit ensuite de concevoir des outils pour le faire accepter par les autres adhérents et le diffuser. Plusieurs outils ont donc été conçus.

1) Des groupes de 10 adhérents se réunissent chaque année pendant 10 séminaires de 1 jour et demi pour **prendre connaissance des procédures mises en place et les discuter** le cas échéant. Ainsi, en quelques années, l'ensemble des adhérents aura reçu une formation sur les méthodes de travail standards (procédure de réception des marchandises, gestion d'un rayon, structure en personnel d'un magasin, organisation du travail dans un magasin et un rayon en fonction de son chiffre d'affaires, présentation d'un rayon fruits et légumes, etc) et aura été sensibilisé à la nécessité de les diffuser auprès du personnel de son magasin.

2) Chacun des participants au groupe initial est chargé de **diffuser les procédures de travail standards dans son magasin**. Pour cela, il reçoit l'aide d'un conseiller pédagogique extérieur. La formation doit concerner l'ensemble du personnel du magasin et doit avoir lieu dans le magasin lui-même. L'adhérent doit jouer un rôle très important dans l'animation de cette formation. Un accord avec le Ministère du Travail pourrait permettre à chaque entreprise-magasin de bénéficier d'une aide de l'Etat<sup>1</sup> pour financer cette formation (à hauteur de 70% des frais pédagogiques). Ce type de formation globale au magasin est conçue pour éviter que le stagiaire se sente isolé par la formation qu'il suit (comme c'est souvent le cas dans les formations extérieures) et se heurte à la résistance de ses collègues à son retour dans le magasin. L'ensemble du personnel doit évoluer de pair, le patron lui-même, préalablement formé et sensibilisé, ne pouvant être un obstacle à l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

---

<sup>1</sup> Accord cadre de développement de la formation professionnelle continue dans la grande distribution alimentaire, signé en Septembre 1991 entre la Délégation à la formation professionnelle (Ministère du Travail) et les organisations représentatives de la profession. Les entreprises qui remplissent un certain nombre de conditions, peuvent demander une aide de l'état pour financer certaines actions de formation.

3) Afin de pouvoir former dès à présent tous les nouveaux salariés qui rejoignent les magasins aux méthodes de travail standards, une **Ecole de Métier** fut créée par le service formation de la centrale. Cette Ecole prépare 20 stagiaires, sous contrat de qualification, aux épreuves du Bac Professionnel Commerce et Service. Ils reçoivent 1200 heures de formation dont 850 heures de cours en salle et 350 heures de stage d'application en magasin. Nous reviendrons plus loin sur cet outil de formation car il sera l'objet de notre étude détaillée.

4) **Les nouveaux adhérents seront aussi formés à ces méthodes standards** lors d'un stage de 6 mois organisé par la centrale au cours duquel ils apprendront le fonctionnement de l'entreprise, aussi bien du point de vue de la centrale que de celui du magasin. Jusqu'à présent, les nouveaux adhérents passaient quelques mois dans un point de vente, mais leur formation n'avait aucun contenu formel. Ce type de stage n'a pas encore été mis en place, mais devrait l'être très prochainement.

Afin de pouvoir gérer ces différents outils, une structure centrale de formation a été créée. Cette structure est autonome et prend la forme d'une Association sans but lucratif (Loi de 1901). Son financement est assuré par une cotisation de la centrale régionale et par une redevance payée par chaque adhérent. De plus, cette association vend ses services à la centrale ou aux magasins, faisant même une petite marge commerciale. Ses services sont soit directement payés par les magasins, soit par l'intermédiaire du FAF. Si, comme c'est prévisible, le montant des dépenses en formation du groupement dépasse le minimum légal, les versements se feront de plus en plus directement par les magasins.

L'Association emploie quelques salariés permanents dont le rôle est de sélectionner les consultants-formateurs et de préparer avec eux le contenu des stages. Ils sont aussi en charge de l'organisation pratique des stages (calendriers, convocations, tenue des inscriptions et sélection éventuelle). Nous reviendrons concrètement sur le rôle de cette Association plus loin, lors de l'étude détaillée du fonctionnement de l'Ecole des Métiers.

#### **4) Le rôle des partenaires sociaux**

En raison de la structure particulière de cette entreprise, et notamment du fait que chaque magasin est une société indépendante, les effectifs de chaque magasin ne sont que d'une trentaine de personnes en moyenne. Par conséquent, les syndicats ne sont généralement pas présents dans les magasins. On ne peut donc réellement parler de partenaires sociaux qu'à propos de la centrale (500 personnes). Les problèmes soulevés par les délégués du personnel de la centrale concernant essentiellement les ouvriers des entrepôts, on ne peut pas dire que les partenaires sociaux jouent un rôle dans le fonctionnement global de l'entreprise et de son système de formation.

## **C. APPROFONDISSEMENT DU FONCTIONNEMENT DE L'ECOLE DES METIERS**

### **1) Les objectifs de cette formation**

Cette formation a deux principaux objectifs. Premièrement, elle doit fournir aux magasins du personnel d'encadrement (chefs de rayon et plus tard directeurs de magasin) directement opérationnel et évolutif. Deuxièmement, elle doit former les futurs cadres des magasins aux méthodes et procédures nouvellement élaborées par les adhérents.

#### a) Former des jeunes cadres opérationnels et évolutifs

En ce qui concerne le recrutement de ses cadres intermédiaires, cette entreprise subit les mêmes difficultés que la plupart des entreprises du secteur. En effet, pour un ensemble de raisons, les jeunes ne se dirigent pas volontiers vers les entreprises de grande distribution. Dévalorisation du métier et mauvaises conditions de travail sont essentiellement à l'origine d'une mauvaise image du secteur auprès des jeunes. De plus, dans un secteur pourtant à forte tradition de promotion interne, il devient de plus en plus difficile de trouver des gens à la fois à potentiel et réellement intéressés par une progression. Dans ces conditions, il devient vital pour l'entreprise de créer une structure qui assure son approvisionnement en jeunes cadres évolutifs et possédant une formation qui leur permette d'être directement opérationnels dans les magasins.

#### b) Former les futurs cadres aux nouvelles procédures

Puisque l'entreprise produit un effort très important pour standardiser les méthodes de travail dans l'ensemble des magasins et dans la centrale, elle doit non seulement s'efforcer de former le personnel existant à ces nouvelles méthodes, mais elle doit aussi veiller à ce que le personnel entrant y soit dès le départ, et d'ores et déjà, formé. Au niveau du futur encadrement, l'intérêt est double car ces jeunes cadres pourront par la suite contribuer à la diffusion des procédures standards dans les magasins où ils travailleront.

### **2) Fonctionnement général et financement**

#### a) Le fonctionnement général de la formation

La première promotion de stagiaires fut recrutée en Septembre 1991 et achévera sa formation en Octobre 1992. Il s'agit donc d'un programme qui demeure expérimental. Cette formation est bâtie sur le principe de l'alternance entre des cours théoriques et des stages pratiques en magasin. Sur une période de 1 an, les jeunes reçoivent une formation totale de 1200 heures chacun, dont 850 heures de théorie et 350 heures en magasin. Il y a donc une alternance de 6 semaines de cours théoriques et de 3 semaines de stages en magasin, tout au long de l'année. L'essentiel de la partie pratique a lieu durant les



mois de Juillet et Aout, à la fin de l'année de formation. Cela permet aux magasins de bénéficier pendant l'été, période de surcroît de travail dans le sud de la France, d'encadrement supplémentaire quasi-opérationnel. De leur côté, les jeunes se retrouvent ainsi directement en situation de responsabilité. Pendant toute leur formation pratique, les stagiaires sont confiés à un tuteur, en général le directeur du magasin d'affectation, dont le rôle est de veiller à l'adéquation entre le contenu des cours théoriques et celui des tâches confiées sur le terrain.

Les cours théoriques sont assurés dans les locaux du service formation de la centrale régionale, par des intervenants extérieurs, consultants ou professionnels, dont l'intervention a été préalablement élaborée en collaboration avec le responsable de cette formation. En effet, pour assurer le fonctionnement de cette Ecole des Métiers, un cadre du service formation a été détaché et joue le rôle de Directeur des études.

Les stagiaires sont soumis à un contrôle continu des connaissances sous forme de contrôles écrits et de mémoires à rédiger sur des thèmes professionnels. A la fin de leur formation théorique, les stagiaires sont habilités à passer les épreuves du Baccalauréat Professionnel -Commerce et Services- et en cas de succès, ils recevront leur diplôme délivré par le Ministère de l'Education Nationale.

#### b) Le financement

La première promotion de 20 stagiaires a commencé le programme en Septembre 1991, pour le terminer en Septembre 1992. Tous les stagiaires sont sous contrat de qualification, c'est-à-dire un type de contrat particulier prévu par la loi et qui permet à l'entreprise d'inclure 50 Francs par heure de formation et par étudiant dans ses dépenses de formation en alternance (qui doivent représenter au minimum 0,3% de la masse salariale de l'entreprise).

Dans le cas de l'entreprise étudiée, les fonds sont versés par les magasins à un Fond d'Assurance Formation (organisme paritaire habilité à collecter le 1,2% formation obligatoire) et ce fond finance à hauteur de 50 Fr par heure et par étudiant cette formation. Ce financement représente donc  $1200 \times 50 = 60.000$  Fr par étudiant et par an, soit un total de 1,2 million de Francs pour les 20 étudiants.

L'ensemble de la formation est domiciliée dans l'Association créée à cet effet par la centrale régionale, association dont le financement provient majoritairement des versements du Fond d'Assurance Formation. Grâce un ce statut indépendant de l'entreprise, et à la collaboration avec le rectorat de l'académie locale, dans le cadre de la préparation au Bac Professionnel -Commerce et Services-, l'association espère pouvoir être habilitée à collecter la taxe d'apprentissage dans les entreprises. Ce qui lui permettrait notamment de percevoir celles des magasins du groupement.

### 3) Les stagiaires

Les stagiaires sont recrutés directement par les magasins bien que la sélection ait été réalisée par la centrale, en collaboration avec un groupe d'adhérents. La communication s'est faite par l'intermédiaire de petites annonces dans la presse locale. Les stagiaires restent ensuite affectés au magasin qui les a recruté, cela afin de ne pas leur imposer une mobilité géographique, toujours difficile à vivre pour des jeunes de 23 ans environ. Ils ont signés un contrat de qualification, d'une durée de 1 an, avec leur magasin d'embauche. A la fin de la formation, le stagiaire n'est pas attaché au magasin, il pourra le cas échéant en choisir un autre. Durant toute la durée de leur formation, les stagiaires reçoivent du magasin une rémunération proche du salaire minimum légal (SMIC), soit 5.000 Fr par mois environ. Le stagiaire effectue tous ses stages pratiques dans son magasin d'embauche, mais pour couvrir en partie les coûts salariaux supportés par les magasins alors que les jeunes sont en formation théorique à la centrale, celle-ci reverse 10.000 Fr par stagiaire au magasin, somme prélevée sur les 1.2 millions de Francs en provenance du FAF. Le coût salarial supporté par l'entreprise est aussi réduit, pour ce type de contrat, du fait de la réduction des charges patronales de 40% du montant du salaire à 12%.

Le niveau de formation préalable est assez hétérogène car on retrouve aussi bien des Brevets d'Etudes Professionnelles (Bac -2) que des Bac et des Brevets de Technicien Supérieur Bac +2). Cependant, il apparaît que 80% des stagiaires ont un niveau supérieur au Bac. En fait la plupart ont un Bac série G (comptabilité, gestion). De manière assez surprenante, les stagiaires qui détiennent ce Bac, sont intéressés par l'obtention du Bac professionnel car ils le considèrent comme un réel diplôme professionnel complétant leur formation générale. Ils considèrent le Bac professionnel comme un réel moyen d'accès à l'emploi<sup>2</sup>.

### 4) Le contenu détaillé de l'enseignement

- La formation débute fin Septembre par un stage de 15 jours dans le magasin d'accueil, pour prendre contact avec le point de vente. Ce stage est suivi de la rédaction d'un petit rapport d'observation. Lors de cette prise de contact, le stagiaire participe aux tâches de manutention avec le reste du personnel.

- Puis période de formation théorique dite "d'accueil", au centre de formation de la centrale, d'une durée de 6 semaines, au cours de laquelle sont évoqués les thèmes suivants:

- Séminaire d'intégration .

Durée : 1 semaine, dynamique de groupe, communication, présentation des participants et de la formation

---

<sup>2</sup>

Opinion recueillie au travers d'un entretien de groupe rassemblant 6 stagiaires.

- connaissance du monde de la distribution
  - présentation générale du groupement
- Durée : 1 semaine, avec visite de la centrale régionale

- connaissance de l'espace de vente
  - merchandising
- Durée : 1 semaine

- gestion des stocks
  - gestion des flux de marchandises
- Durée : 1 semaine

- connaissance des produits
- Durée : 1 semaine

- comptabilité d'entreprise
- 9 journées disséminées tout au long des 6 semaines de cours

- connaissance du monde contemporain
- Durée : 1 semaine, Français et gestion du personnel

Au cours de ces modules, dont la durée est variable pour chaque thème, les stagiaires reçoivent une formation théorique au cours de laquelle ils font des visites de magasin et d'entrepôt et ils sont confrontés à des applications pratiques sous forme de cas. En fait, en fonction de sa nature, chaque module se présente différemment. Certains prennent la forme de demi-journées répétées, d'autres de journées entières répétées ou bien de semaines entières d'approfondissement sur un thème. Le contenu de l'enseignement est préparé par le formateur extérieur en collaboration avec le responsable de la formation de la centrale. Pour l'instant il n'y a qu'une sensibilisation aux méthodes de travail standards nouvelles élaborées, mais dès l'année prochaine, des supports pédagogiques en auront été extraits. Ainsi, le guide méthodologique sera réellement à la base de l'enseignement reçu par les futurs responsables de rayon. L'utilisation de ces outils pédagogiques devrait aussi permettre de réduire le recours, assez onéreux, à des formateurs extérieurs.

- Durant la période de Noël, ils ont un stage pratique en magasin de 2 semaines. Pour ce stage, les étudiants préparent en groupe, en collaboration avec les enseignants, une grille d'application, il s'agit d'une sorte de fiche qui regroupe les points qu'ils souhaitent particulièrement travailler pendant leur période pratique. Ils présentent leur grille à leur tuteur au début du stage. A la fin du stage, ils rédigent chacun un rapport qu'ils soutiennent devant un jury composé d'adhérents au groupement. Le thème général du stage de Noël était la gestion des flux de marchandises. Sur le terrain, le stagiaire participait aux tâches de manutention et recevait de la part du tuteur une initiation aux "chiffres" du rayon (chiffre d'affaires, marge, vente par produit, etc).

- Ensuite, les stagiaires reviennent à la centrale pour 8 semaines pour suivre de nouveaux enseignements théoriques et notamment :

- les achats

1 semaine et 2 jours, la constitution des assortiments, la négociation d'achat, les techniques de face à face

- comptabilité

3 jours

- informatique

4 jours, utilisation de Multiplan et informatique comptable du groupement

- législation commerciale

2 séminaires de 2 jours chacun

- expression française -orale et écrite-

2 séminaires de 3 jours chacun

- approfondissement sectoriel (secteur particulier du magasin)

2 jours, étude du rayon "Fruits et Légumes"

- gestion des équipements

1 jour

- gestion commerciale

1 semaine, calcul des marges, tableaux de bord

- Connaissance du monde contemporain

3 jours, revue de presse, géographie générale, l'Europe

L'approfondissement sectoriel est constitué de cours portant sur des rayons particuliers du magasin (Fruits et légumes, boucherie, boulangerie, produits frais, etc). Ces cours s'adressent à tous les stagiaires, ainsi, ceux qui veulent se spécialiser doivent prendre individuellement des contacts avec les responsables concernés de la centrale. Il n'y a pas de spécialisation formelle au cours de cette année de formation.

- Ensuite ils partent en magasin pour un stage de 3 semaines. Leur attention est alors particulièrement attiré sur le passage des commandes et l'approvisionnement des rayons, la négociation et les achats, la gestion du rayon. En fait, les thèmes d'approfondissement des stages sont déterminés lors de la soutenance du stage précédent, ensembles, les stagiaires, les enseignants et les adhérents définissent les points qui méritent d'être étudiés par la suite. Dans le magasin, le stagiaire se voit confier le passage des commandes d'un rayon.

- 5 semaines de cours en Avril
- Approfondissement sectoriel  
1 semaine : Boucherie 2 jours, Poissonnerie 2 jours, Boulangerie 1 jour
- Langues vivantes  
3 jours
- Gestion du personnel  
1 jour
- Réglementation commerciale  
2 jours, la répression des fraudes et visite d'un magasin
- Connaissance du monde contemporain  
1 semaine et 1 jour
- Vente  
1 semaine
- Rapport de stage  
1 semaine, préparation de la soutenance, soutenance, thème du rapport suivants
- 4 semaines de stage pratique en Mai.
- 4 semaines de révision et de préparation des épreuves du Bac Professionnel en Juin.
- 3 mois de stage de Juillet à fin Septembre.

##### **5) Evaluation de cette formation**

Durant leur formation en alternance, c'est sûrement au cours de leurs périodes en magasin que les stagiaires rencontrent le plus de difficultés. La principale difficulté rencontrée est le fait de devoir communiquer et travailler avec des employés qui connaissent mieux le travail qu'eux. Les stagiaires arrivent avec des idées neuves acquises dans les cours théoriques, et ils ne peuvent pas les appliquer car ils se heurtent au personnel en place qui a ses propres méthodes de travail. Cette difficulté sera partiellement contournée lorsque le personnel des magasins aura reçu une formation aux nouvelles procédures de travail, mais pour l'instant aucun magasin ne s'y est lancé. Devant ce problème de l'intégration des stagiaires au personnel des magasins, certains adhérents souhaiteraient rallonger les périodes en magasin, pour mieux immerger les stagiaires. Ils estiment aussi que les tuteurs devront dans l'avenir recevoir une formation de formateur, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui et qui serait à l'origine de nombreux problèmes de compréhension entre tuteur et stagiaire. Finalement, c'est sur l'ensemble

de l'aspect insertion professionnelle que les principales difficultés apparaissent, et la préparation préalable de l'ensemble du personnel à l'accueil d'un stagiaire prend sur ce point toute son importance.

Le principal critère d'évaluation de cette formation sera le pourcentage de stagiaires qui au terme de leur contrat seront effectivement embauchés par un magasin du groupement. Si une majorité ne reste pas dans le groupement, cette formation sera considérée comme un échec, mais la plupart des adhérents se disent pour l'instant prêts à recommencer tout de même, en essayant toutefois de comprendre et de remédier à cet échec.

A l'heure actuelle, par rapport aux autres formules de contrats de qualification qu'ils connaissent, les adhérents sont très satisfaits de leur Ecole des métiers en raison du sérieux de la formation théorique. Selon eux, lorsque la formation se fait dans le cadre d'un organisme extérieur, elle manque souvent de consistance, ce qui serait très préjudiciable au stagiaire. Cette constatation incite les adhérents à travailler davantage l'adéquation entre le contenu de l'enseignement théorique et le contenu des compétences mises en oeuvre sur le terrain.

#### **6) Point de vue sur la transférabilité de ce programme**

Bien que la conception et la mise en place de ce programme de formation ne soit pas achevée, il nous semble qu'il présente dans son approche trois originalités frappantes.

Premièrement, le fait même que **la formation joue un rôle stratégique dans le développement d'une entreprise**, et soit reconnue comme telle, est tout à fait original dans ce secteur où l'effort de formation est souvent peu valorisé par les dirigeants. Ici, la formation est comprise comme un moteur de la cohésion et de la dynamique du groupement, et surtout, des investissements en conséquence sont consentis par les responsables. De nombreux magasins dépassent en effet le minimum légal en dépenses de formation pour atteindre 3% ou 4%. (L'entreprise dans son ensemble se situe à 3,4%). Il nous semble donc que dans toute structure réunissant des commerçants indépendants, le rôle de la formation doit être particulièrement travaillé car elle permet de donner une culture commune à tout le personnel des magasins, et de rationaliser la gestion globale du groupement pour améliorer sa rentabilité et assurer en fin de compte sa survie dans un environnement très concurrentiel.

Deuxièmement, il est remarquable que cette démarche de formation ait débuté par **une réflexion sur les méthodes de travail et les procédures**, ce qui en fin de compte revient à penser en amont le contenu de la formation. Un tel effort de réflexion sur l'organisation du travail est tout à fait original dans ce secteur. Cette manière de procéder devrait normalement éviter au groupement de tomber dans le piège des programmes de formation dont le contenu reste en périphérie de l'organisation du travail et n'apporte pas de ce fait de réelles solutions aux salariés.

Troisièmement, bien que l'ensemble du système de formation ne soit pas encore mis en place ou stabilisé, il nous semble tout à fait intéressant de constater qu'à partir la rédaction du guide méthodologique, **une démarche de formation cohérente** ait été mise en place pour sa diffusion. Formation des nouveaux adhérents, formation des nouveaux responsables de rayon, bientôt formation des responsables en poste, formation magasin par magasin, un gros effort est visiblement fait pour que les nouvelles méthodes soient omniprésentes autour des salariés. Ce souci de cohérence se retrouve également dans la volonté de vouloir donner en interne une formation théorique solide aux jeunes en contrats de qualification dans les magasins au lieu de les confier à des organismes extérieurs.

### **7) Résumé des points-clés**

Dans la mesure où il s'agit d'un groupement d'entreprises indépendantes, la notion de plan de formation ne s'applique pas de la même manière, mais les orientations communes sont clairement définies.

L'analyse des besoins a fait, comme on vient de le voir l'objet d'une attention particulière.

L'essentiel de l'effort de formation porte sur le futur encadrement.

Les besoins individuels ne sont satisfaits que dans la mesure où cette formation comporte des éléments de culture générale.

Avec plus de 3% de la masse salariale, l'effort de formation est très supérieur à la moyenne.

Il n'y a pas encore d'évaluation de ces programmes en raison de leur caractère récent.

## **CAS N°3 : L'ENTREPRISE C**

### **SOMMAIRE**

#### **A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) L'activité de l'entreprise en France**
- 2) L'organisation de l'entreprise**
- 3) Les ressources humaines**

#### **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) La gestion des ressources humaines**
- 2) La politique de formation**

#### **C) APPROFONDISSEMENT DU FONCTIONNEMENT DES 30 MINUTES HEBDOMADAIRES**

- 1) La formation au magasin Haussmann**
- 2) Le fonctionnement des 30 minutes de formation**
- 3) Evaluation des 30 minutes de formation**
- 4) Avis sur la transférabilité du programme**
- 5) Conclusion**



## **A) PRESENTATION GENERALE DE L' ENTREPRISE**

### **1) L'activité de l'entreprise en France**

Nous ne reviendrons pas ici sur l'activité de l'entreprise à l'étranger qui fait l'objet d'autres études, mais nous rappellerons tout de même les principales données qui permettent de mieux comprendre la place de la filiale française à l'intérieur du groupe de l'entreprise C.

L'entreprise C compte 685 magasins de par le monde, dont 291 en Grande Bretagne. En France, les magasins sont au nombre de 11, et bien que 6 magasins soient implantés en province, l'essentiel du chiffre d'affaires est produit par les magasins de la région parisienne dont le porte flambeau est celui du Boulevard Haussmann à Paris.

Le premier magasin ouvert en France fut celui du Boulevard Haussmann, en 1975. Après de récents travaux d'extension, la surface de vente de ce magasin est aujourd'hui de 7200 m<sup>2</sup> dont environ 800 m<sup>2</sup> sont consacrés à l'alimentation. Ce magasin est de loin le plus grand en France car en moyenne, les autres magasins ont une surface de vente comprise entre 2500 et 3000 m<sup>2</sup>, dont environ 200 m<sup>2</sup> sont consacrés à l'alimentaire (soit moins de 10% de la surface de vente). En France, l'essentiel des ventes est réalisé grâce à la vente de produits textiles, vendus sous sa marque propre.

L'essentiel des produits vendus en France fait partie intégrante de la gamme définie par les acheteurs centraux en Grande Bretagne, toutefois, des adaptations au marché local sont possibles. Sur le plan de l'offre produit, la France se trouve donc dans la continuité de la Grande Bretagne. Il en est de même pour le positionnement commercial de l'enseigne, également très qualitatif et accès sur le service en France où pourtant la concurrence sur les prix y est réputée féroce entre les enseignes. On voit donc se développer en France une enseigne qui conserve les principes commerciaux développés dans son pays d'origine.

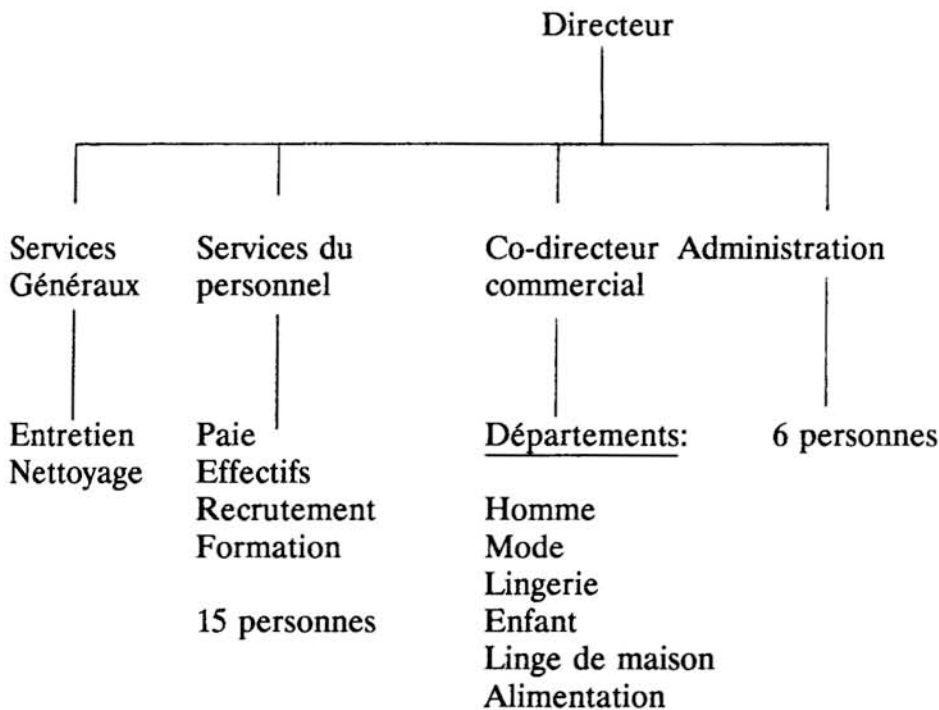
En ce qui concerne l'offre produit, comme en Angleterre, l'entreprise propose des produits de qualité vendus sous une marque propre, il n'y a pour ainsi dire pas de produits à marque de fabricant. En France, l'offre produit est adaptée de deux manières aux spécificités de la clientèle locale. Premièrement, les chefs de produits situés à Paris choisissent à l'intérieur du catalogue anglais les produits qu'ils commercialiseront en France. Deuxièmement, ils ont la possibilité de compléter les gammes en achetant directement certains produits.

## 2) L'organisation de l'entreprise

En France, le siège social a surtout un rôle de contrôle de l'activité et d'animation des magasins, et moins un rôle de conception de politique commerciale car ce type de responsabilité est exercé directement depuis la maison mère en Angleterre. Avec 30 personnes, les structures d'approvisionnement sont donc assez légères par rapport au chiffre d'affaires traité. Les magasins sont directement rattachés au Directeur des Opérations. Il s'agit donc d'une ligne hiérarchique assez courte.

Par contre, comme on peut le constater sur l'organigramme du magasin du Boulevard Haussmann, l'organisation des magasins est assez étoffée.

### Organigramme du magasin Haussmann

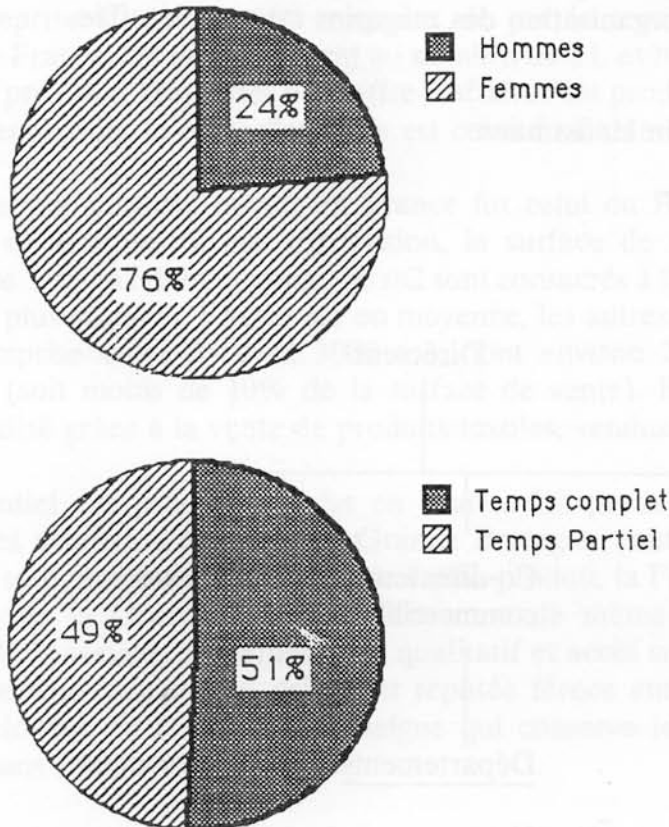


Le département "Mode" du magasin Haussmann, par exemple, compte 3 chefs de rayon, 8 premières vendeuses et 73 vendeuses, dont la plupart sont à temps partiel. Cette structure est bien entendu moins lourde dans les magasins de plus petite taille, mais les services fonctionnels sont tout de même présents dans chacun.

### 3) Les ressources humaines

Au 31 Décembre 1990, l'entreprise employait en France 1337 personnes, sur un effectif global à travers le monde de 74.000 personnes. L'effectif moyen d'un magasin en région parisienne ou en province se situe autour 80 personnes. Par contre, le magasin du Bd Haussmann emploie à lui seul 500 personnes et représente de loin l'entité la plus importante en terme de main d'oeuvre. Le siège emploie quant à lui 170 personnes.

- Diagramme de la répartition de la main d'oeuvre (âge, type de contrat Temps partiel, Temps complet - Contrats à Durée Déterminée, Durée Indéterminée, sexe, statut)



Comme on peut le voir sur ces diagrammes, les magasins font clairement appel à une main d'oeuvre féminine, jeune et lui propose majoritairement des contrats à temps partiel. Sur un effectif de 1054 employés, en 1991 il y a eu 590 départs, dont 168 fins de contrat à durée déterminée et 255 démissions. Départs compensés par 790 embauches, dont 288 sous forme de contrats à durée déterminée. Même si on exclue du turn-over les fins de CDD dans la mesure où elles peuvent être immédiatement suivies d'une nouvelle embauche à durée déterminée, on trouve tout de même une rotation de l'ordre de 25% par an du personnel "Employé". Il apparaît donc que pour ce type de personnel, se pose un problème de fidélisation des salariés en poste, et de formation de nouveaux embauchés.

Dans le magasin du Boulevard Haussmann, sur 500 personnes employées au total, 191 le sont à temps complet, les autres sont à temps partiel (soit près de 60% des effectifs).

Diagramme de répartition du personnel du magasin Haussmann par catégories

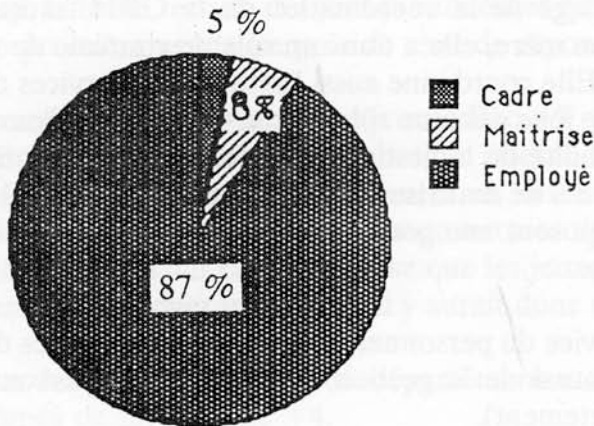
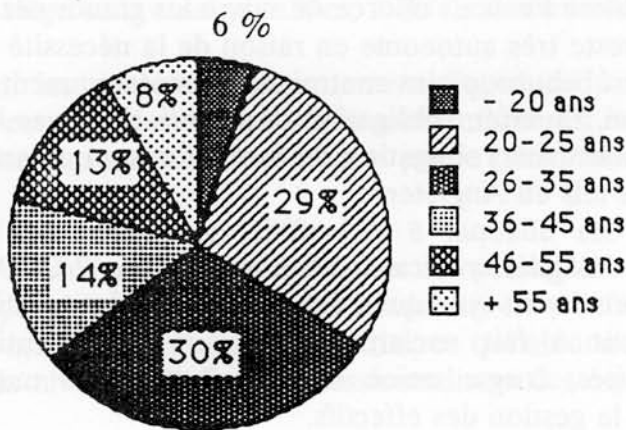


Diagramme de répartition du personnel du magasin Haussmann par âge



## B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION

### 1) La gestion des ressources humaines

#### a) L'organisation de la gestion des ressources humaines

Compte tenu du positionnement commercial qualitatif des magasins et de l'existence d'une forte culture d'entreprise, la gestion des ressources humaines est considérée comme un élément déterminant de la réussite économique de l'entreprise. Cette considération se concrétise dans le fait que l'on trouve dans chaque magasin une direction du personnel à part entière (15 personnes au magasin d'Haussmann).

La DRH du siège se charge de la coordination de la GRH française avec les objectifs de la DRH de la maison mère, elle a donc un rôle de courroie de transmission entre la France et l'Angleterre. Elle coordonne aussi l'activité des services du personnel dans les différents magasins. Elle joue aussi un rôle de conseil vis-à-vis d'eux. Sur le plan opérationnel, elle a la responsabilité de la gestion (recrutement, formation, évaluation, évolution) des cadres et des agents de maîtrise car leurs contrats de travail contiennent des clauses de mobilité qui supposent une gestion sur le plan national. Elle gère aussi les ressources humaines du siège.

Dans les magasins, le service du personnel veille à l'application des directives qui viennent du siège et s'occupe aussi de la gestion quotidienne du personnel employé (paie, effectifs, formation, recrutement).

#### - Les relations professionnelles

La gestion du personnel en France s'efforce de suivre les grands axes définies en Angleterre, néanmoins, elle reste très autonome en raison de la nécessité de s'adapter à la législation française qui est beaucoup plus contraignante, notamment en terme de classification et de négociation. En effet, l'obligation de négociation avec les syndicats, le respect des conventions collectives, l'obligation de formation sont autant d'éléments qui n'existent pas en tant que tels en Angleterre.

L'entreprise compte 4 délégués syndicaux, 1 Force Ouvrière, 2 CFDT et 1 CGT, mais seulement 3 établissements sont syndiqués. Selon la DRH, les relations avec les partenaires sociaux sont tout à fait constructives. Leurs revendications portent essentiellement sur les salaires, l'organisation du travail dans les magasins et la répartition des tâches, et sur la gestion des effectifs.

#### b) Les objectifs de la gestion des ressources humaines

De manière générale, la Direction des Ressources Humaines a pour principal objectif de fournir aux magasins du personnel formé, performant et intégré à l'entreprise. Cet objectif se réalise au travers de 3 actions.

#### - Le recrutement

L'entreprise recrute essentiellement du personnel jeune, qu'elle forme ensuite. Cela ne signifie pas que l'on rentre comme jeune vendeur et que l'on peut évoluer vers la direction d'un magasin, mais que les différents niveaux hiérarchiques correspondent à des étapes dans un cursus dans lequel le point de départ et le point d'arrivée sont fixés par le niveau de formation initiale.

- Ainsi, la firme recrute des jeunes vendeuses qui peuvent ensuite évoluer vers les fonctions de première vendeuse puis de chef de rayon.

- L'entreprise recrute aussi des jeunes Bac +2 qui suivent une formation de chef de rayon. Il y a également une promotion interne. Cette voie de recrutement fut instaurée assez récemment pour compenser un certain manque de chefs de rayon en raison du nombre et de la fréquence des ouvertures de magasins, mais l'entreprise fait marche arrière aujourd'hui car elle réalise que les jeunes chefs de rayon sont peu fidèles et engendrent un turn-over important. Il y aurait donc un retour à la promotion interne.

- Pour les postes de chefs de département et de directeurs, sont recrutés des jeunes diplômés de niveau Bac +4.

On voit donc que le recrutement divise l'entreprise en deux strates disjointes, le personnel de terrain, de vendeuse à chef de rayon, et le personnel d'encadrement, de chef de département à directeur de magasin. Pour cette strate, des prolongements de carrière au siège sont aussi possibles, mais ils demeurent ponctuels.

Parmi les critères de recrutement, l'aptitude à se fondre dans la culture de l'entreprise est essentielle. Un certain conformisme est indispensable. Conformisme qui se traduit dans les magasins par le port par le personnel d'un uniforme.

Une des principales difficultés à laquelle est confrontée la Direction des Ressources Humaines est la stabilisation des vendeuses en région parisienne. En effet, alors qu'en province le turn-over des vendeuses est très faible, à Paris, il est très difficile de fidéliser une vendeuse à temps partiel, ce qui alourdit les coûts de formation initiale et affaiblit le niveau global de professionnalisme des équipes de vente.

#### - La gestion du personnel

Le poids d'une forte culture d'entreprise se ressent dans la gestion du personnel. Mais ce poids à des compensations qui font que chacun, du personnel et de la direction y trouve son compte. En effet, en échange de son conformisme, le personnel bénéficie de nombreux avantages dont notamment un salon de coiffure privé dont le prix est très avantageux, des soins médicaux gratuits dans l'entreprise, un restaurant d'entreprise de qualité dans tous les magasins, un service de pédicure à prix réduit, etc. L'environnement de travail est lui même soigné et les effectifs suffisants pour ne pas mettre trop de pression sur chaque salarié.

Pour renforcer encore la promotion interne, notamment au niveau des premières vendeuses et des chefs de rayon, la DRH s'efforce de mobiliser l'ensemble de l'encadrement des magasins. Tous les cadres reçoivent une formation à la gestion des ressources humaines et notamment à l'entretien d'évaluation qui leurs permettent de détecter les potentiels. Ils reçoivent aussi une formation de formateur pour qu'ils soient capables de faire progresser leurs subordonnés. Parallèlement, la DRH a mis en place un système d'entretien annuel d'évaluation pour que chaque employé puisse avoir une discussion sur son avenir et sur le contenu de son travail. Un affichage interne

systematique des postes à pourvoir a aussi été instauré afin que les employés puissent visualiser les opportunités.

Dans les magasins, la gestion du personnel est fondée sur la polyvalence. En effet, chaque vendeuse intervient alternativement à la caisse, à la vente et au réassort (mise en rayon et passage des commandes). De manière assez originale, il n' y a pas de caissières attitrées dans l'entreprise, mais toutes les vendeuses se relaient à la caisse en fonction de l'affluence de la clientèle. Cette polyvalence est considérée par l'entreprise comme un élément important de la motivation du personnel, la variété des tâches diminuant la monotonie du travail.

De manière générale, un des principaux objectifs de la gestion des ressources humaines dans les magasins est de faire en sorte que les vendeuses aient un comportement agréable vis-à-vis de la clientèle, et pour cela elles doivent être bien considérées. C'est pourquoi une attention particulière est portée à l'environnement de travail (restaurant, coiffure, pédicure, médecin), à l'information sur les carrières et à la formation.

## **2) La politique de formation**

Dans la continuité des objectifs de la gestion des ressources humaines, la politique de formation de l'entreprise en France vise essentiellement à faire appliquer par le personnel les choix organisationnels et commerciaux de la direction centrale, et à créer de la mobilité dans l'entreprise afin que les postes clefs (Directeur de magasin et chef de rayon) soient occupés par des salariés expérimentés et formés aux techniques de l'entreprise. Ces deux principaux objectifs se retrouveront dans chacun des éléments de système de formation que nous allons décrire à présent.

### **a) Organisation générale de la formation**

L'essentiel des programmes de formation sont mis en oeuvre dans les magasins par une équipe spécialisée. Aussi, le siège ne compte qu'un cadre chargé de la formation, et son rôle est d'une part de servir de relais entre les magasins français et le service formation de la maison mère (assurer la traduction en français des outils pédagogiques, définir les principaux axes de formation), et d'autre part d'animer et de coordonner les services formation des différents magasins. Ce service central prend aussi directement en charge l'organisation de stages modulaires qui concernent l'ensemble des magasins (service clientèle, développement individuel, qualités d'encadrement, etc).

Dans tous les magasins, même les plus petits, le chef du personnel est assisté par un responsable formation qui a non seulement la charge de mettre en oeuvre les programmes de formation conçus au siège, mais aussi de concevoir lui-même des programmes en fonction des besoins exprimés par l'encadrement ou le personnel des magasins. Les magasins créent donc souvent leurs propres supports de formation.

Le système de formation de l'entreprise en France est construit autour de 3 types de programmes.

b) La formation d'accession à un nouveau rang hiérarchique

Toute personne qui accède à un rang hiérarchique, qu'elle vienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise bénéficie d'une formation d'accompagnement. Tous les rangs hiérarchiques, depuis la vendeuse jusqu'au directeur de magasin sont concernés et les programmes sont spécifiques à chacun.

- Vendeuse (employé) :

Chaque vendeuse nouvellement embauchée reçoit une formation initiale de 3 jours. Cette formation a lieu dans le magasin d'embauche et est dispensée par la responsable formation au moyen de supports fournis par le siège et complétés par le service formation du magasin. Ainsi, les stagiaires visionnent plusieurs vidéos concernant le fonctionnement de la caisse, la sécurité dans le magasin, l'accueil de la clientèle ou encore la démarque. Toutes les vendeuses reçoivent une formation de caissière car elles remplissent ce rôle à tour de rôle (le poste de caissière proprement dit n'existe pas ici. Tous les magasins sont équipés d'une salle de formation à la caisse, dans lesquelles se trouvent une ou plusieurs caisses. La formation caisse se fait donc directement sur l'outil de travail. Bientôt, un petit guide de formation leur sera remis, qui reprendra l'essentiel des points qu'elles doivent savoir. Parallèlement à cette formation, les vendeuses novices sont confiées à une vendeuse confirmée qui se charge d'accompagner la mise en pratique des concepts appris et d'apporter des informations complémentaires sur le fonctionnement du magasin.

- Première vendeuse (employé) :

Lorsqu'une vendeuse est détectée par sa hiérarchie comme susceptible de devenir première vendeuse, elle suit une formation de 3 mois. Cette formation a lieu dans le magasin et est dispensée par le chef de rayon à l'aide de guides de formation édités par le siège. La stagiaire possède un guide qui se présente sous la forme d'un aide mémoire rappelant les différents points à voir et définissant des périodes pour chacun (voir ci-dessous exemple du chef de rayon). Le tuteur, possède quant à lui un guide de procédure qui contient le contenu formel de l'enseignement à dispenser. Son rôle est donc d'enseigner les méthodes de travail élaborées par le siège, de veiller à leur bonne assimilation et à leur mise en pratique progressive.



- Chef de rayon (agent de maîtrise) :

La quasi totalité des chefs<sup>3</sup> de rayon sont issus de la promotion interne, on retrouve donc dans cette fonction des personnes possédant une assez longue ancienneté. Leur formation dure 6 mois, elle se déroule prioritairement dans le magasin, sous la responsabilité du chef de département. Comme pour les premières vendeuses, l'outil pédagogique essentiel est un guide de formation définissant des thèmes à évoquer par périodes. On trouve par exemple :

Fonctionnement de base du rayon

Les grandes lignes du programme de formation	(1 semaine)
Formation à la vente dans le rayon concerné	(3 semaines)
Fonctionnement des réserves et de l'entrepôt	(2 semaines)
Fonctionnement des services administratifs	(2 semaines)
Préparation d'un présentoir	(1 semaine)

Introduction au rôle de chef de rayon

Le contenu de la fonction	(12 semaines)
Fonctionnement du service commercial	(1 semaine)
Fonctionnement du service du personnel	(1 semaine)
Prise de responsabilités dans le rayon	(18 semaines)

A l'intérieur de chaque module, les points à voir sont décrits jour par jour, et des grilles d'évaluations permettent de tester les connaissances des stagiaires à la fin de chaque module. A la fin de la formation, un rapport d'appréciation est rédigé par le formateur. Pour les modules de découverte du magasin, le service formation du magasin organise un passage dans les différents services.

- Chef de département (cadre) :

Les chefs de département sont rarement des salariés issus de la promotion interne, la direction préfère en effet recruter pour cette fonction des jeunes qui pourront évoluer rapidement vers la direction d'un magasin (on retrouve la même volonté en Angleterre). Le niveau de recrutement est en général de Bac +4, et ils suivent une formation de 12 mois, dont 6 mois en Angleterre. Cette formation s'efforce de développer chez eux 3 éléments jugés essentiels. Premièrement, il s'agit de leur donner une forte culture d'entreprise, de les intégrer au maximum aux valeurs et au fonctionnement du groupe (c'est sûrement dans cette perspective qu'on les envoie pendant 6 mois en Angleterre). Au cours de cette formation, on leur demande par exemple d'exprimer leur propre vision de l'enseigne et comment ils se situent par rapport à l'entreprise. Deuxièmement, on leur donne une solide formation de formateur afin qu'il puisse à tout moment enseigner au personnel les méthodes de travail de l'entreprise, et aussi pour qu'ils puissent participer activement à la conception des outils de formation

---

<sup>3</sup> L'entreprise forme également des jeunes à la fonction de vendeur ou de chef de rayon dans le cadre de contrats de qualification, en espérant les intégrer à la suite de leur formation dans l'équipe des agents de maîtrise.

en collaboration avec les responsables formation des magasins. Troisièmement, les cadres reçoivent une formation de manager tout au long de leur progression (conduite de réunions, leadership, expression orale et écrite, communication etc).

En France, ils passent dans les différents services des magasins (Vente, chef de rayon, administration) et chaque fois, il y a un support théorique à travailler avec un tuteur. Ce support se présente sous la même forme que celui des chefs de rayon, mais le contenu en est bien évidemment différent. Des supports pédagogiques audiovisuels existent aussi pour toutes ces formations.

Depuis peu, pour renforcer l'intégration des cadres dans l'entreprise, la Direction des Ressources Humaines développe des échanges de personnel entre la France et la Grande Bretagne, il s'agit d'échanges de cadres, pendant une courte durée (de l'ordre de 2 mois). Dans ce cas, les directeurs de magasin reçoivent au préalable une formation qui a pour objectif d'attirer leur attention sur les principales différences culturelles entre les deux pays. Cela afin de faciliter l'intégration du cadre échangé dans son nouveau magasin et d'éviter les incompréhensions.

### c) Les formations classiques par modules

Il s'agit de formations catalogues d'une durée de 2 à 3 jours, organisées par le service formation du siège social à Paris. Plusieurs modules sont conçus pour chaque catégorie de personnel, des employés aux cadres. En principe, les formations ont lieu dans la salle de formation du siège et regroupe un dizaine de personnes, mais certains modules sont organisés directement dans certains magasins et notamment les modules "Service clientèle". Elles sont animées par un consultant extérieur à l'entreprise. Les dates et le contenu des stages sont déterminés en début d'année par le service formation du siège, puis communiqués aux services formation des magasins qui organisent eux-mêmes l'inscription des salariés dans chaque magasin.

Dans ce catalogue, on trouve 3 catégories de stage (voir en annexe pour le contenu détaillé de chaque module).

#### - Les stages destinés aux employés.

##### **Service clientèle**

Méthode de vente et contact client  
Module vendre  
Accueil au point de caisse

##### **Développement individuel**

Efficacité personnelle  
Vie pratique  
Communication et travail en groupe

- Les stages destinés aux agents de maîtrise

<b>Développement individuel</b>	Organisation et gestion du temps Mieux communiquer Techniques de présentation et d'animation
<b>Qualités d'encadrement</b>	Animer, diriger son équipe Techniques de leadership
<b>Ressources humaines</b>	Recrutement des employés Techniques de formation L'animation de séances de formation L'appréciation

- Les stages destinés aux représentants du personnel

**Rôle et fonctionnement du comité d'établissement**

**Rôle d'un membre du CHSCT**

Ces stages sont ouverts en priorité aux salariés qui semblent évolutifs, pour les préparer à une formation d'accession à un nouveau rang hiérarchique. Depuis quelque temps cependant, ils sont aussi ouverts aux salariés non évolutifs dans le cadre d'un perfectionnement et d'un épanouissement personnel. Cela afin de renforcer la motivation et l'intégration à l'entreprise de tout le personnel.

d) Les 30 minutes de formation hebdomadaires

Cette pratique de formation fut importée d'Angleterre, chaque semaine, l'ensemble du personnel des magasins reçoit une formation d'une durée de 30 minutes, pendant les heures de travail et sur le lieu de travail. Un jour par semaine, le magasin ouvre ses portes à la clientèle 30 minutes plus tard que d'habitude, et l'ensemble du personnel suit une formation. Nous reviendrons plus loin sur cette pratique de formation que nous étudierons plus en détail au travers de l'exemple du magasin du Boulevard Haussmann. Alors que les programmes de formation précédents font partie de la déclaration légale de dépenses de formation, qui atteignent 1,4% de la masse salariale, les 30 minutes ne sont pas comptabilisées comme dépenses de formation, car de toutes façons, elles dépassent le cadre des obligations minimales réglementaires.

### **C) APPROFONDISSEMENT DU FONCTIONNEMENT DES 30 MINUTES DE FORMATION**

#### **1) La formation au magasin Haussmann**

Le service du personnel de ce magasin compte 15 personnes dont notamment :

- 1 Directrice du personnel
- 1 Une co-directrice du personnel
  
- 1 Adjointe pour chacun des 6 départements du magasin
- 1 Adjointe pour les zones arrières
- 1 Adjointe formation et effectifs
- 1 Adjointe paie
  
- 1 chef de rayon comme formatrice à temps plein

Le magasin compte 2 salles de formation spécialement équipées, dont une est particulièrement équipée pour la formation à la caisse (8 caisses y sont installées en permanence).

Les formatrices sont des chefs de rayon détachées pendant une certaine période (2 à 3 ans) à la formation. Ensuite, elles retournent en rayon. L'entreprise ne souhaite pas avoir des formatrices permanentes car elles seraient alors coupées du terrain et des réalités.

Le service formation du magasin joue un rôle dans chacun des 3 programmes de formation de l'entreprise. Il organise les formations d'accession à un nouveau rang hiérarchique et suit leur déroulement. Il organise les inscriptions aux stages modulaires. Il joue aussi un rôle déterminant dans le fonctionnement des 30 minutes hebdomadaires. Car non seulement il doit animer directement les séances conçues par le siège, mais il doit aussi concevoir les séances internes et assister les responsables de service lorsqu'ils font des formations service par service.

Les formatrices sont aussi très présentes sur le terrain en dehors de leurs heures d'animation. Cela leur permet de discuter avec les employés et les chefs de rayon des besoins de formation, mais aussi, de compléter les formations auprès du personnel, une sorte de prolongement pratique de la formation en salle. Elles sont ainsi directement disponibles pour répondre aux questions des vendeuses lorsqu'elles rencontrent des problèmes. Si le problème devient fréquent ou général, une séance de formation est conçue pour y remédier. Ce fut notamment le cas, par exemple, pour le rangement des billets dans les tiroirs-caisse, un mauvais rangement compliquait les opérations de prélèvement. Après plusieurs constats, la formatrice a organisé une séance de formation pour les vendeuses sur le rangement des billets.

## 2) Le fonctionnement des 30 minutes

Chaque Mardi matin, le magasin ouvre ses portes à 10 heures au lieu de 9h 30, mais l'ensemble du personnel vient tout de même à 9h 30. Pendant ces 30 minutes, des séances de formation touchant l'intégralité<sup>4</sup> du personnel ont lieu sous diverses formes. Il peut s'agir soit de séances plénières regroupant tout le personnel dans la salle de restaurant, soit de séances en salle de formation par petits groupes, soit de séances en magasin organisées rayon par rayon.

### - Les séances plénières

Lorsque la direction souhaite informer le personnel sur la vie de l'entreprise, sur les objectifs commerciaux, ou souhaite faire passer un message ou une formation qui concerne l'ensemble du personnel des magasins (accueil de la clientèle, préparation de l'inventaire, introduction d'un nouveau système de caisse ou de commandes, etc), le service formation peut organiser des séances plénières dans une grande salle, en principe celle du restaurant. Si cette pratique est fréquente dans les petits magasins, elle n'est plus applicable au magasin Haussmann en raison de l'importance des effectifs après l'extension. Par conséquent, même les formations qui concernent l'intégralité du personnel sont effectuées par petits groupes en salle de formation. La direction ou le siège prépare le support, et il est présenté à chaque groupe par les formatrices (exemple du discours de fin d'année du Président du groupe enregistré sur vidéo, de la préparation de l'inventaire au travers de transparents, des vidéos sur le maquillage des vendeuses et sur l'entretien des uniformes, de la visite de nouvelles installations dans le magasin, de la tenue des séances réglementaires d'expressions des salariés, de la séance sur le contenu de la feuille de paie).

### - Les séances par petits groupes en salle de formation

Chaque salle de formation peut recevoir une trentaine de personnes, aussi, le service formation organise des séances et les anime pour chaque groupe. Les thèmes et les supports proviennent soit du siège, soit du magasin. Selon le thème, la formation peut s'étaler sur plusieurs semaines (inventaire -3 semaines-, accueil clientèle -2 semaines-). En fait, le service formation s'est aperçu qu'en raison de l'élargissement des effectifs et du développement du temps partiel, les 30 minutes du Mardi matin ne touchait plus que 80 personnes dans le magasin, sur un effectif de 500 personnes. Par conséquent, afin de toucher plus de monde, il organisa, en plus, des séances complémentaires pendant la journée. Il s'agit maintenant de 4 séances par jour pendant 4 jours, du Mardi au Vendredi, au cours desquelles le même thème est repris pendant toute la semaine. Dans chaque rayon, le chef de rayon organise la rotation du personnel en salle de formation de manière à ce que, le Vendredi soir, toute son équipe soit allée en formation, et lui y compris. Pour l'ensemble du personnel, ces séances complémentaires ont lieu pendant les heures de travail. Grâce à ce nouveau système, les formations touchent maintenant

---

<sup>4</sup> Ces formations concernent non seulement le personnel de ventes, mais aussi le personnel des bureaux et des zones arrières. Par exemple, elles concernent aussi le personnel du restaurant d'entreprise.

160 personnes par semaine, ce qui en prenant compte les congés, les absences et les inévitables réfractaires, représente une proportion satisfaisante du personnel.

Depuis le début de l'année, les séances suivantes furent organisées :

- Préparation de l'inventaire, explications sur transparents et applications pratiques, et assistance directe sur le terrain pendant l'inventaire. (3 séances)
- Procédure de rappel des produits démarqués (soldés). (1 séance)
- Expression des salariés. (1 séance)
- Campagne de sensibilisation au comportement vis-à-vis de la clientèle (SBAM, sourire, bonjour, au revoir, merci). (3 séances)

Cette campagne fut organisée directement par le service formation du magasin, mais l'initiative venait du siège en Angleterre. Bien que ce thème revienne chaque année, il s'agit d'une formation spécialement réalisée en France, et il n'existe pas de support. A partir des directives du siège (contenu du message), le service formation a donc créé des supports. L'objectif était de concevoir des supports attractifs pour ne pas rebuter le personnel et provoquer un rejet. Les supports suivants furent élaborés :

- Affichage magasin de sensibilisation, à base humoristique "On 'sbame' tous !"
- Une séance de jeu autour de l'identification des mots clés de la campagne (sourire, bonjour, au revoir, merci). Projection d'une vidéo sur l'amabilité en cabine d'essayage.
- Une séance de jeu, "Chercher l'erreur !" entre un rayon qui 'sbame' et un rayon qui ne 'sbame' pas. Projection d'une vidéo sur l'amabilité en caisse.

Dans les semaines qui suivront, le service formation organise une séance sur la literie animée par un fournisseur. Elle concernera tout le personnel, puis une séance plus technique sera spécifiquement destinée au rayon literie.

De manière générale, le service formation s'efforce de concevoir des séances au cours desquelles le formateur fait appel à la créativité des participants. On ne leur impose pas une solution ou un comportement standard, mais on fait en sorte qu'ils la découvrent par eux-mêmes à partir des informations qui leurs sont fournies. Il s'agit d'une méthode participative de formation.

### - Les séances par petits groupes dans les rayons

Durant la demi-heure de formation, les chefs de rayon ont la possibilité de réunir leur équipe pour la former sur un thème particulier qui ne concerne que le rayon (présentation des collections, commentaire sur les ventes du rayon, problèmes de fonctionnement, etc). Les responsables du service formation peuvent collaborer occasionnellement à la conception d'outils pédagogiques qui seront ensuite utilisés par les chefs de rayon. Pour les rayons "Textiles", par exemple, une formation a été conçue sur la compréhension des symboles d'entretien afin que les vendeuses puissent facilement renseigner les clients sur l'entretien des vêtements.

Avec le développement des séances complémentaires pendant la semaine, les 30 minutes du Mardi matin sont de plus en plus consacrées à la formation dans les rayons. Finalement, on s'achemine pour chaque salarié vers un système à 2 séances par semaine, la séance du Mardi matin animée par le chef de rayon, et la séance de la semaine animée la formatrice. Ainsi, les salariés qui ont des horaires qui leurs permettent d'être présent le Mardi matin peuvent bénéficier de 1 heure de formation par semaine lorsque les 2 séances ne traitent pas du même thème.

### **3) Evaluation des 30 minutes de formation**

Les responsables de la formation du magasin n'évaluent pas directement le résultat des séances, c'est au chef de rayon de sentir sur le terrain les progrès réalisés par son personnel et de réfléchir au moyen de le faire encore progresser. C'est pour cette raison que les chefs de rayon sont associés le plus souvent possible à l'identification des besoins de formation et à la conception des outils pédagogiques.

L'évaluation est aussi faite par les formatrices lors de leur présence dans le magasin, elles se rendent compte sur place des difficultés rencontrées par le personnel et des procédures de travail qui n'ont pas été assimilées. Ici aussi, il s'agit d'une évaluation participative.

Exceptionnellement, des fiches d'évaluation sont mises en place pour certains programmes jugés particulièrement stratégiques par le siège. Ce fut le cas par exemple pour la formation "SBAM" à l'accueil de la clientèle.

Du côté des salariés, le développement des séances en salle de formation, et durant la semaine, est très bien accueilli, car elles leur permettent de sortir de leur rayon et de rencontrer des salariés des autres rayons. Auparavant, les 30 minutes se faisaient souvent dans le rayon et étaient animées par les chefs de rayon. En salle, l'animateur est différent et ils peuvent échanger et s'exprimer plus librement. Le succès de cette formation se concrétise dans le fait que les employés commencent maintenant à suggérer eux-mêmes des thèmes de formation et à demander des rappels sur des séances mal assimilées.

#### **4) Avis sur la transférabilité du programme**

Deux aspects nous paraissent particulièrement remarquables dans ce système de formation. Il s'agit d'une part de la réflexion et des efforts faits par les différents services du siège et du magasin pour mettre en place des procédures et des méthodes de travail, et d'autre part du système des 30 minutes par semaine.

##### **a) Une réelle réflexion sur les procédures de travail**

Il est bien rare de trouver dans le secteur de la distribution, en France, des entreprises qui ont réfléchi à la mise place de procédures et de méthodes de travail efficaces et éprouvées. Aussi, les entreprises françaises éprouvent souvent de grandes difficultés à se positionner sur un créneau qualitatif car elles ne font pas l'effort, premièrement de définir précisément le contenu de la qualité qu'elles souhaitent offrir à leur client (accueil, informations, choix, qualité intrinsèque des produits, présentation des rayons, aspect général du magasin, etc), et deuxièmement parce qu'elles ne réfléchissent pas aux moyens à mettre en place pour y parvenir. Se contenter de dire aux chefs de rayon veiller à ce que votre personnel soit aimable avec les clients n'est pas faire de la qualité.

Chez l'entreprise C, par contre, toute décision sur le plan de la stratégie commerciale est suivi de la conception d'un outil pédagogique adapté permettant de former l'ensemble du personnel à la nouvelle méthode de travail concernée. A chaque changement de stratégie ou de procédure, un nouveau support est créé, et cela finit par constituer une solide bibliothèque de supports pédagogiques. Bibliothèque qui s'avère très utile pour la formation des nouveaux salariés, car les outils pour leur apprendre leur nouveau métier existent ce qui facilite considérablement la tâche du tuteur et améliore l'efficacité de la formation. En effet, donner aux responsables de services des outils pédagogiques clairs, c'est non seulement leur permettre d'appréhender plus facilement la formation, mais c'est aussi leur fournir une base de réflexion pour l'amélioration sur le terrain des méthodes de travail.

##### **b) Les 30 minutes de formation**

Ce système nous semble particulièrement intéressant pour plusieurs raisons. Premièrement, une telle fréquence des séances de formation, et surtout un tel éclectisme dans sa diffusion, font en sorte que la formation fasse partie prenante de la vie au travail, et ne soit plus, comme c'est souvent le cas, considérée comme un événement extraordinaire lié aux promotions catégorielles. L'ensemble du personnel se sent concerné par la formation et évolue dans le sens souhaité par le siège. Deuxièmement, le fait d'impliquer les chefs de rayon dans la conception et l'animation des séances de formation tend à créer une atmosphère de perpétuelle recherche d'une amélioration des procédures et des méthodes de travail.

Ce type de formation constitue également un réel effort financier pour l'entreprise, ce qui est la preuve indiscutable de la prise en compte par ses dirigeants de la nécessité d'accroître la professionnalité de chaque salarié.



### **5) Résumé des points-clés**

Les procédures de travail sont au centre de tous les programmes de formation, et ces différents programmes s'articulent de telle manière que les connaissances de ces procédures sont progressivement approfondies. On peut donc parler d'une approche globale de la formation.

L'analyse des besoins de formation est réalisée dans chaque magasin par les formatrices qui peuvent ensuite créer des outils ad hoc dans le cadre des trente minutes. Tous les groupes de salariés reçoivent une formation, notamment grâce au système des trente minutes.

Il n'y a pas de réelle prise en compte des besoins individuels des salariés, l'essentiel étant d'uniformiser les connaissances et les pratiques.

L'effort de formation est difficile à mesurer car l'entreprise ne comptabilise pas les dépenses qui dépassent les 1,4 % obligatoires, c'est notamment le cas de celles liées aux trente minutes.

L'entreprise ne pratique qu'une évaluation pédagogique à la fin de certains modules, mais ce n'est pas systématique.

## ANNEXE : GUIDE DE FORMATION

- Rôle du Tuteur
- Utilisation du guide
- Description du rôle de chef de rayon
- Fiche technique du magasin de formation

### INTRODUCTION

- Les grandes lignes du programme de formation
  - Introduction au magasin
  - Questions - tests
- 1 SEMAINE

### PHASE 1 : FONCTIONNEMENT DE BASE D'UNE SECTION TEXTILE

- Attachement vendeuse textile
  - Questions - tests
  - Attachement réserve - entrepôt
  - Questions - tests
  - Attachement service administratif
  - Questions - tests
  - Attachement display
  - Questions - tests
- 3 SEMAINES  
2 SEMAINES  
2 SEMAINES  
1 SEMAINE

### PHASE 2 : INTRODUCTION AU ROLE DE CHEF DE RAYON

- Attachement Chef de Rayon
  - Questions - tests
  - Attachement vendeuse alimentation
  - Attachement service commercial
  - Attachement service du personnel
  - Questions - tests
  - Responsabilités d'une section textile
  - Rapport d'appréciation
- 12 SEMAINES  
2 SEMAINES  
1 SEMAINE  
1 SEMAINE  
18 SEMAINES

- LES TERMES
- LES SERVICES A CAUMARTIN
- INDEX DU GUIDE DE FORMATION

## UTILISATION DU GUIDE

Ce guide est un outil de travail destiné au chef de rayon et à son tuteur.

Il couvre tous les aspects du stage et permettra d'évaluer les progrès réalisés au cours de chaque période de formation afin d'identifier les points qui nécessitent une attention particulière.

Le stagiaire devra assumer la responsabilité de son développement personnel et de la bonne évolution de ses connaissances techniques, aidé par les objectifs fixés avec son tuteur.

### ► LE FOND

C'est au stagiaire et à son tuteur de moduler le temps nécessaire à chaque étape, en fonction des besoins personnels et des objectifs fixés.

Il est important que le stagiaire atteigne un bon niveau de connaissances et de performances en tant que futur chef d'équipe à la fin de chaque période de stage.

À l'issue de chaque étape de la formation, le tuteur et le stagiaire devront faire le point sur les connaissances acquises, afin de s'assurer que les objectifs visés ont été atteints.

### ► LA FORME

Pour se familiariser avec l'encadrement le stagiaire doit :

- Compléter la fiche technique du magasin de formation.
- Pour faciliter sa recherche d'informations, le stagiaire peut :
  - . Se référer aux bandes de couleur situées au bas de chaque page qui correspondent à chaque étape de la formation.
  - . Consulter le matériel de formation.
- Pour contrôler ses connaissances, le stagiaire doit :
  - .  cocher les cases qui couvrent chaque point à considérer.
  - . répondre aux questions-tests formulées en fin de chaque étape de la formation.

## FICHE TECHNIQUE DU MAGASIN DE FORMATION

A compléter par le stagiaire dès son arrivée dans la société.

ADRESSE : \_\_\_\_\_

TEL : \_\_\_\_\_

SUPERFICIE : \_\_\_\_\_

### ► COMMERCIAL

Directeur : \_\_\_\_\_

(\* sous - Directeur \_\_\_\_\_

(\* chef de département \_\_\_\_\_

chefs de rayon   Textile \_\_\_\_\_

                          Food \_\_\_\_\_

### ► PERSONNEL

Directrice : \_\_\_\_\_

(\* Adjointe à la directrice : \_\_\_\_\_

Assistante administrative : \_\_\_\_\_

Responsable Restaurant : \_\_\_\_\_

### ► SERVICE ADMINISTRATIF

Chef du service administratif : \_\_\_\_\_

Assistant du service administratif : \_\_\_\_\_

### ► SERVICES GENERAUX

(\* Chef des services généraux : \_\_\_\_\_

Chef magasinier : \_\_\_\_\_

(\* ) selon la taille du magasin

## LES GRANDES LIGNES DU PROGRAMME DE FORMATION

DURÉE SEMAINES	POINTS A COUVRIR	STAGES - VISITES
1	Introduction au magasin	
3	Attachement vendeuse-textile	
2	Attachement Réserve-Entrepôt	Visite à AULNAY ou EVRY
2	Attachement Service-Administratif	
1	Attachement Display	STAGE SUPERVISION I (introduction au rôle de chef de rayon)
12	Attachement chef de rayon	STAGE : SUPERVISION II (Gestion d'un rayon textile)
2	Attachement vendeuse alimentation	
1	Attachement : service commercial	
1	Attachement service du personnel	
18	Responsabilités d'une section textile	STAGE : Supervision III (introduction à la formation)
	Attachement Merchandising	CAUMARTIN

**INTRODUCTION**

## INTRODUCTION AU MAGASIN DUREE = 1 SEMAINE

### LES OBJECTIFS :

- comprendre le rôle de chaque service au sein du magasin.
- saisir l'importance des liaisons entre les différents services.

### POINTS A COUVRIR

1er jour

- Discussion informelle avec le Directeur et la Directrice du Personnel
- Présentation à l'équipe d'encadrement : cadres & agents de maîtrise.
- Présentation au tuteur
- Présentation de la Société
- Présentation du programme de stage
- Règlement intérieur
- Tour du feu

Attachement chef de rayon :

- Présentation à l'équipe
- Rôle du chef de rayon
- Fonctionnement du rayon

	POINTS A COUVRIR
2ème jour	Attachement chef des services généraux <ul style="list-style-type: none"><li>- Rôle</li><li>- Fonctionnement de la réserve</li></ul>
3ème jour	Attachement chef du service administratif <ul style="list-style-type: none"><li>- Rôle</li><li>- Fonctionnement du bureau administratif</li><li>- Introduction à EPOS</li></ul>
4ème jour	Attachement direction commerciale <ul style="list-style-type: none"><li>- Rôle du sous-directeur/chef de département</li><li>- Service client</li><li>- Gestion du stock</li></ul>
5ème jour	Attachement direction du personnel <ul style="list-style-type: none"><li>- Rôle</li><li>- Fonctionnement du service du personnel</li><li>- Politique des relations humaines chez M&amp;S</li></ul>

## QUESTIONS - TESTS

- Comment fonctionne la communication au sein de l'équipe d'encadrement du magasin ?
- Quel est le rôle du chef de rayon en tant que membre de l'équipe d'encadrement ?
- Pourquoi est-il important de maintenir de bonnes relations entre la surface de vente et la réserve ?
- Quels types d'informations l'équipe de la direction commerciale demande-t-elle au chef de rayon ?
- Pourquoi la directrice du personnel passe-t-elle une partie de son temps en surface de vente ?
- Quels sont les impératifs auxquels le chef du service administratif doit faire face au cours de la journée ?



## ATTACHEMENT VENDEUSE TEXTILE DUREE : 3 SEMAINES

### OBJECTIF :

- Comprendre et pratiquer la politique service clientèle chez M&S.
- Acquérir une bonne connaissance du rôle de la vendeuse.
- Connaître les produits.

### POINTS A COUVRIR



#### LE SERVICE CLIENTELE

##### ▶ AVANT LA VENTE

- connaissance du produit (gammes, prix)
- compréhension de la notion de "Qualité M&S" - Cycle de production des produits.
- compréhension des étiquettes de tailles, composition et conseils d'entretien.

##### ▶ PENDANT LA VENTE

attitude à l'égard du client

- l'abord du client sur le rayon
- le conseil au client

## POINTS A COUVRIR

- l'argumentaire de vente
- la vente d'articles complémentaires et de substitution
- la vente aux salons d'essayage
- l'accueil du client en caisse
- la dextérité au point caisse
- l'accueil du client au téléphone

### ▶ APRES LA VENTE

- les réservations (G7)
- les réclamations
- les échanges
- les remboursements
- les détaxes, factures, devises
- les bons cadeaux

### LE STOCK

#### ▶ LA CONNAISSANCE DE LA MARCHANDISE

##### La disponibilité

- le sales and stock report (SSR)
- le size details report
- le stroke colour report
- le summary of distribution

## **CAS N°4 : L'ENTREPRISE D**

### **SOMMAIRE**

#### **A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) L'activité de l'entreprise**
- 2) L'entreprise et son histoire**
- 3) L'organisation de l'entreprise**
- 4) Les ressources humaines**

#### **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) La gestion des ressources humaines**
- 2) La formation comme facteur de réussite de l'entreprise**
- 3) Les relations professionnelles**

#### **C) APPROFONDISSEMENT DE LA FORMATION "FRUITS ET LEGUMES"**

- 1) L'organisation générale de la formation**
- 2) Fonctionnement détaillé**
- 3) Evaluation**
- 4) Avis sur la transférabilité du programme**
- 5) Conclusion**

## **A) PRESENTATION GENERALE DE L' ENTREPRISE**

### **1) L'activité de l'entreprise**

Cette entreprise exploite 52 supermarchés dans le nord de la France. Ces magasins ont une très nette vocation alimentaire et se positionnent sur un créneau qualitatif pour se différencier de la concurrence. La taille des magasins varie de 1200 à 2500 m<sup>2</sup>. Il s'agit donc de grands supermarchés, la plupart situés en zone urbaine, centre ville ou périphérie de grandes villes. Les magasins proposent jusqu'à 10.000 références.

Cette entreprise réalise un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de Francs, dont plus de 55% proviennent des ventes de produits frais<sup>5</sup>, le reste étant réparti entre les produits de grande consommation et les marchandises générales. Le positionnement qualitatif de l'enseigne est fondé sur 5 concepts commerciaux :

- 1) Qualité du choix des sites d'implantation pour un commerce de proximité
- 2) Qualité de l'aspect du magasin (architecture, décoration, propreté, information des clients)
- 3) Qualité du choix des marchandises, fraîcheur
- 4) Qualité de l'organisation de la logistique pour garantir la fraîcheur des produits
- 5) Qualité de l'accueil réservé au client

Il s'agit donc de proposer aux clients du supermarché des services qui se rapprochent de ceux qu'ils trouvent chez les commerçants traditionnels, mais avec des prix beaucoup plus avantageux. Ceci dit, cette enseigne ne prétend pas offrir au client les prix les plus bas et souhaite même se différencier le plus possible des supermarchés discount<sup>6</sup>. Cette politique commerciale est très risquée puisqu'en France, la plupart des enseignes qui l'ont adoptée ont connu des sérieuses difficultés. En effet, un client qui est conscient de payer plus cher que dans un autre magasin devient très exigeant en terme de qualité, et le moindre faux pas sur ce point peut être fatal. La prestation doit donc impérativement être irréprochable.

---

<sup>5</sup> Produits frais : fruits et légumes, boulangerie-pâtisserie, fromage à la coupe, charcuterie-traiteur, boucherie-volaille, surgelés, ultra frais-crèmerie, fleurs et plantes.

<sup>6</sup> Les magasins distribuent tout de même 1000 produits sous marque de distributeur dont le prix est très attractif et la qualité soignée.

## **2) L'entreprise et son histoire**

L'entreprise a été créée au début du siècle dans le nord de la France et a compté très rapidement une centaine de succursales alimentaires traditionnelles. Le développement a été très rapide puisqu'en 1938 il y avait plus de 500 succursales. Le premier libre-service s'est ouvert en 1958, puis très rapidement le premier supermarché en 1960.

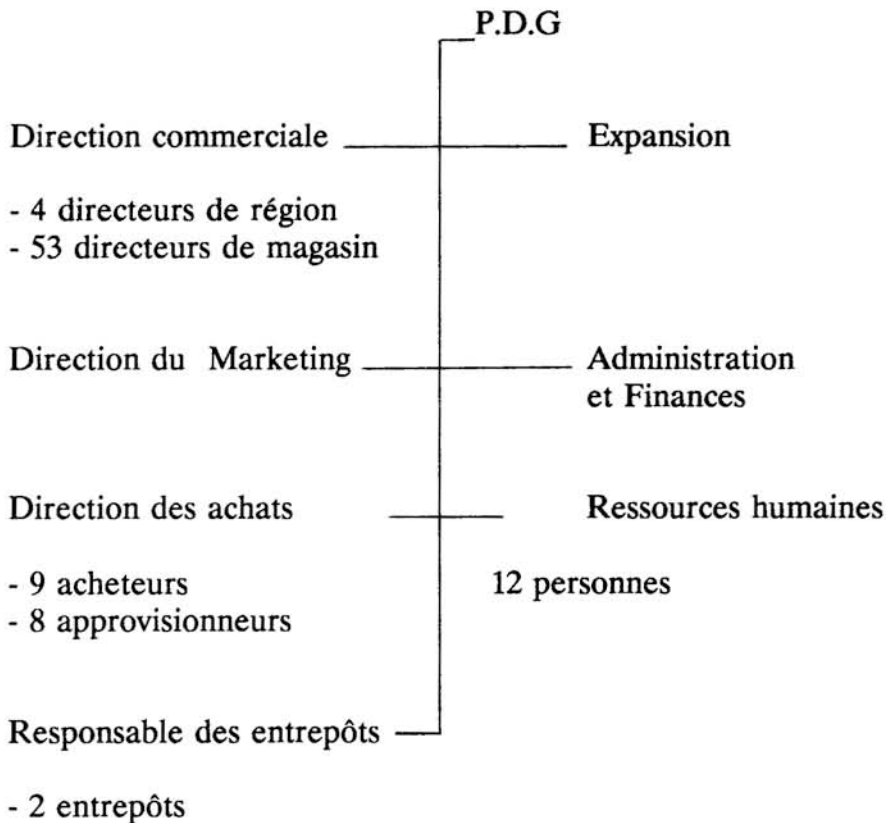
En 1990, l'entreprise est rachetée par un grand groupe diversifié qui détenait notamment une chaîne d'hypermarchés et de supermarchés. L'ensemble des entreprises de supermarché du groupe furent réunies dans une fédération, et tous les magasins prirent une enseigne unique et nouvelle. Au total, la fédération des supermarchés, à laquelle appartient l'entreprise étudiée, compte 150 magasins situés dans le Nord et dans l'Est de la France. Son chiffre d'affaires global est de plus de 7 milliards de Francs. Le positionnement qualitatif se retrouve dans l'ensemble des magasins de la fédération. Cependant il semble que le Nord soit le plus en avance dans la mise en pratique des concepts commerciaux.

## **3) L'organisation de l'entreprise**

Issue du succursalisme, cette entreprise est du type centralisée. Les magasins ne disposent d'aucune autonomie en termes d'achats de marchandises ou de gestion financière. Les services centraux décident des assortiments, négocient les conditions d'achats avec les fournisseurs et proposent un catalogue aux directeurs de magasin qui choisissent leurs produits en fonction d'un certain nombre de contraintes (produits obligatoires, produits optionnels). Cette possibilité de choix de certains éléments de l'assortiment laissée aux magasins correspond à une volonté relativement récente d'assouplir les règles de fonctionnement, pour donner davantage d'initiatives à l'encadrement des magasins.

Les services centraux, sous la responsabilité du Directeur Général jouent un grand rôle dans la détermination de la politique commerciale et dans les choix d'organisation, le personnel des magasins ayant pour principale mission de mettre en oeuvre les directives centrales et de veiller à leur bonne application par le personnel.

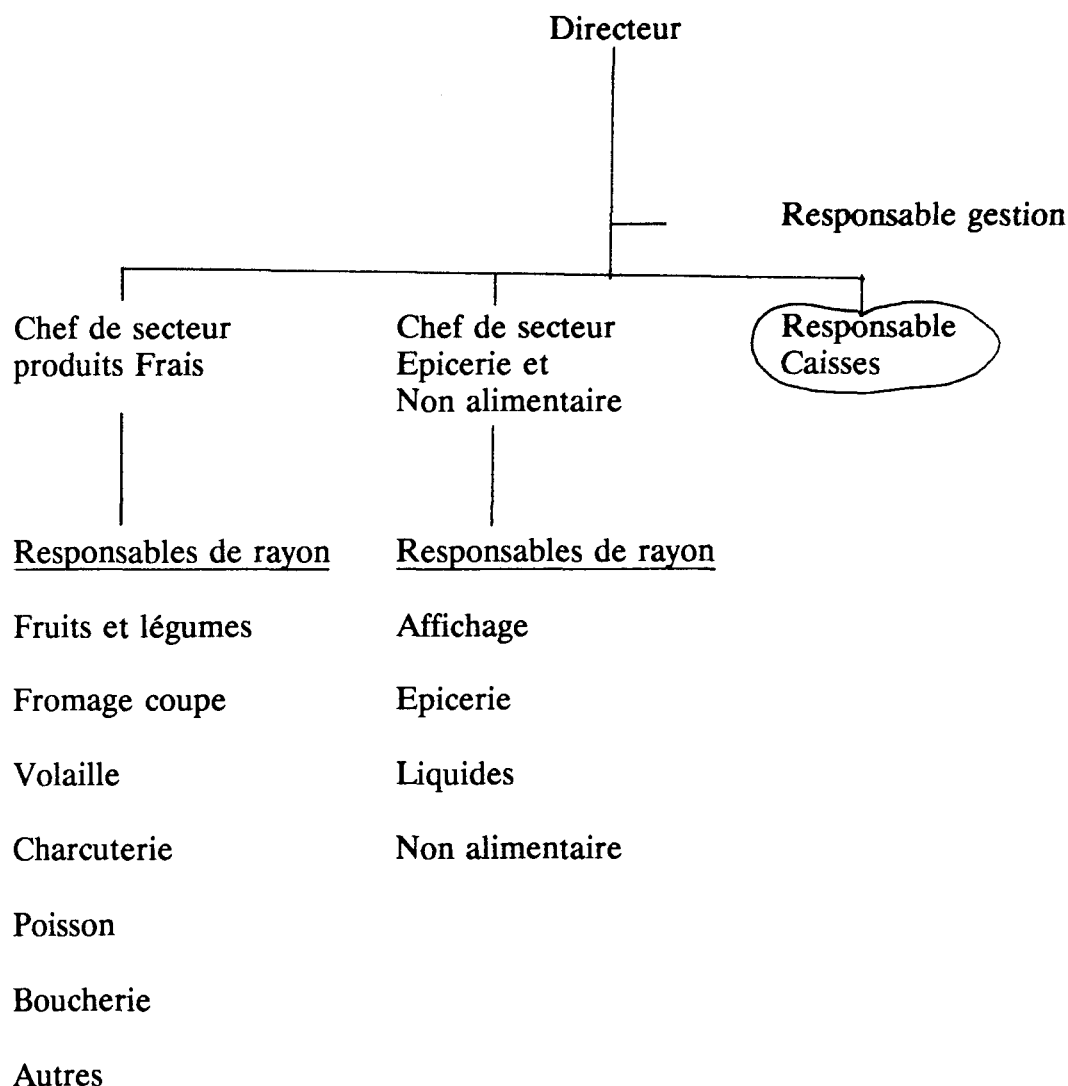
## Organigramme de l'entreprise



Depuis peu cependant, les magasins sont consultés régulièrement par les services centraux avant les prises de décision. Un management participatif est donc en train de se mettre en place, avec une implication progressive de l'encadrement des magasins. Ainsi, des commissions de réflexion regroupant des directeurs de magasin, des responsables de rayon et des responsables des services centraux sont-elles créées au coup par coup pour réfléchir à certains thèmes et proposer des recommandations au comité de direction. Il s'agit donc d'une structure centralisée qui se donne les moyens de se mettre à l'écoute des magasins, et par leur intermédiaire, des clients. D'une certaine manière, les clients sont aussi directement consultés au travers des "clubs de consommateurs" qui réunissent dans chaque magasin sa direction et un groupe de clients. La direction de l'entreprise met donc l'accent progressivement sur la remontée de l'information pour éviter les effets pervers de la centralisation. On retrouvera cet aspect participatif dans la conception et le fonctionnement du système de formation.

Tous les magasins sont construits selon le même principe et adoptent la même présentation intérieure. On trouve le rayon fruits et légumes à l'entrée, avec la boulangerie, puis les autres rayons "produits frais" sont disposés tout autour du magasin. Les rayons PGC et bazar se trouvent au centre du magasin. Cette organisation spatiale reflète bien l'aspect essentiel du rayon "produits frais" dans la politique commerciale de l'entreprise.

## Organigramme d'un magasin



L'organigramme des magasins varie en fonction de leur taille ; celui-ci concerne les magasins de grande taille (plus de 2.000 m<sup>2</sup>). Dans les magasins plus petits, il n'y a souvent pas de chefs de secteur. On constate l'extrême légèreté des services fonctionnels, qui s'explique par la centralisation, au siège, de toutes les opérations administratives et de gestion. Les principales responsabilités du directeur de magasin sont d'animer son personnel et de veiller à l'application des directives commerciales.

Les flux de marchandises sont gérés au moyen de 2 entrepôts, un entrepôt produits frais de 10.000 m<sup>2</sup> et un entrepôt Epicerie de 35.000 m<sup>2</sup>. Le poisson, la boucherie et les produits surgelés sont gérés par des unités spécialisées, souvent sous-traitées. Pour garantir la fraîcheur des produits, les magasins sont livrés le lendemain du jour où ils passent leur commande, soit en fait tous les jours. Les

commandes sont collectées par informatique le soir, et les livraisons sont préparées en entrepôt pendant la nuit pour livraison le matin tôt aux magasins. Pour certains produits, les magasins peuvent passer des commandes le matin pour livraison en début d'après-midi.

#### 4) Les ressources humaines

La fédération des entreprises de supermarchés emploie au total 7200 personnes, dont 3600 travaillent dans l'entreprise de la région Nord. Cette entreprise compte 2600 personnes répartis dans les 50 magasins, et 1000 personnes répartis entre le siège social et les entrepôts. Au total, il y a 100 cadres, dont 52 directeurs de magasin et 8 membres du comité de direction.

Dans les magasins, 60% de l'effectif est féminin et 33% travaillent à temps partiel avec des contrats de 25 heures par semaine en moyenne (hors heures complémentaires). On compte en moyenne 55 personnes par magasin, mais autour de cette moyenne, les effectifs varient selon la taille du magasin de 30 à 120 personnes.

Le personnel est réparti sur une échelle de classification qui comprend 5 niveaux

- Employé non qualifié
- Employé qualifié
- Employé hautement qualifié
- Agent de maîtrise
- Cadre

En fait, dans un magasin on trouve rarement des agents de maîtrise<sup>7</sup> car les responsables de rayon sont des "Employés hautement qualifiés", et les directeurs de magasin des "Cadres".

Bien qu'il existe plusieurs catégories d'employés, chaque vendeur se voit confier une tâche complète qui est en général la gestion d'une partie du rayon. Aussi, chaque vendeur doit savoir remplir un cadencier, passer les commandes, réceptionner les livraisons, mettre la marchandise en rayon, présenter ses linéaires et conseiller la clientèle. De plus, pour renforcer le rôle de vendeur de chaque employé, ils ont des horaires tout à fait atypiques pour le secteur dans le sens où la mise en rayon se fait durant les heures d'ouverture du magasin. Les employés ne viennent donc pas à 5 heures du matin pour mettre en rayon avant l'ouverture, mais viennent à 9h. De cette manière, les employés sont constamment au contact de la clientèle ce qui leur permet de jouer réellement un rôle de vendeur. La gestion du personnel dans les magasins est donc construite sur les principes de polyvalence et de service à la clientèle. Mais il est clair qu'une telle polyvalence suppose que l'entreprise consente de gros efforts pour former chaque salarié à différentes techniques.

---

<sup>7</sup> Souvent, seul le chef boucher est agent de maîtrise.



## B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION

### 1) La gestion des ressources humaines

Le principal objectif de la gestion des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel, et ce d'autant plus, qu'elle a choisi de se différencier par la qualité. Comme on l'a vu plus haut, une entreprise qui se positionne sur la qualité et communique sur ce thème crée des attentes fortes chez le client. Par conséquent, l'ensemble du personnel de l'entreprise doit être totalement impliqué dans la mise en oeuvre de ce choix commercial.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) s'efforce donc de sensibiliser et de former le personnel à une démarche de qualité. Cela suppose des formations sur des techniques, des comportements, des méthodes de travail. Mais tous ces efforts de formation resteraient vains si la rotation du personnel ne permettait pas une accumulation de savoir faire et d'expérience. Par conséquent, la direction des ressources humaines doit s'efforcer de fidéliser le personnel et veiller à favoriser la promotion interne afin que l'encadrement soit imprégné de la culture de l'entreprise.

En fonction de ces deux objectifs, la DRH a lancé plusieurs actions :

- Premièrement, afin d'impliquer le personnel dans la démarche de qualité et de perfectionnement, elle s'efforce d'instaurer **un mode de gestion participatif** dans l'entreprise afin que l'ensemble des salariés participent aux décisions stratégiques et quotidiennes.

- Deuxièmement, elle s'efforce de mettre en place une réelle **gestion prévisionnelle de l'emploi** destinée à favoriser la mobilité interne, l'encadrement devant s'impliquer davantage dans la détection et le développement des potentiels.

- Troisièmement, elle s'est engagée dans un programme ambitieux de rénovation et de **dynamisation du système de formation**. Cette dynamisation s'appuyant elle-même sur le mode participatif, l'encadrement devenant à la fois concepteur de programmes et formateur.

#### a) La gestion participative

Dans un souci de mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise autour de la stratégie commerciale qualitative et du professionnalisme, la DRH tente de développer un mode de gestion participatif dans toute l'entreprise. Pour impliquer les salariés, elle estime qu'il est indispensable de les associer à la préparation des décisions et à la mise en place des outils stratégiques.

Plusieurs groupes de travail fonctionnent déjà.

- Dans le cadre de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de l'emploi, un groupe de salariés réfléchit depuis plusieurs mois aux définitions de fonction. Le résultat de leur travail servira de référence pour l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

- Un système de file regroupant des responsables de rayon, des directeurs de magasin et des responsables commerciaux du siège permet de faire participer les salariés des magasins à la préparation des principales décisions commerciales (choix des assortiments, négociation des produits, politique commerciale, etc).

- Les nouveaux programmes de formation sont aussi conçus directement par des responsables de magasin. Avec l'assistance d'un formateur, ils identifient eux-mêmes les besoins de formation, définissent le contenu de l'enseignement, conçoivent les outils et forment les formateurs qui diffuseront la formation. Nous verrons plus loin le contenu détaillé d'un de ces nouveaux programmes.

De manière générale, la DRH s'efforce d'imposer la gestion participative à l'ensemble de l'entreprise et l'on commence à voir apparaître des commissions composées de salariés pour réfléchir sur des thèmes particuliers et soumettre des propositions au comité de direction. Les efforts de la DRH ne semblent pas vains puisque l'entreprise vient de se voir attribuer, par le Conseil Régional du Nord, le prix de "La qualité du dialogue social dans la formation professionnelle continue". Ceci dit, nous n'avons pas observé de réelle mise en pratique de cette gestion participative à l'intérieur des magasins.

#### b) La gestion prévisionnelle de l'emploi

La DRH semble être parfaitement consciente du fait que tous les efforts entrepris pour accroître le professionnalisme des salariés seraient vains si le turn-over était trop important pour permettre une bonne sédimentation des savoir faire et de l'expérience. De plus, pour faire fonctionner un système construit sur le professionnalisme et l'adhésion aux objectifs commerciaux de l'entreprise, il faut que l'encadrement ait une solide expérience du terrain et qu'il y soit reconnu. Pourtant, avec le développement du temps partiel, il devient de plus en plus difficile de fidéliser et de motiver les vendeurs et les vendeuses. Comme la plupart des entreprises du secteur, l'entreprise rencontre effectivement des difficultés pour faire évoluer les vendeurs et vendeuses vers la fonction de responsable de rayon. Difficultés surtout dues au fait que la plupart des postes de vendeurs sont occupés par des femmes (60%) avec des contrats à temps partiel. Par conséquent, il s'agit souvent de femmes dont le salaire ne fait que fournir un appoint au foyer, de ce fait, elles ne sont pas toujours intéressées par une progression hiérarchique qui suppose un fort allongement de la durée du travail (de 25 heures en moyenne pour une employée, à 45 heures pour un responsable de rayon). De plus, pour des raisons de flexibilité, l'entreprise exige pour les responsables de rayon une mobilité géographique, souvent difficile pour les femmes mariées. Pour faire face à cette situation, la direction des ressources humaines tente de convaincre les directeurs de magasin de rallonger

progressivement les contrats de travail des employés à temps partiel pour les porter à 30 heures. Parallèlement, l'entreprise éprouve des difficultés à fidéliser ses responsables de rayon et à recruter des cadres confirmés à l'extérieur. La DRH souhaite aussi que les responsables du siège viennent des magasins, cela afin de donner une forte cohésion à l'entreprise, et aussi afin d'éviter de devoir recruter des Bac + 4 auxquels, en raison de sa petite taille, l'entreprise ne peut offrir une carrière satisfaisante.

A partir de ces contraintes, la DRH a construit un système de gestion prévisionnelle des emplois pour permettre une meilleure fidélisation de la main d'oeuvre et développer la promotion interne. Ce système se construit progressivement autour de différents axes :

- Mise en place de groupes de salariés pour définir les fonctions et donc créer des repères dans une grille des emplois. Cette définition de fonction dépasse le cadre des tâches réalisées et évoque les évolutions possibles de la fonction, son objectif global, sa place dans l'entreprise, etc.

- Mise en place d'un système d'affichage interne de tous les postes disponibles afin que chacun ait sa chance.

- Formation de l'encadrement à l'entretien annuel d'évaluation et mise en place de ces entretiens. A la suite de ces derniers, un formulaire est rempli par le responsable et par le salarié (qui peut ainsi s'exprimer librement) puis est transmis à la DRH.

- Mise en place d'un système informatisé de gestion prévisionnelle de l'emploi pour traiter toutes les informations ainsi recueillies.

- Décentralisation progressive de certaines fonctions de la DRH aux responsables de magasin. Dans ce cadre, ils reçoivent une formation au recrutement des vendeuses et on s'efforce de les sensibiliser à la gestion prévisionnelle de l'emploi à l'intérieur de leur magasin (prévoir les évolutions des besoins de main-d'oeuvre, proposer les postes de vendeuses en priorité aux caissières, etc).

### c) La dynamisation du système de formation

Le positionnement commercial de l'enseigne et l'intensification de la concurrence obligent l'entreprise à relever le niveau de professionnalisme de son personnel, et notamment de son encadrement. Par conséquent, la DRH doit s'efforcer de mettre en place un structure de formation appropriée. Elle a donc développé des actions à deux niveaux. Premièrement, elle développe la formation en alternance des jeunes qui sont destinés à occuper les postes de responsable de rayon. Deuxièmement, elle s'efforce de dynamiser le système de formation continue pour le rendre plus performant. Tous ces points seront développés plus en détail dans les parties suivantes dédiées à l'étude approfondie du système de formation.

En ce qui concerne le contexte général, la direction de l'entreprise est consciente que son positionnement sur la qualité impose de consentir de réels efforts pour que le personnel soit en nombre suffisant dans les magasins et qu'il reçoive la formation adéquat. Aussi, par rapport à l'ensemble du secteur, cette entreprise conserve une masse salariale plus élevée. Plus en raison d'un effectif supérieur que de rémunérations plus importantes. Parallèlement, les dépenses de formation dépassent les 4% de la masse salariale, ce qui est nettement supérieur à la moyenne des entreprises du secteur. Il y a donc un réel investissement dans les ressources humaines. L'entreprise utilise directement ses fonds de formation et ne passe pas par l'intermédiaire d'un Fonds d'Assurance Formation car elle veut pouvoir utiliser ses fonds en toute indépendance.

## 2) La formation comme facteur de réussite de l'entreprise

L'objectif essentiel de l'entreprise est donc de développer le professionnalisme des salariés et pour cela elle met en place un système de formation qui remplit trois fonctions :

- intégrer efficacement les nouveaux embauchés, et notamment les jeunes responsables de rayon
- améliorer les compétences de chaque salarié
- permettre à l'entreprise de pourvoir les postes d'encadrement grâce à la promotion interne.

Afin de pouvoir atteindre chacun des salariés de l'entreprise, dans chaque magasin, la DRH ne voit pas d'autres solutions que de transformer chaque responsable de rayon en formateur. Elle tente donc de mettre en place un système d'auto-duplication de la formation dans lequel les principaux efforts de formation en salle seraient dédiés à l'encadrement, puis chaque responsable de rayon aurait pour mission de diffuser cette formation à ses vendeurs. Les modules suivis par les vendeurs ne serviraient plus alors qu'à compléter la formation par le supérieur hiérarchique. Il s'agit, selon la DRH, d'une véritable campagne de revalorisation des métiers de chef de rayon et de directeur de magasin ; c'est leur transférer de nouvelles responsabilités. On retrouvera cette volonté générale dans la formation expérimentale "Fruits et Légumes".

Sur le plan pédagogique, le principal outil de formation est le **rayon pilote** qui reçoit des stagiaires pendant une période plus ou moins longue selon les cas. De manière générale, l'ensemble du système de formation est construit à partir de la notion de rayon pilote. Le responsable du rayon pilote dispose d'un guide de formation qui contient un calendrier des thèmes à étudier, des fiches techniques par thèmes et des grilles d'évaluation. Certaines de ces fiches sont d'ailleurs remises au stagiaire pour servir d'aide-mémoire. Ce guide de formation est appelé "La Bible". Le responsable de rayon - formateur ajuste au cas par cas le contenu de la formation au profil du stagiaire et au temps dont il dispose pour assurer la formation.

Globalement, le service formation s'efforce aussi de limiter autant que faire se peut l'intervention d'intervenants extérieurs. Il souhaite au contraire développer la formation par des formateurs internes, ce qui n'exclut pas que les outils pédagogiques soient conçus en collaboration avec des consultants spécialisés. On voit donc que ce qui est essentiel dans ce système de formation, c'est la transmission des méthodes de travail propres à l'entreprise. Mais cela suppose que ces méthodes soient clairement définies et reconnues, or c'est justement cet effort de réflexion qui fut réalisé dans le cadre de la formation "Fruits et légumes" que nous étudierons plus en détail.

a) La formation initiale des nouveaux embauchés

Tout nouvel embauché (au niveau vendeur ou responsable de rayon) commence par une période de prise de contact avec le terrain dans un magasin. Puis son responsable hiérarchique établit un plan de formation personnalisé en fonction du poste occupé et du profil de chacun. Le nouveau vendeur est ensuite systématiquement envoyé dans un rayon pilote pendant environ 6 semaines. Cette formation est effectuée par le responsable du rayon pilote sous forme de cours théoriques en salle pendant une à deux heures tous les matins, puis une mise en pratique immédiate sur le rayon pendant le reste de la journée. Le formateur dispose d'un guide de formation très détaillé qu'il suit jour après jour.

Ce guide se décompose en trois modules :

- Connaissance du produit
- Suivi du cheminement du produit dans le magasin

Suivi de la réception jusqu'au passage en caisse. Au cours de ce module par exemple, une journée est consacrée à la réception des marchandises. Pendant 1 heure en salle, le formateur montre au stagiaire les principales règles de la réception et lui remet une petite fiche aide mémoire. Ensuite, ils réceptionnent ensemble un camion. Le soir, le formateur s'assure au cours d'une discussion avec le stagiaire que les principaux points ont bien été assimilés. Le lendemain, le stagiaire s'occupe d'une livraison sous le contrôle du responsable.

- Gestion du rayon

Rentabilité, animation du personnel, passage des commandes, utilisation du matériel informatique. Cette formation dépasse souvent le cadre des responsabilités du vendeur, mais l'entreprise tient à ce que chaque vendeur possède une vision globale du rayon pour pouvoir intervenir à tous les niveaux en cas de besoin. De plus, l'entreprise cherche à valoriser la fonction de vendeur par la polyvalence. Cette formation permet aussi de donner à chaque vendeur une tâche complète dans la perspective d'une progression hiérarchique.

- Evaluation

La dernière semaine de la formation est réservée à l'évaluation des connaissances acquises. Le formateur donne au stagiaire des tâches à réaliser et ils évaluent ensuite ensemble le résultat du travail du stagiaire.

Pendant toute la durée de la formation en rayon pilote, le vendeur est à la charge de son magasin d'origine.

b) Les formations en alternance

L'entreprise développe la formation en alternance à plusieurs niveaux pour l'intégration des jeunes.

- 10 chômeurs de longue durée ont suivi dans l'entreprise un stage de réinsertion à la vie professionnelle. Au bout des 3 mois de formation en magasin au cours desquels 500 heures de formation furent dispensées, comme caissière ou comme vendeur, 8 furent embauchés par l'entreprise.

- 10 apprentis préparent leur CAP dans les rayons traditionnels, pour devenir employé qualifié.

- 22 élèves préparant le Bac professionnel "Commerce et Service" font actuellement des stages dans les magasins. Ils sont attachés à un tuteur qui est en général le responsable de rayon. Pour l'instant, les tuteurs ne reçoivent pas de formation spécifique, mais cela est prévu pour un proche avenir. Les Bacs Professionnels intègrent l'entreprise comme second de rayon à la fin de leur formation.

- 11 étudiants préparent un BTS (Bac +2) en alternance dans le cadre d'un IUP (Institut Universitaire Professionalisé, Management de la distribution). Cette formation prépare à la fonction de responsable de rayon.

- 10 jeunes sont actuellement en contrat de qualification suite à l'obtention d'un BTS commercial traditionnel. Formation qui prépare aussi à la fonction de responsable de rayon. Les jeunes embauchés au niveau BTS sont appelés à devenir dans les 5 ans des directeurs de magasin.

Contrairement à ce qui se passe dans un grand nombre d'entreprises du secteur, les jeunes restent dans l'entreprise à l'issue de leur formation. Pourtant, même les Bac + 3 ne sont embauchés que comme employé hautement qualifié et non pas comme agent de maîtrise ou cadre comme c'est le cas dans de nombreuses entreprises. Selon la DRH, cela est dû premièrement au choix du profil des étudiants et deuxièmement au sérieux de l'organisme qui dispense la formation théorique. Il faut que le contenu des cours soit adapté au contenu réel des fonctions occupées, et pour cela, l'entreprise n'hésite pas à participer directement à la conception des programmes avec certains de ces organismes.

La perspective de devenir rapidement directeur de magasin attire aussi beaucoup les jeunes car les rémunérations deviennent alors très correctes (entre 12.000 et 19.000 Francs par mois).

c) La formation continue par modules

Des modules de formation continue sont aussi organisés pour améliorer les connaissances des vendeurs sur leurs produits. Il s'agit de stage ponctuels de quelques jours dans l'année, voire de quelques jours par mois pour les plus approfondis comme celui du rayon des vins par exemple.

- Le vendeur du rayon des vins reçoit une formation à l'oenologie, avec des rappels de 2 jours tous les mois. Cette formation est assurée par l'acheteur qui est un spécialiste de haut niveau et touche tout l'environnement des vins (histoire, géographie, notions de chimie, etc).

- Une formation de conseillère en parfumerie et esthétique est aussi donnée aux vendeuses de ce rayon car on estime que maintenant, des produits très sophistiqués sont vendus en supermarché et que le client peut avoir besoin de conseils pour choisir un produit. Cette formation est assurée par un fournisseur (L'Oréal).

- Chaque année, aussi, tous les vendeurs des rayons "Poissonnerie" sont envoyés dans une pêcherie de Boulogne pendant 2 jours pour voir comment est préparé le poisson et comment il est expédié.

Il existe de nombreux autres modules de perfectionnement par métier concernant notamment la boucherie (techniques de coupe), le rayon fromage (dégustation et géographie), etc.

### **3) La participation des partenaires sociaux**

La DRH estime avoir de bonnes relations avec les syndicats dans l'entreprise, mais sur le plan de la formation, elle s'en tient au respect de la réglementation, c'est-à-dire à la présentation annuelle du plan de formation au Comité d'Entreprise. La direction estime que de toutes façons, la formation est devenue un sujet tellement complexe et stratégique que les représentants du personnel ne sont pas assez compétents pour en parler, ou du moins pour pouvoir être associés à la conception des programmes.

Les représentants du personnel n'auraient d'ailleurs pas de réelles revendications en terme de formation. Cette année, ils s'en seraient tenus à demander une plus large information de la part de l'entreprise envers les salariés sur les congés individuels de formation.

Du point de vue syndical, on estime qu'il se pose effectivement un problème de compétence des délégués syndicaux car les délégués actuels n'ont pas les connaissances nécessaires pour rentrer dans le détail de la discussion sur le plan de formation, mais on estime aussi que la direction ne fait rien pour favoriser l'implantation d'un nouveau syndicat plus "moderne" ou pour permettre aux délégués existants de se former. Par ailleurs, la direction présente le plan de formation au Comité d'Entreprise d'une manière trop générale pour qu'une véritable discussion puisse être initiée.

Sur un plan plus général cependant, les syndicats reconnaissent que cette entreprise met en place un système de formation qui prend réellement en considération les employés et ne se limite pas à former l'encadrement (chaque année, 1/3 des vendeurs suivent une formation). De plus, un véritable effort est fait pour développer la polyvalence et responsabiliser chaque employé, ce qui se traduit notamment par un taux de turn-over nettement inférieur à la moyenne du secteur (11% contre 24%).

## **C) APPROFONDISSEMENT DE LA FORMATION "FRUITS ET LEGUMES"**

### **1) L'organisation générale de cette formation**

La formation "Fruits et Légumes" est une formation expérimentale qui a été conçue pour concilier toutes les nouvelles orientations de la DRH en termes de formation. Ces orientations sont notamment:

- dans le cadre de la gestion participative, il convenait d'associer les responsables des magasins à la conception de la formation.

- pour concevoir un outil réellement performant, il fallait réfléchir au préalable sur le contenu des savoir faire à transmettre.

- pour être certain de concevoir une formation qui corresponde bien aux besoins de l'entreprise et à sa culture, il fallait limiter le recours à des intervenants extérieurs, autant pour la conception que pour la diffusion.

- pour mettre en place le phénomène de duplication, il fallait utiliser l'encadrement des magasins comme vecteur de formation.

- pour s'assurer du succès de la formation, il fallait sensibiliser tous les responsables de rayon "Fruits et Légumes" ainsi que tous les directeurs de magasin. Il fallait aussi pouvoir toucher tous les employés, dans tous les magasins.

La première étape du projet a consisté à réunir 1 groupe composé de directeurs de magasin possédant une expérience du rayon "Fruits et Légumes", de responsables de rayon, de l'acheteur du siège, du chargé des relations avec les fournisseurs et du responsable du service formation qui joua le rôle d'animateur. Ce groupe de 12



personnes au total, s'est réuni une journée par semaine toutes les deux semaines pendant 6 mois pour élaborer le contenu de la formation (définition des objectifs de la formation, détermination des principaux messages à faire passer).

Des sous-groupes de 3 à 4 personnes ont fait le tour des magasins pour prendre conscience par eux-mêmes des besoins et des problèmes rencontrés dans l'exploitation du rayon. Cette période d'observation a duré 2 mois. Ensuite, plusieurs thèmes d'approfondissement ont été choisis et répartis sur les sous-groupes. Chaque sous-groupe a ensuite présenté son travail à l'ensemble du groupe pour discussion et validation. Les sous-groupes se sont parfois adressés à des spécialistes de l'agro-alimentaire pour apporter des solutions fiables à certains problèmes, notamment à propos de la conservation des produits. Le groupe a ensuite conçu le contenu de la formation et les outils. Ainsi, il a réalisé une vidéo de présentation générale de la tenue d'un rayon "Fruits et Légumes", vidéo dont le tournage a eu lieu en magasin et a duré 4 jours. Des vidéos complémentaires d'approfondissement par thèmes furent aussi tournées et également élaboré un aide mémoire reprenant les principaux messages de la formation ainsi que des fiches d'exercices d'application et des petits guides portant sur des thèmes particuliers.

Dans un deuxième temps, le groupe a présenté le résultat de son travail au comité de direction pour validation.

Après cette première validation, les outils pédagogiques ont été présentés à l'ensemble des directeurs de magasin pour obtenir leur approbation et les sensibiliser à la formation en général, et à son contenu en particulier. Cette présentation a eu lieu sous forme de séance plénière et a duré une journée.

Des séances d'information de 2 jours ont ensuite été organisées pour tous les responsables de rayon afin de les familiariser au contenu de la formation. Ces séances ont été organisées région par région et regroupaient 10 à 12 responsables de rayon.

Au cours de ces présentations, le groupe initial a détecté des directeurs de magasin et des responsables de rayon particulièrement intéressés par cette formation et leur a proposé de devenir formateur. Par ailleurs, certains membres du groupe ont décidé de devenir eux-mêmes formateur. Au total donc, un groupe de 12 formateurs fut constitué pour diffuser cette formation dans les magasins, auprès des vendeurs.

Ensuite, les formateurs ont commencé à organiser des modules de formation de 3 jours non consécutifs, région par région, en réunissant des groupes de 12 personnes, soit un à deux vendeurs par magasin sur 6 magasins.

## 2) Le fonctionnement de cette formation

La formation est organisée dans un magasin équipé d'une salle de formation et de matériel audio-visuel. Le responsable de rayon "Fruits et Légumes" de ce magasin est au préalable formé individuellement par le formateur aux nouvelles méthodes de travail. En début de journée le formateur fait visionner la vidéo et explique les différents points de procédure. Puis l'équipe part dans le rayon pour une mise en pratique immédiate. Le soir, une discussion sur les réactions de chacun permet de faire le point sur la portée de la formation. Ensuite, chaque stagiaire repart dans son magasin pendant une semaine pour mettre en pratique ce qu'il a appris. La semaine suivante on fait le point sur les problèmes rencontrés durant la période d'application et on aborde de nouveaux thèmes.

Le formateur dispose d'une cassette audio-visuelle qui contient 4 séquences de formation.

- Présentation générale du rayon "Fruits et Légumes"
- Approfondissement de la connaissance des produits
- Approfondissement de la gestion des flux
- Approfondissement de la gestion des équipes

La première séquence, de présentation générale du rayon "Fruits et Légumes" évoque les thèmes suivants :

- Présentation du rayon
- Entretien du rayon (propreté et présentation)
- Accueil de la clientèle (vente et conseils)
- Passage des commandes
- Réception des marchandises (contrôle, déchargement, stockage)
- Mise en rayon (contrôle des dates limites de vente, règles de rangement des produits sur les linéaires, balisage des rayons)

Les vidéos mettent en scène du personnel de magasin et montrent les bonnes méthodes de travail en faisant des gros plans sur les points importants (éteindre la lumière dans l'armoire frigorifique lorsqu'on en sort, faire des étalages en alternant la couleur des produits, éliminer les produits avariés, ne pas ranger de produits sous la source de froid dans le frigo, etc).

Pour aider les formateurs, des petits panneaux STOP apparaissent aux moments importants. A ce moment là, le formateur doit arrêter le déroulement de la bande pour s'assurer de la bonne compréhension du message par les stagiaires. Il donne des explications supplémentaires, repasse la vidéo, ou fait faire un exercice d'application.

Chaque stagiaire repart avec ses notes, les feuilles d'exercices d'application et un aide mémoire qui reprend les principaux messages (voir exemplaire en annexe).

### **3) Evaluation de cette formation**

En ce qui concerne cette formation "Fruits et Légumes", un sous-groupe composé de membre du groupe initial circule régulièrement dans les magasins pour évaluer les résultats de la formation et discuter avec les vendeurs des problèmes qu'ils rencontrent. Ce sous-groupe propose ensuite des aménagements à la formation pour en améliorer l'efficacité.

De manière générale, l'entreprise semble porter une grande attention à l'évaluation des formations. A la fin de chaque module, les stagiaires doivent remplir une fiche d'évaluation qui sert premièrement à mesurer l'impact de la formation, mais aussi à recueillir leurs remarques en vue d'apporter des améliorations, soit au contenu, soit aux outils utilisés. L'entreprise espère comme cela éviter de se figer dans des procédures qui n'évolueraient plus. Régulièrement, les formateurs se réunissent avec des responsables de rayon pour discuter des modifications à apporter à la formation. Ce souci provient du fait qu'auparavant, la formation se faisait au travers de moniteurs spécialisés qui tournaient dans les magasins pour former le personnel. Or, la direction s'est aperçue qu'après quelques années de formation, les moniteurs avaient complètement perdu le contact avec le terrain et diffusaient un savoir faire inadapté. Les moniteurs ont été supprimés, les formations confiées à des responsables de rayon en fonction, et les formations régulièrement revues par un groupe de responsables concernés.

De plus, chaque stagiaire emporte un fiche d'auto-diagnostic qui lui permet d'évaluer lui-même, à tout moment, ce qu'il a retenu de la formation.

En ce qui concerne l'impact de cette formation sur le comportement effectif des salariés au travail, il est de deux sortes. Premièrement, de par sa nature participative, cette formation a eu un rôle de formation des concepteurs et des formateurs. Deuxièmement, elle a conduit à modifier de manière très sensible le comportement de chaque salarié formé.

En effet, les participants au groupe initial reconnaissent que le fait de devoir réfléchir sur le fonctionnement d'un rayon les a poussées à se poser toute une série de questions qu'ils ne s'étaient jamais posées. De plus, ils découvrirent en grand nombre de problèmes auxquels ils n'avaient pas de réponse à apporter et durent aller chercher les solutions à l'extérieur de l'entreprise. Ensuite, le fait d'avoir conçu eux-mêmes des outils de formation, en collaboration avec des spécialistes fut une expérience très formatrice pour eux (formation à la conception d'outils pédagogiques). Les formateurs sont des responsables de rayon qui ont pu appréhender concrètement la difficulté de l'animation de séances de formation (formation à l'animation de séances de formation). On peut donc dire que cette formation expérimentale a joué un rôle très formateur auprès des cadres qui y ont participé.

Nous avons pu aussi constater sur le terrain que les vendeurs qui ont reçu cette formation ne conçoivent plus leur métier tout à fait de la même manière. "Avant il y avait tout un tas de détails dont on ne se rendait pas compte, ce n'est plus le cas maintenant. Tenez par exemple, plus personne n'oublie d'éteindre la lumière en sortant de la chambre froide, on a tous mémorisé le geste". "Avant, on faisait des choses mal sans s'en rendre compte, on croyait tout savoir. Maintenant, on réalise qu'il nous reste beaucoup de choses à apprendre". Les vendeurs ont donc non seulement bien assimilé les méthodes de travail, mais en plus, et c'est sûrement encore plus important, ils ont pris conscience de la nécessité d'approfondir leurs connaissances sur la vie du rayon "Fruits et Légumes". Il y a maintenant une certaine démarche de curiosité. Certains demandent déjà à suivre les modules d'approfondissement. En fait, le plus important maintenant sera que les responsables de rayon profitent du mouvement créé par la formation pour construire une démarche de réflexion et de formation au sein même de son rayon. Pour nous, le fait même que certains employés reconnaissent être plus à l'aise dans leur travail grâce à la formation est le signe d'un impact très positif.

Les syndicats estiment qu'il existe une bonne cohérence entre le positionnement commercial de l'entreprise, très axé sur les produits frais traditionnels, et la formation produit très poussée des vendeurs. Par contre, ils sont plus réservés sur la formation du personnel à l'accueil de la clientèle. Bien que l'enseigne se veuille de proximité, les vendeurs, et moins encore les caissières, ne reçoivent pas de formation aux relations avec la clientèle, notamment pour le traitement des litiges.

Par ailleurs, les syndicats estiment que si le mode de gestion participatif appliqué à la formation est une très bonne chose, notamment dans le cadre des groupes de réflexion, cela conduit parfois aussi à se priver de l'apports de compétences extérieures et de nouveautés. Ils craignent qu'à force de réfléchir uniquement en interne, l'entreprise tourne en rond et n'évolue plus. Les syndicats préconisent donc un recours plus systématique, dans le cadre de ces groupes, à des consultants extérieurs pour enrichir la réflexion.

#### **4) Avis sur la transférabilité du programme**

Deux éléments nous paraissent particulièrement remarquables dans ce système de formation. Il s'agit d'une part de l'effort préalable de réflexion sur les méthodes de travail, et d'autre part de la volonté d'associer l'encadrement des magasins en tant que formateur.

Souvent en France, le contenu de l'enseignement des stages de formation continue est élaboré hors de l'entreprise, par un consultant extérieur. Aussi, les stagiaires se plaignent souvent du décalage existant entre le contenu de l'enseignement et le contenu réel de leur fonction. L'enseignement ne correspond pas à leurs besoins, il ne leur apporte rien de directement utilisable sur le terrain. Ici, afin d'éviter ce piège, les responsables du service formation ont mis en place un système qui laisse la conception

de l'enseignement à l'intérieur de l'entreprise. La formation est conçue par, et pour, des professionnels de la fonction concernée, avec une assistance extérieure uniquement sur le plan des techniques pédagogiques. Cette démarche est tout à fait originale et semble très positive compte de tenu de l'impact que nous avons pu observer sur les vendeurs des rayons "Fruits et Légumes". Il reste vrai cependant, comme le font remarquer les syndicats, que dans le cadre de ces groupes de réflexion, des contacts avec l'extérieur constitueraient des éléments supplémentaires d'enrichissement.

Vouloir que l'encadrement des magasins devienne le moteur d'un système de formation est une chose, mais mettre en place un système de formation qui favorise effectivement cette évolution en est une autre. En effet, pour devenir formateur, l'encadrement a besoin de deux éléments indispensables : premièrement, il doit avoir à sa disposition et maîtriser des méthodes de travail clairement définies et reconnues, deuxièmement, il doit recevoir une formation de formateur. Dans la formation "Fruits et Légumes", on met à la disposition des cadres tout un ensemble de procédures de travail rigoureusement élaborées et validées, ce qui donne un réel contenu à l'enseignement. On leur donne aussi un outil pédagogique suffisamment précis pour qu'ils puissent appréhender progressivement leur fonction de formateur. Dans ces conditions, il est probable que, de retour dans leur magasin, ces cadres auront un comportement beaucoup plus pédagogique envers leurs vendeurs.

On observe aussi une réelle cohérence entre la stratégie commerciale de l'entreprise et le contenu du système de formation. L'entreprise entend en effet se différencier grâce à des rayons traditionnels de grande qualité, et il apparaît qu'elle met effectivement en place des outils de formation appropriés. Cette cohérence entre stratégie et formation n'est pas non plus très courante en France dans le secteur.

## **5) Résumé des points-clés**

Le rayon pilote est la clé de voûte du système de formation, aussi bien pour l'initiation que pour l'approfondissement des connaissances, par conséquent, on peut parler d'une approche globale de la formation.

L'analyse des besoins de formation est conduite par des groupes internes qui réfléchissent aux procédures de travail et aux moyens de les diffuser.

Tous les groupes reçoivent une formation importante, ce qui pour les employés représente une réelle revalorisation de leur fonction.

Les besoins personnels des salariés sont pris en compte dans la mesure où les formations sont modulaires, ce qui permet au formateur d'adapter le contenu de la formation à chaque stagiaire en fonction de ses besoins et de ses capacités.

L'entreprise consacre plus de 4% de sa masse salariale à la formation.

L'évaluation se fait par l'intermédiaire d'une auto-évaluation par les stagiaires, qui disposent d'une fiche prévue à cet effet.



## OFFRIR UN SERVICE VENDEUR

- J'adopte une attitude commerciale :
  - . je présente une hygiène personnelle irréprochable,
  - . j'accueille chaleureusement le client,
  - . j'anticipe ses besoins,
  - . je le renseigne, le conseille et je lui fais déguster des produits...
  
- Je sers chaque client en spécialiste.
  - . Sourire, regard, politesse.



**LE SERVICE LÉGENDAIRE, C'EST SATISFAIRE NOTRE CLIENT POUR LE FIDÉLISER.**



## POUR GERER CORRECTEMENT MON RAYON

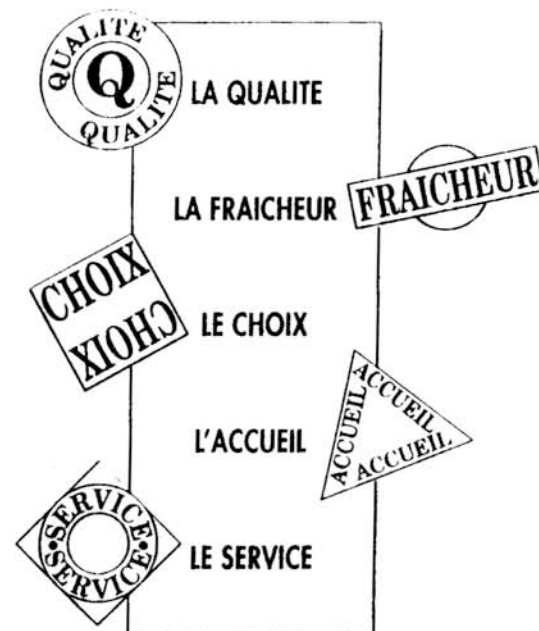
- Chaque jour, j'utilise correctement le cadencier,
- Je liste les produits à commander,
- Je transmets la commande le jour même,
- Je détermine le plan d'implantation du lendemain.



**UN SPÉCIALISTE DU RAYON, C'EST AUSSI UN BON GESTIONNAIRE.**

LE RAYON FRUITS ET LEGUMES

**ÊTRE UN SPÉCIALISTE DU RAYON FRUITS ET LÉGUMES C'EST GARANTIR NOTRE ENGAGEMENT SUR :**



## POUR EFFECTUER RAPIDEMENT MA RECEPTION

- Je dégage les zones de réception,
- Je suis prêt à recevoir la marchandise,
- Je vérifie les quantités livrées et le bon état des conditionnements,
- Je contrôle la qualité des produits :
  - . à la vue,
  - . au toucher,
  - . à l'odeur,
  - . au goût éventuellement.
- Je range immédiatement la marchandise,
- Je traite les litiges, s'il y a lieu.



**FRAICHEUR**

**UNE BONNE RÉCEPTION,  
C'EST DES CONTRÔLES ET UN  
STOCKAGE IMMÉDIATS.**

## POUR ADAPTER LES CONDITIONS DE STOCKAGE

- Je m'assure de la parfaite propreté des lieux de stockage,
- Je vérifie la température de la chambre froide (+ 8°C),
- Je contrôle le degré de maturité des produits et les dates limites de consommation,
- Je respecte le principe de stockage :  
**1er entré = 1er sorti** (en fonction du degré de maturité),
- Je range les produits par famille,
- Je stocke en petite quantité les produits fragiles.

*Δ Je ne dispose jamais de produits à proximité des bouches d'aération ou de chauffage.  
J'éteins systématiquement les lumières.  
Je ferme correctement les portes.*

**FRAICHEUR**



**UN BON STOCK,  
C'EST UNE QUANTITÉ ADAPTÉE,  
POUR UNE FRAICHEUR MAXI.**

## POUR AVOIR UN RAYON DE SPECIALISTE

### A L'OUVERTURE

- Je travaille dans un rayon propre, plein et informatif,
  - . je commence toujours la journée avec du frais,
  - . j'offre un assortiment complet en fonction des saisons.

### PENDANT LA JOURNÉE

- Je le maintiens attractif toute la journée durant :
  - . je vérifie la qualité des produits (calibre, fraîcheur...),
  - . je lance des opérations commerciales si besoin est.

### A LA FERMETURE

- J'effectue une remballage rigoureuse :
  - . je range en chambre froide les produits fragiles,
  - . je recharge le rayon avec les autres produits,
  - . je prépare la marchandise pour l'ouverture du lendemain.



**CHOIX  
CHOIX**

**UN RAYON DE SPÉCIALISTE, C'EST  
UN BEAU RAYON DU MATIN  
JUSQU'AU SOIR.**

**FRAICHEUR**

**CAS N°5 : L'ENTREPRISE E**

**SOMMAIRE**

**A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) L'activité de l'entreprise
- 2) L'entreprise et son histoire
- 3) La structure du groupe

**B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) La gestion des ressources humaines
- 2) Présentation générale du système de formation

**C) ETUDE APPROFONDIE DE LA FORMATION INITIALE DES GERANTS**

- 1) L'organisation générale de la formation
- 2) Avis sur la transférabilité du programme
- 3) Conclusion

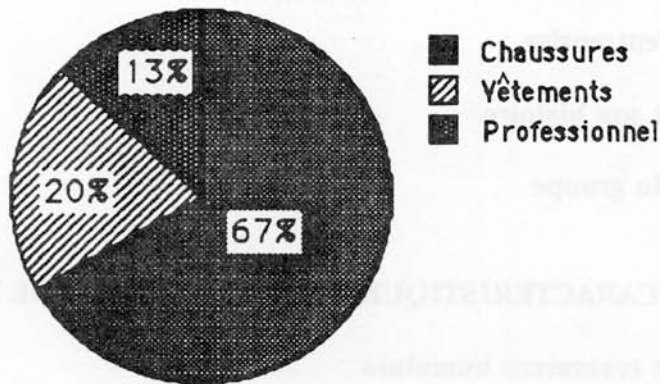


## A) PRESENTATION GENERALE DE L' ENTREPRISE

### 1) L'activité de l'entreprise

L'entreprise E est un groupe commercial dont l'activité essentielle est de vendre des chaussures et des vêtements. Les points de vente sont de petite taille -quelques centaines de mètres carrés- et sont le plus souvent situés en centre ville ou dans des centres commerciaux périphériques. Au total, en France et à l'étranger, l'entreprise compte quelques 2300 magasins pour un chiffre d'affaires global de 8,7 milliards de Francs en 1991, et emploie 12.000 personnes.

Diagramme de répartition du chiffre d'affaires par type de produits en 1990



Comme on peut le constater sur le diagramme ci-dessus, la chaussure constitue l'essentiel de l'activité du groupe, cependant, la part du textile ne cesse de croître depuis le début des années 1980, et ce secteur représente aujourd'hui un axe de développement privilégié du groupe qui espère réaliser 50% de son chiffre d'affaires en textile à la fin des années 1990. Le pôle professionnel est constitué de deux secteurs traditionnels du groupe, avec d'une part les chaussures de sécurité et d'autre part les vêtements de travail. Ce pôle a une importance relativement faible dans l'activité du groupe, mais il est particulièrement performant du fait d'une forte position sur ses marchés. Le groupe est en effet le leader mondial sur le marché de la chaussure de sécurité.

L'offre commerciale du groupe est répartie en chaînes d'enseignes spécialisées, chacune proposant une gamme de produit correspondant à une certaine cible de clientèle (haut de gamme, classes moyennes, populaire, discount). La plupart des magasins sont détenus en propre par le groupe et ils sont dirigés par des gérants salariés de l'entreprise. La franchise n'est utilisée que dans la mesure où elle permet d'accélérer

le développement d'une enseigne et donc d'accéder rapidement à la taille critique. La franchise est surtout utilisée dans le secteur textile en raison de la forte volonté d'expansion du groupe sur ce marché. Après chaque phase de développement, le groupe revient à sa politique de contrôle direct des magasins et procède à des rachats.

Le groupe possède aussi 12 usines de fabrication, notamment dans le domaine de la chaussure et de l'équipement professionnel. Dans le domaine de la chaussure, la production propre (2,8 millions de paires par an) joue un rôle presque marginal par rapport aux volumes commercialisés (39,6 millions de paires), mais elle demeure tout de même très importante sur le plan stratégique car elle apporte un élément de souplesse

Sur les modèles hauts de gamme et moyenne gamme, les usines disposent d'équipements très sophistiqués qui leur permettent de produire très rapidement tous les modèles vendus et donc de pallier sans délais une rupture de stock sur un modèle qui se vend plus que prévu. Les chaînes de chaussures peuvent aussi lancer des tests produits en grandeur nature en fabriquant une petite quantité au départ et en ajustant la production aux ventes réelles en magasin. Dans le secteur de l'équipement professionnel, 95% des chaussures et des vêtements commercialisés par le groupe sont fabriqués dans ses usines (3,3 millions de paires de chaussures de sécurité par an et 3,1 millions de pièces de vêtement).

Le groupe se développe aussi à l'étranger au travers d'accords de partenariat avec des entreprises bien implantées localement. Ce développement est surtout dirigé vers l'Allemagne, l'Angleterre et l'Asie du Sud-Est. Le partenariat permet au groupe de développer dans ces pays des concepts qui ont fait leurs preuves en France, mais il lui permet aussi d'importer des concepts qui fonctionnent à l'étranger comme ce fut le cas, par exemple, pour les chaînes de chaussures de sport ou les chaînes discount.

## **2) L'entreprise et son histoire**

L'entreprise a été créée en 1896 dans la région de Nancy. Elle a commencé par fabriquer des chaussures puis a racheté 2 magasins à Paris. Son développement était fondé sur deux principes: vendre des produits de qualité à des prix raisonnables s'adressant aux classes moyennes, et posséder des magasins situés dans les meilleurs emplacements dans le centre des villes. La croissance a d'abord été lente, car les emplacements étaient chers et rares. Mais dans les années 1950, l'entreprise possédait environ 160 magasins bien placés, représentant un important capital mobilier. La culture de l'entreprise était fondée sur le fait que les gérants des magasins étaient issus du corps des vendeurs et étaient par la même très attachés à l'entreprise.

Avec les années 1960 et l'apparition des grandes surfaces et des centres commerciaux, l'entreprise décide d'être présente partout et multiplie ses points de vente. Elle crée d'autres enseignes pour occuper le créneau "haut de gamme" et elle s'implante à l'étranger (Allemagne). Au total, elle compte 500 magasins en 1980, dont 100 en R.F.A.

Les années 1980 furent des années d'expansion très rapide, à la fois en interne par la création de nouvelles chaînes discount et par croissance externe par le rachat de plusieurs marques dont le numéro un mondial de la chaussure de sécurité. C'est aussi à ce moment là que l'entreprise changea de dimension en se diversifiant par le rachat des chaînes de magasins de vêtement et en se développant hors de la chaussure.

Diagramme de croissance du chiffre d'affaires 1986-1991

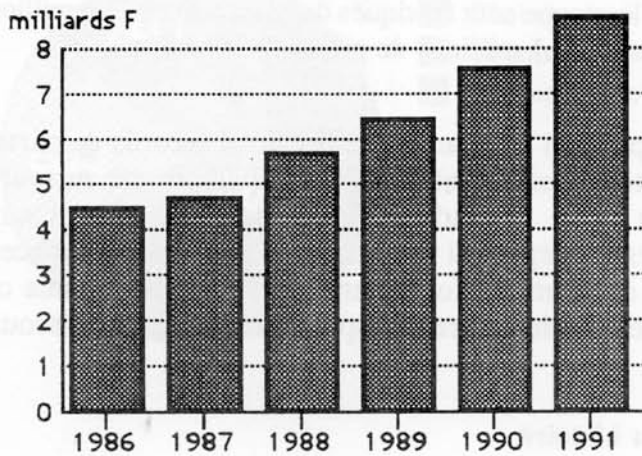
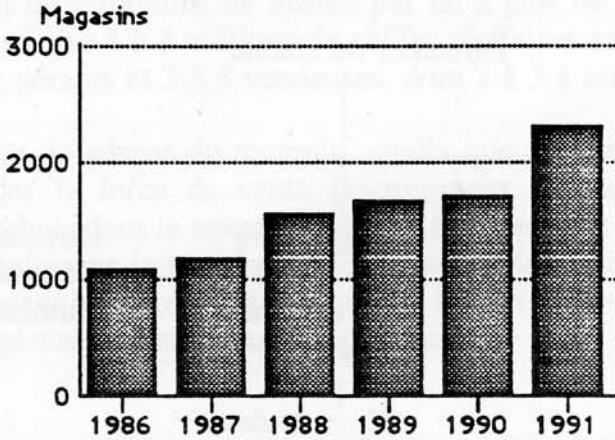


Diagramme de croissance du nombre de magasins 1986-1991



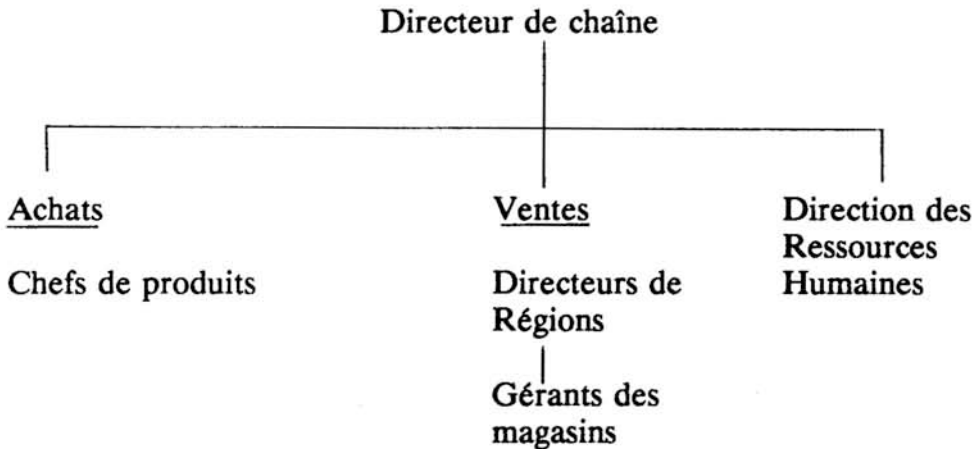
**3) La structure du groupe**

Un des principaux éléments de la stratégie du groupe est de développer des enseignes spécialisées par cible de clientèle. Aussi, afin de leur laisser les moyens de s'adapter le plus rapidement possible aux évolutions des goûts des consommateurs et des modes sur leur cible de clientèle, le groupe a créé des directions de chaînes très autonomes sur le plan commercial. Chaque chaîne est donc libre de mettre en oeuvre la politique commerciale qui lui semble la plus adaptée:

- choix des assortiments
- achats
- commercialisation
- promotion des ventes
- publicité
- animation de la force de vente
- politique tarifaire

A l'intérieur de chaque chaîne, la gestion commerciale est très centralisée pour donner le plus de force possible au concept d'enseigne. La gestion commerciale est entièrement prise en charge au niveau de la direction de la chaîne. Dans les magasins, les gérants ont uniquement un rôle d'animation de la force de vente et de mise en oeuvre des directives commerciales décidées au niveau de la chaîne.

### Organigramme d'une chaîne



Cette autonomie commerciale laissée à chaque chaîne se concrétise notamment par le fait que lors des rachats d'entreprises, le groupe laisse l'équipe dirigeante en place pour que le concept puisse perdurer et se renforcer.

Un autre élément central de la stratégie du groupe consiste à soustraire de la compétence des chaînes toutes les opérations de gestion et notamment l'informatique, la logistique et l'administration. Le groupe tire en effet une partie de sa puissance commerciale des économies d'échelle qu'il réalise en centralisant toutes les opérations de gestion. L'informatique est développée pour l'ensemble des chaînes, et un même système relie la totalité des magasins du groupe. Chaque magasin est en effet équipé d'un terminal point de vente (TPVPS) qui enregistre toutes les opérations de vente et de gestion. Dans un magasin de chaussure, par exemple, le terminal sert de caisse enregistreuse, le gérant l'informe également des livraisons et de la démarque, il renseigne aussi les horaires du personnel. Toutes ces données sont recueillies par le système central et chaque service les utilise pour les différentes tâches de gestion. Les réassorts des magasins sont automatiques, l'informatique passe une commande par défaut en fonction des articles vendus pour chaque magasin et seul le chef de produit peut modifier cette commande.

L'organisation de la logistique est aussi centrale pour l'ensemble du groupe, les entrepôts traitent tous les produits et les livraisons concernent l'ensemble des magasins par zone géographique et non pas par enseigne. Le groupe dispose de 12 entrepôts en France.

## - Les magasins

Les magasins sont tous de petite taille (moins de 500 m<sup>2</sup>), mais les chiffres d'affaires varient de 2 millions de Francs par an à plus de 40 millions de Francs. Un magasin moyen réalise 4 à 5 millions de chiffre d'affaires annuel et emploie un gérant ou un couple de gérants et 3 à 5 vendeuses, dont 2 à 3 à temps partiel.

La mission du gérant du magasin, quelle que soit l'enseigne, est de vendre les produits, d'animer la force de vente (recrutement, formation, dynamisation) et de présenter les produits dans le magasin (vitrine, étalages). En ce qui concerne la gestion, il a pour rôle d'informer le terminal point de vente de toutes les opérations survenues dans le magasin dans le cadre de son activité, et il surveille les flux de marchandises dans les réserves (le gérant ne passe pas les commandes).

## **B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

### **1) La gestion des ressources humaines**

Compte tenu des deux principaux axes de la stratégie du groupe (des concepts commerciaux de chaîne forts et une forte rationalisation des opérations de gestion au niveau du groupe), les gérants doivent être très intégrés à la fois à leur enseigne et au groupe. C'est avec ce double souci que la Direction centrale des Relations Humaines (DCRH) du groupe cherche à développer la formation et la promotion interne.

Afin de s'assurer d'une forte cohérence entre le concept de l'enseigne et la gestion des ressources humaines, chaque chaîne gère ses propres ressources humaines de manière indépendante. Une DRH d'enseigne gère le recrutement des gérants, la formation et le suivi des carrières, chaque DRH ayant pour fonction de traduire les concepts commerciaux de la chaîne en des principes de gestion des ressources humaines (niveau de recrutement des gérants, contenu de la formation, niveau et mode de rémunération, etc).

La DCRH du groupe s'occupe quant à elle de donner une certaine cohérence aux actions des DRH de chaîne et veille à l'intégration des gérants au groupe et notamment à ses principes de gestion.

A partir de ces principes d'action, la gestion des ressources humaines se développe autour de deux principaux axes : le recrutement et la formation initiale des nouveaux embauchés, et la promotion interne.

Auparavant, la principale source de main d'oeuvre évolutive des magasins étaient les centres d'apprentissage. De nombreux magasins employaient des apprentis-vendeurs qui préparaient un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) et qui une fois leur diplôme obtenu restaient vendeurs quelque temps avant d'évoluer vers la fonction de gérant. Aujourd'hui, de nombreux cadres du groupe et des chaînes sont issus de l'apprentissage. Grâce à l'apprentissage, il y avait une forte continuité entre les fonctions de vendeur et de gérant, continuité qui était à la base de la culture de l'entreprise et du système de promotion interne. Mais à l'heure actuelle, en raison de la dévalorisation de l'apprentissage, cette source traditionnelle de main d'oeuvre a quasiment disparu. Dans ces conditions, l'entreprise est contrainte de recruter ses salariés par catégories, en établissant des liens entre le niveau de formation initiale et la fonction occupée, créant ainsi une discontinuité entre les fonctions.

On a à présent 3 niveaux de recrutement :

a) Vendeur

Aucun niveau de formation générale ou professionnelle n'est exigé. Les recrutements se font par affichettes dans les magasins et par cooptation. Les vendeurs (qui sont le plus souvent des vendeuses) sont recrutés directement par les gérants des magasins qui se chargent également de leur formation sur le tas.

Bien que le groupe dispose d'un noyau solide et important de bons vendeurs, la principale difficulté vient souvent de l'instabilité des jeunes recrutés. Le turn-over est en effet assez important, surtout en région parisienne. Beaucoup sont sans formation et viennent au commerce sans réelles convictions. Ils sont souvent rebutés par les horaires (travail le Samedi) et les conséquences en matière de rémunération des contrats à temps partiel (60% des vendeurs ont des contrats à temps partiel). Il est donc souvent difficile de les fidéliser de les faire évoluer.

b) Gérants

Les chaînes recrutent donc des jeunes destinés à occuper directement, après une période de formation, la fonction de gérant. Il s'agit de jeunes de niveau Bac à Bac + 2, avec si possible une expérience professionnelle. La formation est réalisée en alternance entre un magasin formateur et le centre de formation. Ces gérants pourront évoluer par la suite vers des magasins de plus en plus grands, puis éventuellement, vers les directions régionales de la chaîne, les services commerciaux ou les entrepôts du groupe.

La principale difficulté avec les gérants provient de l'exigence de mobilité géographique, et ceci d'autant plus que la plupart d'entre eux sont des femmes. Les chaînes étant implantées sur l'ensemble du territoire, celles-ci exigent que les gérants soient parfaitement mobiles et offrent en échange un logement de fonction. Souvent, les chaînes choisissent d'avoir des couples de gérants pour contourner cette difficulté.

### c) Responsables commerciaux

Les chaînes recrutent également des jeunes diplômés de niveau Bac + 4 pour pourvoir les postes fonctionnels dans leurs directions commerciales. Ces jeunes reçoivent pendant un an la formation de gérant, aussi bien du point de vue théorique (formation en centre de formation) que pratique (formation sur le tas dans un magasin "Ecole").

On voit donc qu'en raison d'une part de la disparition progressive de l'apprentissage et d'autre part de la forte augmentation durant les années 1980 du nombre d'ouvertures de magasin, le groupe a dû segmenter ses recrutements extérieurs en plusieurs niveaux. Il espère cependant rentrer maintenant dans une phase de consolidation au cours de laquelle il souhaiterait revenir à la promotion interne. Pour cela, il s'intéresse de très près aux récentes initiatives du gouvernement pour relancer les formations en alternance, que ce soit au niveau CAP, Bac Professionnel ou BTS. La formation en alternance permet en effet de donner une large expérience de vente aux gérants.

En dépit de cette segmentation des recrutements, on retrouve toujours la volonté du groupe de bien intégrer ses salariés qui se concrétise par le recrutement systématique de jeunes qui sont ensuite formés. Il n'y a pour ainsi dire pas de recrutements de cadres confirmés venant de l'extérieur de l'entreprise.

## **2) Présentation générale du système de formation**

Comme nous venons de le voir le groupe développe ses actions de gestion des ressources humaines autour du recrutement et de la formation initiale de jeunes. Le système de formation a donc été construit pour apporter une solide formation professionnelle aux nouveaux embauchés, et notamment aux vendeurs et aux gérants.



a) La formation initiale des vendeurs

Les gérants recrutent donc directement leurs vendeurs, la formation a ensuite lieu sur le lieu de travail et dure environ 1 an. Afin d'homogénéiser cette formation et d'assister les gérants dans leurs tâches de formation, chaque chaîne édite une "Méthode de vente". Il s'agit d'un classeur contenant une centaine de fiches qui indiquent:

- un calendrier de formation spécifiant les thèmes qui devront être étudiés semaine après semaine.

- un aide-mémoire des thèmes et des principaux points à mémoriser

- des fiches techniques sur les procédures et les méthodes de travail (argumentaire de vente détaillé, comportement envers le client, les gestes de l'essayage, informations sur les procédés de fabrication des produits, l'entretien des produits, la tenue du magasin, les règles vestimentaires, etc).

b) La formation initiale des gérants

Les gérants sont recrutés par la DRH de chaque chaîne, puis ils reçoivent une formation d'une durée de 1 an. Cette formation a lieu à la fois dans un magasin "Ecole" et au centre de formation du groupe. Nous reviendrons de manière plus approfondie sur le fonctionnement et le contenu de cette formation dans la suite de cette étude.

c) La formation continue des gérants

Cette formation ne s'inscrit pas dans un cycle prédéfini, mais s'opère au coup par coup, en fonction des besoins perçus par la direction de la chaîne. Des stages sont organisés ponctuellement au centre de formation pour faire passer des messages aux gérants. Il peut s'agir de la présentation d'une nouvelle technique de montage de vitrine, de la formation à l'utilisation d'un nouveau terminal point de vente, etc. Le centre de formation du groupe joue un rôle essentiel dans l'organisation et la conception de ces formations.

Prenons par exemple **la formation à l'utilisation des nouveaux terminaux point de vente** :

Lors de l'introduction dans les magasins d'un nouveau terminal point de vente (TPV PS) la direction du groupe a entrepris de former tous les gérants à son utilisation. Cette formation comportait une partie théorique en salle de formation d'une journée, et une partie pratique dans le magasin du gérant pendant 3 jours. Un formateur se déplaçait dans le magasin durant les 3 premiers jours où le matériel venait d'être installé.

Les journées au centre de formation réunissaient 10 personnes par séance, sous la responsabilité d'un formateur permanent et d'un moniteur. La séance avait lieu dans une salle spécialement installée qui contenait 11 TPV PS en état de marche. La journée était organisée de la manière suivante:

- présentation générale de la formation
- sensibilisation à l'importance du matériel et à sa bonne utilisation
- explication du guide de l'utilisateur
- réalisation d'exercices pratiques sur le matériel ; un moniteur circule dans la salle et assiste chaque stagiaire.
- réalisation de toutes les opérations de la journée du magasin
- démonstration de l'utilisation de la fonction "guide" du terminal
- remise du guide de l'utilisateur à chaque stagiaire

Dans les 10 jours qui suivent la formation, le nouveau matériel est installé dans le magasin des gérants formés, et un moniteur les assiste pendant 3 jours.

#### d) Organisation et fonctionnement du centre de formation

Comme nous venons de le voir, le centre de formation du groupe joue un rôle important dans la conception et l'organisation des formations, il est donc maintenant important de comprendre son propre fonctionnement.

A l'origine, le centre de formation fut créé pour la formation des gérants des magasins de chaussures. Dans le cadre de la promotion interne, les vendeurs promus passaient en centre de formation pour approfondir leurs connaissances. Le centre s'occupait donc du recrutement (ou de la détection) des nouveaux gérants et de leur formation initiale. Pour des raisons de gestion du budget formation, le centre fut transformé en association sans but lucratif (Loi de 1901) au cours des années 1980, ce qui lui permet notamment de faire signer des conventions de formation aux diverses sociétés du groupe.

Avec le développement et la diversification très rapide du groupe dans les années 1980, le centre de formation fut de plus en plus sollicité par les nouvelles chaînes pour leur fournir des gérants formés. Compte tenu du nombre croissant d'ouvertures de magasins par chacune des chaînes, le centre de formation se transforma petit à petit en un centre de recrutement et de formation de gérants, multi-enseignes. Suite à un Audit de formation et à l'affirmation de la volonté du groupe de donner une forte identité commerciale à chaque chaîne, il fut décidé de laisser à chacune le soin de recruter et de former ses propres gérants.

Depuis lors, le centre de formation est revenu à un rôle de prestataire de services qui fournit des formateurs spécialisés, des conseils en ingénierie pédagogique et des locaux équipés à toutes les chaînes qui le désirent. Il organise aussi directement les formations groupes "transversales" aux chaînes. Son financement est assuré par les conventions de formation qui sont signées avec les chaînes à l'occasion de chaque stage organisé par le centre. S'il y a un résidu de coûts en fin d'année, il est couvert par des cotisations des chaînes au prorata de leur utilisation du centre tout au long de l'année écoulée.

Aujourd'hui, le centre de formation emploie 5 personnes dont 3 formateurs permanents, une directrice et son secrétariat. En 1991, il a organisé 199 sessions de formation représentant 3603 journées dont 1663 personnes ont bénéficiées. L'objectif du centre est de limiter au maximum le nombre de ces formateurs permanents et de solliciter le plus possible des formateurs occasionnels, internes aux chaînes. Ceci afin de ne pas avoir de structures lourdes et coupées du terrain. Dans ce même souci, le centre se ménage des périodes de relâche pendant l'été durant lesquelles les formateurs permanents effectuent des remplacements dans les magasins. De plus, chaque année, le contenu de l'enseignement des stages est révisé par les services concernés.

Au-delà de son activité de formation initiale des gérants, le centre de formation intervient aussi dans plusieurs domaines. Il organise des formations au management pour l'ensemble des cadres non-gérants (animation, communication, formation). Il participe aussi à l'animation d'un club inter-entreprise de management qui organise des stages pour les dirigeants du groupe (management, stratégie, politique internationale). Les formations spécifiques (langues, informatique, comptabilité) sont sous traitées à l'extérieur de l'entreprise.

## **C) ETUDE APPROFONDIE DE LA FORMATION INITIALE DES GERANTS**

### **1) L'organisation générale de la formation**

Bien que chaque chaîne détermine elle-même le contenu de la formation initiale de ses gérants, le groupe a tenu à ce que chacune respecte une même organisation générale, pour maintenir une cohérence à l'ensemble. La formation dure donc 1 an, elle se déroule à 80% dans le magasin, avec un gérant-tuteur, et à 20% au centre de formation.

a) La formation en magasin

Les stagiaires commencent leur formation par un stage de vente d'une durée de 3 mois au cours duquel ils apprennent, avec l'assistance du gérant-tuteur, le contenu de la "Méthode de vente" de la chaîne. Cette "Méthode de vente" est aussi celle qui est enseignée aux vendeurs. Sur le terrain, les stagiaires occupent le poste de vendeur. Les gérants-formateurs constituent une catégorie particulière de gérants dans le sens où ils sont choisis pour leurs compétences et leurs qualités pédagogiques et ils suivent une formation spécifique. En principe, les stagiaires effectuent ce stage de vente dans deux magasins, l'un situé en centre ville, l'autre dans un centre commercial périphérique.

A la suite de leur stage de vente, ils voient avec le gérant-tuteur les différents aspects du magasin.

- animation de l'équipe de vente
- préparation de la vitrine
- présentation du magasin
- fonctionnement de la caisse
- gestion des stocks
- gestion administrative, etc

En principe, tous ces points sont vus après un passage en centre de formation au cours duquel ils ont été abordés de manière spécifique et approfondie. De retour dans le magasin, le stagiaire met en pratique ce qu'il a appris, sous le contrôle du gérant tuteur. Ensuite, le stagiaire prend progressivement les responsabilités de gérant en effectuant des remplacements avant d'être affecté à un petit magasin.

En principe, une chaîne possède environ 20 gérants-formateurs pour des promotions annuelles de 12 stagiaires-gérants. Pendant leur formation, les stagiaires ne sont pas financièrement à la charge du magasin "Ecole", mais de la direction de la chaîne. Un responsable de la DRH de la chaîne suit les stagiaires dans leur formation et leur progression.

b) La formation en centre

Une des principales originalités du groupe vient de cette ambivalence entre un concept commercial d'enseigne fort, et une gestion très centralisée au niveau du groupe. Au moment de la réorganisation de la formation, en 1990, il fut décidé de séparer la formation au centre en 2 pôles, un pôle commercial propre à l'enseigne, et un pôle gestion commun au groupe.

## - La formation de chaîne

Comme nous l'avons vu, chaque chaîne élabore et organise les stages de formation en salle pour ses propres stagiaires. De manière générale, les stages sont tout de même organisés au centre de formation, mais ils sont animés par des formateurs internes à la chaîne, avec une assistance pédagogique des formateurs permanents du centre. Ces stages sont très axés vers les techniques de vente et sont, comme nous allons le voir, très pratiques.

Nous allons à présent détailler le contenu de certains stages organisés par une chaîne de chaussures de ville (milieu de gamme).

### Stage de présentation de la vitrine

Il s'agit d'un stage de 3 jours, organisé au centre de formation et animé par un formateur permanent spécialisé. Une salle est spécialement aménagée pour cette formation, avec des présentoirs, des chaussures et des vitrines de magasin.

Le premier jour, les stagiaires sont sensibilisés à l'importance de la vitrine pour faire arrêter les passants devant le magasin et ensuite les faire entrer. On leur présente aussi les différentes techniques de préparation de la vitrine.

Le deuxième jour, ils manipulent les différents matériels d'exposition et voient les différentes techniques de préparation en les mettant directement en oeuvre sous les conseils du formateur. Ce dernier passe parmi les stagiaires qui sont en train d'effectuer des exercices pratiques.

Le troisième jour, les stagiaires travaillent la présentation globale de la vitrine, les harmonies de couleurs, la disposition générale, en mettant en place des vitrines reconstituées.

### Stage d'agencement du magasin

Il s'agit également d'un stage de 3 jours organisé au centre de formation mais cette fois, il est animé par un formateur de la chaîne. Une salle est aussi spécialement aménagée pour cette formation.

Le premier jour, les stagiaires sont sensibilisés à l'importance de l'agencement des magasins pour guider la circulation du client entre les rayons. Le formateur présente aussi les différentes techniques d'aménagement en fonction des caractéristiques du magasin.

Le deuxième jour, les stagiaires construisent eux-mêmes un agencement à l'aide de maquettes métalliques de magasin et de mini-chaussures magnétisées. Ils travaillent en groupe et le formateur commente chacune des réalisations en fonction des principes évoqués la veille.

Le troisième jour, les stagiaires sont mis en situation avec des cartons de chaussures et des présentoirs vides qu'ils doivent remplir et agencer.

#### - La formation groupe

Il s'agit de stages qui concernent l'ensemble des chaînes et l'ensemble des stagiaires gérants. Ils sont systématiquement organisés au centre de formation par des formateurs permanents. Ces stages portent sur la gestion des magasins, informatique, logistique, gestion du personnel, etc.

#### Gestion administrative et fonctionnement de la caisse -2 jours-

- l'encaissement
- les émissions de factures
- les émissions d'acomptes
- le paiement des salaires aux vendeurs
- opérations de clôture en fin de journée

#### Inventaire -2 jours-

#### Préparation de la paie -2 jours-

- calcul des heures travaillées par les vendeurs
- le contrat d'embauche

#### Gestion des stocks -2 jours-

- la réception des livraisons
- les changements de prix
- les échanges clientèle
- les transferts de marchandises entre magasins
- les retours à l'entrepôt

La pancartage -2 jours-

- dessin des chiffres pour les panneaux promotionnels
- dessin des lettres

## **2) Avis sur la transférabilité de ce programme**

Nous avons constaté l'existence d'un haut degré de cohérence entre la stratégie du groupe et l'organisation du système de formation. En effet, le groupe se caractérise par une organisation qui laisse une large autonomie aux chaînes quant à leur gestion commerciale, mais qui centralise aussi la gestion et l'administration pour réaliser des économies d'échelles. Compte tenu du fort développement du groupe durant les dernières années, il nous semble que ce double choix stratégique de renforcement du concept commercial et de la réduction des coûts d'exploitation est un élément de transférabilité en lui-même.

En ce qui concerne la formation, il est apparu que son organisation est en cohérence avec l'organisation générale de l'entreprise. La formation initiale des gérants est effectivement divisée en 2 pôles, un pôle enseigne avec un enseignement essentiellement commercial, et un pôle groupe avec un enseignement de gestion. Dès le départ, les jeunes sont donc formés dans la logique de la stratégie du groupe. Une telle cohérence entre système de formation et stratégie de l'entreprise nous apparaît comme tout à fait remarquable.

Nous avons aussi été frappés par l'aspect très pratique de l'enseignement dispensé. Dans chaque stage, on ressent ce souci de faire effectuer directement les tâches enseignées aux stagiaires. Pour cela, les salles sont spécialement aménagées avec du matériel, et les 2/3 des formations sont consacrés à des exercices d'application en grandeur nature. Ce souci de rester le plus proche possible de la réalité du travail et de ne pas se cantonner à dispenser un enseignement général nous semble remarquable. Il s'agit d'une véritable aide au travail, très concrète, pour le jeune, qui permet d'éviter le piège trop fréquent du décalage entre le contenu de la formation et le contenu de la fonction exercée. Dans ces conditions, les stagiaires ne peuvent avoir l'impression de perdre leur temps en formation. Mais un tel enseignement suppose bien entendu que l'entreprise ait au préalable réfléchi à des procédures et à des méthodes de travail à diffuser.

### **3) Résumé des points-clés**

La formation des gérants est au centre du système de formation, tout le monde passe par l'apprentissage des procédures du magasin. Dans ces conditions, on peut parler d'une approche globale de la formation.

L'analyse des besoins est réalisée dans la mesure où les directions de chaîne réfléchissent aux procédures standards et à la manière de les diffuser.

Tous les groupes reçoivent une certaine formation, même les vendeurs qui sont formés pendant plusieurs mois à partir de la "Méthode de vente".

Il n'y a pas de prise en compte des besoins personnels de salariés, le but de la formation étant plutôt l'uniformisation des connaissances et des pratiques.

D'une chaîne à l'autre, les efforts de formation varient, mais ils se situent souvent au-delà de 4% de la masse salariale.

Il n'y a pas de réelle évaluation des connaissances, mais par contre on peut penser que le fait de mettre en pratique ses connaissances sur le lieu même de formation est une sorte d'évaluation pédagogique.



**CAS N°6 : L'ENTREPRISE F**

**SOMMAIRE**

**A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

- 1) **L'activité de l'entreprise**
- 2) **La structure de l'entreprise**
- 3) **Les ressources humaines**

**B) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

- 1) **La gestion des ressources humaines**
- 2) **Présentation générale du système de formation**
- 3) **Financement et participation des partenaires sociaux**

**C) APPROFONDISSEMENT DE LA FORMATION DES CAISSIERES**

- 1) **Organisation générale de la formation**
- 2) **Evaluation de la formation**
- 3) **Avis sur la transférabilité du programme**
- 4) **Conclusion**

## **A) PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE**

### **1) L'activité de l'entreprise**

L'entreprise F exploite 61 hypermarchés à dominante alimentaire répartis sur l'ensemble du territoire. Elle fait partie d'un des principaux groupes français de distribution qui exploite en France comme à l'étranger un ensemble très diversifié de magasins alimentaires, de la petite surface de proximité à l'hypermarché de 11.000 m<sup>2</sup>. Le groupe a réalisé en 1991 un chiffre d'affaires global de 110.8 milliards de Francs dont 72.6 milliards en France et 48.2 milliards à l'étranger. Son activité s'exerce au travers de 4 types de commerce :

- La vente de masse en discount à dominante alimentaire au travers d'hypermarchés (France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce, Allemagne), au travers aussi de supermarchés (France) et de mini discount (Espagne).

- Le commerce de proximité alimentaire (France)

- Le superstore et combinaison store aux USA

- L'approvisionnement des professionnels de la restauration et des collectivités locales (France)

Le groupe développe une stratégie de croissance fondée sur deux principes de développement, d'une part l'exploitation en propre de magasins, et d'autre part, le partenariat avec des entreprises indépendantes sous forme de franchise (France) ou de participation au capital (étranger), le groupe maîtrisant les éléments de base : le marketing, les achats et la logistique.

Diagramme de répartition du CA par enseigne en France, en 1991

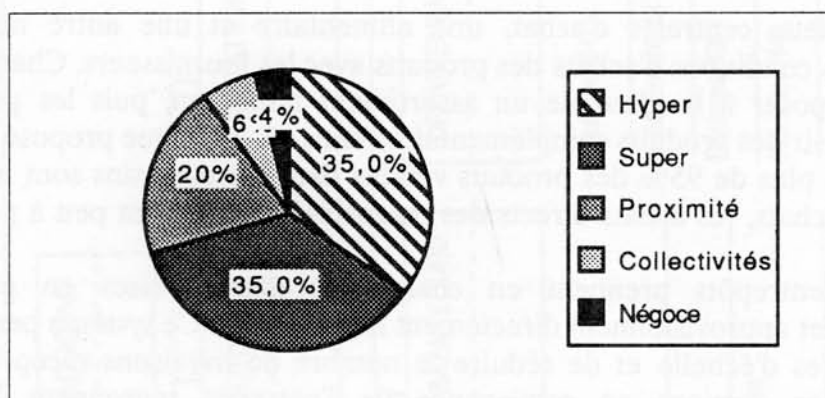


Tableau du nombre de magasins par enseigne en France en 1991

TYPE de MAGASIN	NOMBRE
Hypermarché	61
Supermarché	446
Supérette	926
Proximité	949
Collectivité	107

L'entreprise F que nous étudions plus particulièrement exploite en France les 61 hypermarchés du groupe, dont environ 90% sont détenus en propre, et 10% sont des magasins indépendants franchisés. Le chiffre d'affaires de l'entreprise F a été de 25.4 milliards de Francs en 1991. Les magasins sont de taille variable, de 5.000 m<sup>2</sup> à 11.000 m<sup>2</sup> et proposent un assortiment très diversifié autour d'une dominante alimentaire. Ce sont des magasins généralistes à forte dimension discount.

## 2) L'organisation de l'entreprise

Comme on peut le voir sur l'organigramme de l'entreprise, une structure centrale prend en charge les principaux éléments de la politique commerciale de l'enseigne. Le service marketing définit les assortiments (en y associant les produits de marque de distributeur), il définit la politique tarifaire, organise les promotions, il gère la publicité

et la communication externe de l'enseigne et il définit une présentation standard des rayons. Le service marketing envoie donc un certain nombre de directives aux magasins, qu'ils doivent mettre en place et adapter aux spécificités de leur zone de chalandise.

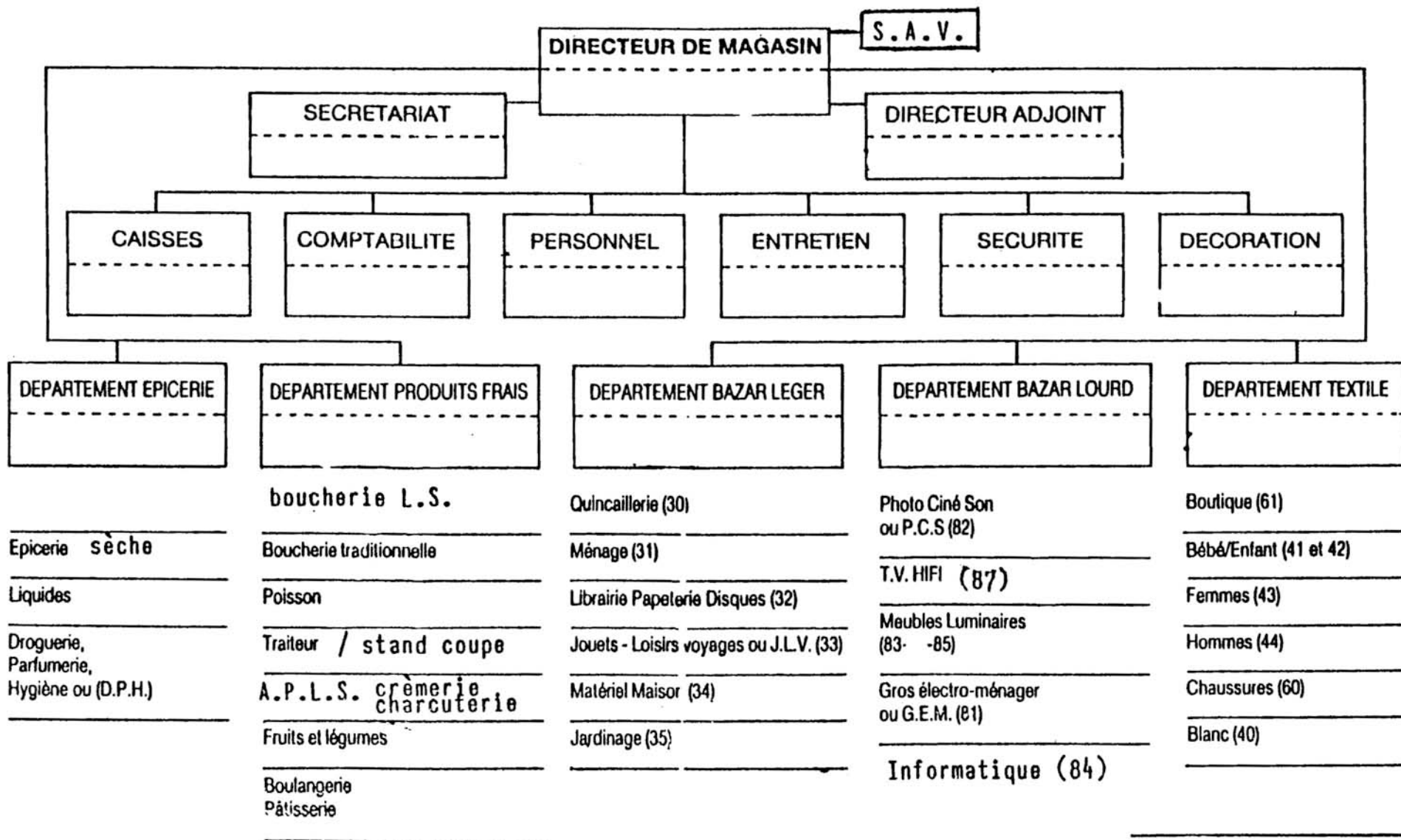
Les deux centrales d'achat, une alimentaire et une autre non alimentaire, négocient les conditions d'achats des produits avec les fournisseurs. Chaque magasin est tenu de proposer à la clientèle un assortiment minimum, puis les grands magasins peuvent choisir des produits complémentaires dans un catalogue proposé par la centrale. Aujourd'hui, plus de 95% des produits vendus dans les magasins sont négociés par les centrales d'achats, les achats directs des magasins disparaissant peu à peu.

Des entrepôts prennent en charge les marchandises en provenance des fournisseurs et approvisionnent directement les magasins. Ce système permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire le nombre de livraisons réceptionnées par les magasins. Les camions en provenance de l'entrepôt regroupent l'ensemble des marchandises commandées par un rayon ou un département ce qui réduit le nombre de livraisons à 3 ou 4 par jour au lieu de plusieurs dizaines auparavant.

Pour relier ces instances de décision avec les magasins, un système de file a été instauré. Il existe des "files" régionales dans chacune des 4 régions, ces files regroupent les chefs de département d'un secteur et un directeur de magasin. Il existe ainsi une file caisse, textile, épicerie, etc. Chaque chef de département fait ensuite la liaison avec les chefs de rayon de son magasin. Le directeur de magasin fait la liaison avec ses collègues directeurs. Il existe aussi des files nationales qui regroupent un chef de département et le directeur de magasin de chacune des files régionales. A ces 8 personnes s'ajoutent 1 ou plusieurs fonctionnels du siège dont la fonction est en liaison avec le thème étudié par la file. Pour une file "achats textile", sont présents l'acheteur et le chef de produit (marketing). Il existe ainsi une trentaine de files.

# L'ORGANISATION DE VOTRE HYPERMARCHÉ

votre hypermarché  
se compose de cinq départements,  
divisés en rayons et de services généraux.



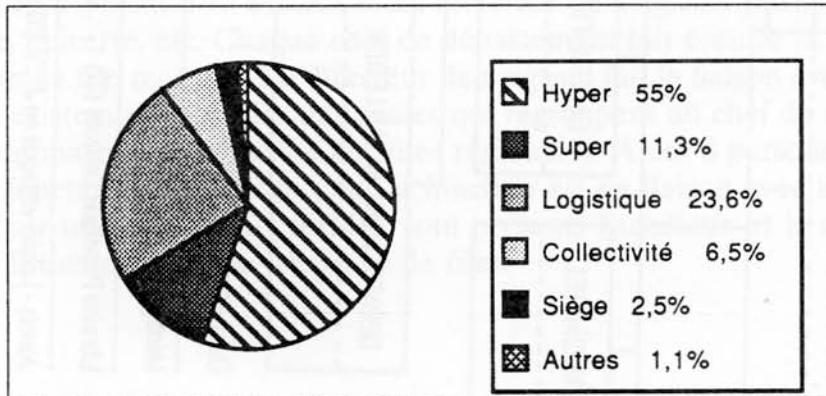
### L'organisation d'un magasin

Comme on peut le constater sur l'organigramme ci-dessus, le magasin est divisé en 5 départements commerciaux (Epicurerie, Produits Frais, Textile, bazar lourd, bazar léger). Sur le plan fonctionnel on note surtout la présence des services entretien, sécurité, comptabilité, décoration et du personnel. Nous reviendrons plus loin sur le rôle du service du personnel des magasins et sur ses liens avec la direction du personnel du siège.

### C) Les ressources humaines

En 1991, le groupe employait en France et à l'étranger 20.000 personnes dans les services fonctionnels et les magasins détenus en propre. Cet effectif se répartit de la manière suivante entre les différentes activités :

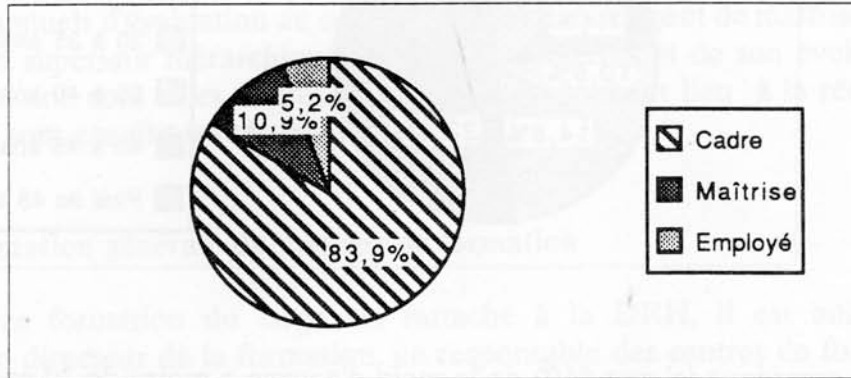
### Diagramme de répartition des effectifs du groupe



Les hypermarchés représentent 55% de la main-d'oeuvre, pourtant, ils ne produisent que 35% du chiffre d'affaires. Cette distorsion ne provient pas d'une mauvaise productivité des hypermarchés, mais du fait que 90% des hypermarchés sont exploités en propre, contre seulement 33% des supermarchés. Ainsi, les effectifs des supermarchés franchisés ne sont pas intégrés à ceux de l'entreprise, par contre, leur chiffre d'affaires l'est dans la mesure où la marchandise transite par les entrepôts de l'entreprise.

En 1990, l'entreprise F comptait quant à elle 9181 personnes répartis de la manière suivante entre les différentes catégories :

Diagramme de répartition du personnel par statut



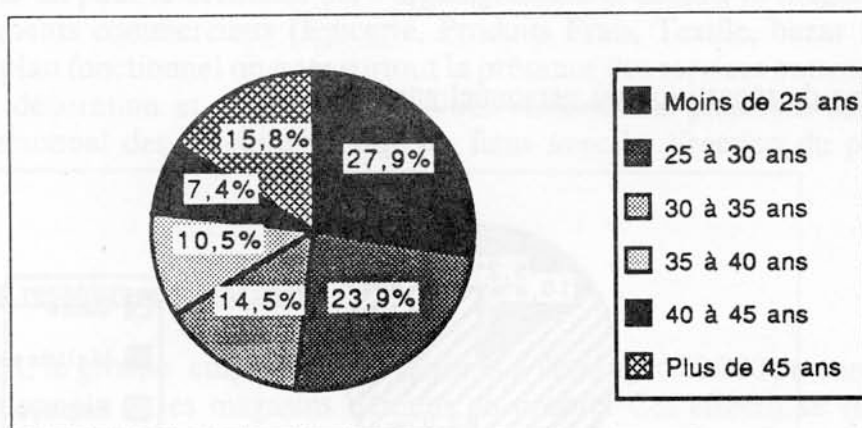
Comme on peut le constater sur ce diagramme, les employés représentent 83% de l'effectif de l'entreprise, contre seulement 5% pour les cadres, il s'agit donc clairement d'une activité dans laquelle la main d'oeuvre "employé" a un poids très important.

Diagramme de répartition du personnel par sexe et par statut

CATEGORIE	HOMME	FEMME
Cadre	379	98
Maîtrise	660	341
Employé	2550	5101

Alors que les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes au niveau employé, elles sont deux fois moins nombreuses au niveau agent de maîtrise, et ne représentent plus que 20% de l'encadrement. Ce déséquilibre nous semble révélateur de la disparition de la promotion interne, ou alors d'une extrême sélectivité envers les femmes (une femme employée a 10 fois moins de chance de devenir cadre qu'un homme employé), car si le marché du travail était réellement continu à l'intérieur de l'entreprise on retrouverait à peu près la même proportion de femmes à chaque niveau hiérarchique.

Diagramme de répartition de la main d'oeuvre par classe d'âge



On remarque ici que 56% de la main d'oeuvre a moins de 30 ans, ce qui signifie que les magasins emploient du personnel particulièrement jeune. Ce qui est confirmé par le fait que 71% des employés embauchés en 1990 avaient moins de 25 ans. Si on compare d'ailleurs le nombre d'employés embauchés en 1990 (6953) au nombre total d'employés dans l'effectif de l'entreprise (7651), on voit qu'il s'agit d'une main d'oeuvre très instable, car 90% de l'effectif "tourne" en une année.

En conclusion, il apparaît que la main d'oeuvre de cette entreprise a les mêmes caractéristiques que celle des autres entreprises du secteur ; elle est jeune, très féminisée, peu qualifiée et instable.

**B) PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION**

**1) La gestion des ressources humaines**

La direction générale de l'entreprise a élaboré un projet d'entreprise dans lequel sont définis des objectifs en termes d'offre commerciale, mais aussi de gestion des ressources humaines. En fait, l'entreprise prévoit une forte croissance du nombre de ces points de vente, une amélioration de la productivité pour assurer sa rentabilité, et l'amélioration de la qualité des prestations proposées à la clientèle. Pour que la gestion des ressources humaines permette à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, elle doit pouvoir fournir du personnel en nombre suffisant pour suivre la croissance du nombre des magasins, elle doit fournir une main d'oeuvre plus compétente pour assurer la qualité de l'offre clientèle, et elle doit fournir une main d'oeuvre motivée pour rechercher l'amélioration des performances.



A ces trois objectifs de la Direction des Ressources Humaines, correspondent trois moyens, la formation, la gestion prévisionnelle des carrières et l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Pour mettre en place ces moyens, la DRH de l'entreprise dispose de relais à l'intérieur de chaque magasin au travers des services du personnel. Sous la responsabilité du directeur du magasin, ce service assure le recrutement et la gestion administrative du personnel employé.

Parallèlement au système de formation, la DRH a mis en place un système d'entretiens bi-annuels d'évaluation au cours desquels chaque agent de maîtrise ou cadre discute avec son supérieur hiérarchique de ses performances et de son évolution. Les besoins de formation sont alors définis. Ces entretiens donnent lieu à la rédaction de formulaires qui sont ensuite traités par la DRH.

## **2) Présentation générale du système de formation**

Le service formation du siège est rattaché à la DRH, il est animé par 3 responsables, un directeur de la formation, un responsable des centres de formation et un responsable de l'alternance. Dans chaque région, un responsable du recrutement et de la formation analyse les besoins de formation de sa région et participe à la file régionale "formation". En 1991, l'entreprise a consacré 2.5% de sa masse salariale à la formation du personnel<sup>8</sup>.

### L'ancien système de formation

Auparavant, le système de formation était construit autour de trois pôles :

- Les formations ponctuelles d'adaptation à l'outil et aux méthodes de travail décidées par la hiérarchie lors de l'adoption d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle organisation. En fait, l'essentiel de la formation d'adaptation à l'outil de travail était dispensé lors des ouvertures de magasin. Le personnel est dans ce cas recruté 1 mois et demi à 2 mois avant l'ouverture du nouveau magasin et il suit une formation très poussée. A cette occasion, un réel effort de formation est consenti par l'entreprise.

- Les formations aux métiers traditionnels. Ces formations étaient destinées à former des ouvriers professionnels de la boucherie, de la poissonnerie, de la boulangerie-pâtisserie, etc. Pour faire face à la difficulté croissante de trouver sur le marché du travail de telles qualifications, l'entreprise créa des centres de formation pour former en interne des professionnels. Ces centres de formation étaient en fait des rayons normaux de magasin, mais dans lesquels le responsable avait un rôle particulier de tuteur. Dans ces rayons, 2 à 3 stagiaires étaient présents en permanence.

---

<sup>8</sup> L'obligation légale n'est que de 1.4% de la masse salariale.

- La formation en alternance des chefs de rayon. Pour faire face à la croissance de l'entreprise et à la diminution de la promotion interne, l'entreprise a du mettre en place un système de formation en alternance pour former rapidement des jeunes de niveau Bac à Bac + 4 à la fonction de chef de rayon. Les jeunes étaient embauchés sous contrat de qualification et recevaient une formation théorique pendant une semaine par mois durant 8 à 9 mois. Formation qui avait lieu dans un centre de formation. Les promotions regroupaient environ 160 stagiaires.

### La conception du nouveau système de formation

Depuis quelques années, la DRH s'efforce de faire évoluer ce système pour lui donner plus d'efficacité et de cohérence. L'intensification de la concurrence et la nécessité de mobiliser le personnel autour des objectifs commerciaux du projet d'entreprise imposèrent un renforcement de la professionnalité de chaque salarié, une plus grande adhésion de chacun aux objectifs de l'entreprise. Mais par ailleurs, il fallait mettre en place un système de formation dont le coût de fonctionnement soit supportable par l'entreprise.

Les quatre contraintes qui ont présidé à la conception du nouveau système de formation sont donc :

- assurer la cohérence du contenu de la formation avec les objectifs du projet d'entreprise.
- élargir au maximum le public touché par la formation pour améliorer la professionnalité et l'implication de chaque salarié.
- minimiser les coûts de formation.
- concevoir un outil adaptable, modulable et duplicable par l'encadrement.

Dans ces conditions, il fut décidé de mettre en place progressivement un système de formation par filières. Dans chaque filière, il existerait un centre de formation national et des centres de formation régionaux qui seraient fréquentés par tous les chefs de rayon et les chefs de département. Il s'agit en fait d'une sorte d'extension à tous les rayons du magasin du système des centres de formation aux métiers qui existait auparavant.

Dans ce système, chaque chef de rayon suivrait une formation dans le centre de formation régional correspondant à son rayon. Chaque chef de département suivrait cette formation dans le centre de formation national. Pour compléter cette formation de spécialisation, les chefs de rayon et de département suivraient également une formation rapide dans l'ensemble des 4 autres centres correspondant aux autres départements du magasin. Ainsi, un chef de département "Epicerie", par exemple, suivrait une formation au centre national de formation "Epicerie", puis une formation rapide aux centres

nationaux "Produits frais", "Bazar lourd", "Bazar léger" et "Textile". Les centres de formation sont des départements et des rayons pilotes choisis en fonction d'un certain nombre de critères. Ce type de formation, à la fois verticale (approfondissement d'une filière) et horizontale (maîtrise d'une fonction) impose une approche modulaire et souple dans le sens où le contenu de la formation doit être adapté à chaque sorte de stagiaire.

Les employés sont aussi concernés par ce système de formation dans la mesure où chaque chef de rayon recevra au centre de formation une formation de formateur et devra ensuite former ses employés dans son rayon. Pour les employés il s'agira donc d'une formation sur le lieu de travail, par l'encadrement direct. Ce qui suppose que l'on développe des outils pédagogiques appropriés. Il faut en effet des outils qui soient facilement utilisables par tous les chefs de rayon, mais qui aient aussi pour caractéristique de redonner confiance en la formation aux employés qui souvent ont connu des échecs scolaires. La conception de tels outils ne peut donc se faire sans une sérieuse réflexion sur le contenu de la formation et sur la pédagogie utilisée. La DRH attache une grande importance à la mise en place d'un tel système de formation, impliquant l'encadrement des magasins, car la formation ferait alors partie intégrante du management. Elle valoriserait les chefs de rayon, elle les obligerait à communiquer avec leur équipe. Ce serait donc une source importante de cohésion et de motivation des équipes.

Afin d'assurer une parfaite cohérence entre les besoins de formation des opérateurs et les objectifs du projet d'entreprise, le contenu et l'organisation des formations sont élaborés directement sous la responsabilité des files concernées. Ainsi, la file nationale "Epicerie", avec la participation d'un membre de la direction générale et du responsable formation du siège, définit elle-même quel est le contenu de la formation "Epicerie" et choisit le département pilote.

Comme on le voit, une telle démarche suppose une réflexion de fond sur le contenu de la formation ainsi que sur les outils pédagogiques qui sont utilisés pour diffuser ce contenu. Or, cet exercice est difficile, car contraire à la tradition orale de la profession. Grâce au système des files, chaque chef de rayon est associé à la conception de la formation, ce qui permet de s'assurer que le contenu est bien adapté aux besoins de formation des opérateurs.

Ce travail a été lancé il y a 4 ans avec la création d'un centre de formation "Produits Frais" et petit à petit chaque département est concerné. Cette démarche est relativement lente dans la mesure où la réflexion sur les besoins de formation et sur le contenu de la formation prend beaucoup de temps. Ensuite, il faut choisir le centre de formation et veiller à ce qu'il adopte les normes posées par la file, aussi bien sur le plan de l'organisation du travail que des capacités pédagogiques de ces responsables qui deviennent des formateurs.

### Le centre de formation comme moteur du nouveau système

Par rapport à l'ancien système de formation, les formations ponctuelles d'adaptation aux nouvelles techniques tendent à disparaître pour être intégrées dans le contenu de la formation au département pilote. De cette manière, les formations aux techniques s'inscrivent dans un contenu de formation cohérent et perdent leur caractère ponctuel et superficiel. Les formations aux métiers se trouvent renforcées et étendues aux autres rayons. La formation en alternance des jeunes chefs de rayon se fait maintenant sur une période plus courte (4 mois au lieu de 8) et elle est complétée par un passage dans le rayon pilote régional. La formation théorique se déroule au siège, et les thèmes suivants sont abordés durant des séminaires de 2 jours:

- Législation commerciale
- Politique commerciale de l'enseigne
- Fonctionnement de l'entreprise
- Le compte d'exploitation
- Utilisation de l'informatique
- Animation des équipes d'employés
- etc..

Ces séminaires sont animés en interne par des cadres spécialistes du domaine étudié et les cours sont dispensés à partir d'un guide pédagogique très détaillé. Durant les deux derniers mois de leur formation, les stagiaires chef de rayon doivent réfléchir sur une mission particulière dont le thème a été défini en commun avec le chef de département (hiérarchique du stagiaire). Cette mission oblige le stagiaire à prendre du recul sur son travail et à faire la synthèse de ses connaissances. Ce travail donne lieu à un rapport qui est soutenu oralement devant un jury de cadres.

L'ensemble des formations s'inscrit maintenant dans une cohérence globale construite autour des rayons et départements pilotes qui deviennent le lieu central de formation. Ce système permet aussi une grande souplesse de formation dans le sens où dans le centre de formation, le contenu de l'enseignement peut être adapté aux besoins de chaque stagiaire. Le formateur dispose d'un certain nombre de modules qu'il utilise en fonction des besoins. Dans ce système, il n'y a pas de formateurs à temps plein, mais des chefs de rayon et de département sensibilisés à la formation et à la pédagogie. Les recours aux formations extérieures, plus onéreuses et souvent moins adaptées aux besoins des salariés est ici limité. Pour assurer la souplesse du système, les formations sont conçus par modules de 2 jours. En fonction de ses besoins, chaque stagiaire suivra un certain nombre de modules.

### La formation par apprentissage

L'entreprise développe aussi depuis quelques temps la formation par apprentissage des jeunes en collaboration avec des centres de formation par apprentissage (CFA) dépendant du Ministère de l'Education Nationale. Plusieurs diplômes professionnels ont été créés à la demande de la profession, il s'agit du Bac professionnel Commerce et services, et du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Action commerciale par alternance. C'est deux diplômes se préparent en 2 ans, au cours d'une formation en alternance entre des cours théoriques à l'école et des stages en entreprise. Ce système est avantageux pour l'entreprise dans le sens où le stagiaire est faiblement rémunéré, où elle peut imputer le coût de la formation sur le montant de ses dépenses légales obligatoires, et où elle forme un jeune qui sera directement capable d'intégrer l'entreprise. Actuellement, l'entreprise compte 50 apprentis.

### **3) Financement et participation des partenaires sociaux**

Une des principales originalités de cette entreprise vient du fait que ses dépenses de formation sont gérées par un Fonds d'Assurance Formation (FAF) propre au groupe. En effet, pour l'ensemble de ses entreprises et filiales françaises, le groupe a créé un FAF qui assure la gestion administrative des dépenses de formation. Chaque entreprise verse au FAF le montant minimum légal des dépenses de formation (1.4% de la masse salariale). Puis au fur et à mesure de la réalisation des formations, elle sollicite le FAF pour le règlement des dépenses (salaires des stagiaires, frais de déplacement, frais pédagogiques). Grâce au FAF, les entreprises du groupe peuvent bénéficier de la mutualisation des dépenses, dans la mesure où certaines entreprises ne dépenseraient pas l'intégralité des sommes versées, les autres peuvent en bénéficier.

Dans un FAF, la gestion est paritaire, les représentants de l'employeur sont au même nombre que les représentants des salariés et la présidence est tournante. Sur le principe, il s'agit bien d'une véritable gestion paritaire des dépenses de formation. L'exemple de ce groupe est unique dans le secteur de la grande distribution alimentaire en France, et de manière générale, les FAF sont très peu utilisés dans ce secteur, les entreprises préférant gérer elles-mêmes leurs dépenses de formation.

Cependant, dans la réalité des faits, il semblerait que le rôle du FAF soit uniquement d'assurer la gestion administrative des dépenses de formation des entreprises. Il paie ce qu'on lui demande de payer. Il n'a donc pas d'initiative en terme d'affectation des dépenses de formation, toutes les décisions sur ce plan étant prises dans les entreprises. Ainsi, si les syndicats participent à la gestion du fonds, on ne peut pas pour autant parler d'une influence réelle sur l'allocation des ressources. Par ailleurs, si le FAF permet une mutualisation des fonds à l'intérieur du groupe, celle-ci n'est effective que si certaines entreprises n'utilisent pas l'intégralité des fonds qu'elles ont versés. Si ce fut le cas autrefois, maintenant ça ne l'est plus, car toutes les entreprises dépassent les obligations légales de dépenses de formation. Le FAF est alors considéré par les entreprises comme un intermédiaire administratif lourd à gérer et coûteux, même si elles reconnaissent qu'il est un lieu de rencontre et de coordination des politiques de formation dans le groupe.

Les syndicats sont d'accords sur le fond en ce qui concerne l'aspect purement administratif du FAF, mais ils estiment tout de même que le FAF leur apporte un moyen de contrôle supplémentaire sur les dépenses de formation. Ce contrôle ne concerne pas en fait le plan de formation de l'entreprise, car la négociation n'a pas lieu à ce niveau là, mais plutôt la manière dont est appliqué ce plan par les directeurs de magasin. Le FAF peut ainsi refuser de financer une formation sortant de l'esprit du plan de formation ou dont la réalisation a été négligée. Le FAF veille en effet à ce que les magasins joignent bien un avis du comité d'établissement sur le plan de formation et sa réalisation effective. Lorsque cet avis n'est pas joint ou insuffisant, le dossier est retourné au magasin.

Le syndicat joue aussi ce rôle de surveillance du respect de l'esprit du plan de formation au sein de la commission formation du Comité Central d'Entreprise (CCE). Ce rôle ira sans doute en se renforçant au fur et à mesure que les formations animées directement par l'encadrement des magasins se développeront. En effet, comment vérifier que le contenu prévu de la formation et la durée sont bien respectés par le formateur ? Seuls les comptes rendus du comité d'établissement (CE) permettront de recueillir un avis autre que celui de la direction. Le syndicat insiste donc beaucoup actuellement auprès des CE pour qu'ils attachent la plus grande attention au suivi des formations.

Dans cette entreprise, le syndicat reconnaît que la direction est particulièrement attentive aux propositions des représentants des salariés au CCE. Toutes les grandes décisions concernant la formation sont effectivement discutées de manière très ouverte. Ce fut le cas notamment pour la formation des caissières que nous étudierons en détail plus loin. Les syndicats demandaient depuis longtemps une véritable formation pour les caissières et ils ont été associés à sa conception lorsque celle-ci fut décidée par la direction.

## **C) APPROFONDISSEMENT DE LA FORMATION DES CAISSIERES**

### **1) Organisation générale de cette formation**

Suite à de nombreuses remarques en Comité central d'entreprise sur le caractère désuet et inadapté des formations de caissières, la direction a décidé de traiter le problème. La formation des caissières consistaient alors essentiellement en 2 stages portant l'un sur le "sourire, bonjour, au revoir, merci" et l'autre sur les techniques d'encaissement. Selon le syndicat, le contenu de ces stages n'était plus pertinent en raison du décalage entre leur contenu et les attentes des jeunes caissières en termes de formation.

En Septembre 1991, la file nationale "Caisse" a décidé de concevoir une formation pour améliorer la professionnalité des caissières. Il s'agissait d'élaborer un outil qui soit suffisamment souple pour pouvoir être utilisé:

- lors des ouvertures de magasin pour la formation initiale du personnel nouvellement embauché
- pour la formation des saisonniers
- pour le perfectionnement du personnel existant

La file a décidé que cette souplesse serait obtenue grâce à une formation modulaire, chaque chef de caisse utilisant les différents modules en fonction des besoins, 6 modules furent donc définis :

- connaissance de l'entreprise
- techniques de caisse
- la relation clientèle
- la démarque inconnue
- le fonctionnement de l'hypermarché
- la formation des formateurs

Des groupes de travail ont été créés pour élaborer le contenu de chacun de ces modules. Ces groupes étaient constitués de chefs de caisse et recevaient ponctuellement l'assistance d'un professionnel de la formation pour les aspects purement pédagogiques. Chaque groupe a d'abord mené une réflexion sur la fonction de caissière, puis a déterminé les connaissances dont une caissière a besoin pour remplir sa fonction de manière satisfaisante. Pour appréhender les besoins des caissières, des groupes de progrès réunissant caissières et chefs de caisse furent constitués dans les magasins. Les points techniques furent traités en collaboration avec des spécialistes extérieurs, notamment des ergonomes pour le comportement gestuel.

Ces groupes ont enfin conçu des outils pédagogiques appropriés et ont présenté le résultat de son travail à la file nationale "Caisse" pour validation.

C'est en Mai 1992 que cette formation sera définitivement validée par la hiérarchie de l'entreprise et qu'elle pourra être mise en place. Il aura donc fallu 9 mois pour concevoir cette formation en 6 modules. Ces modules sont actuellement testés dans plusieurs magasins, et il semble que les caissières soient satisfaites, ceci de l'avis aussi bien du syndicat que de l'entreprise.

En ce qui concerne la mise en pratique de cette formation, les chefs de caisse pourront soit recevoir une formation de formateur et animer les modules eux-mêmes, avec l'assistance d'un formateur extérieur pendant les premières séances, soit confier l'animation à un formateur extérieur, en supportant le coût bien évidemment.

Les modules durent 2 jours. Les supports pédagogiques utilisés sont surtout le transparent, le papier et les cassettes audio (pour les relations clientèles). La vidéo n'a pas été retenue à cause de son coût trop élevé et de son aspect éphémère. Avec l'évolution du matériel et des modes vestimentaires, un montage audio-visuel se démode très vite, ce qui contraint à en tourner un autre. La méthode pédagogique utilisée est de type participatif, c'est à dire que le rôle de l'animateur est d'amener les caissières à poser les problèmes, à les analyser et en rechercher elles-mêmes les solutions. L'animateur ne possède que des guides de réflexion et des exemples. A la fin de la séance, les découvertes du groupe sont validées et mises en pratique. Un module très important est celui des techniques de caisse et des gestes, car avec le développement des caisses scanner apparaissent des pathologies particulières, notamment au niveau des épaules et du dos. Ce module a donc pour objectif d'apprendre les "bons" gestes aux caissières.

Dans l'avenir, il est prévu que chaque nouvelle caissière soit confiée à une caissière expérimentée, qui sera sa marraine, dont le rôle sera d'assister la nouvelle pour qu'elle assimile facilement le contenu des différents modules et puisse passer rapidement à la mise en pratique. Une formation de marraine pourrait être envisagée et donnerait lieu à un nouveau module.

## **2) Evaluation de la formation**

### Evaluation pédagogique

Une formation qui fait l'objet d'une réelle évaluation par l'entreprise est la formation des jeunes chefs de rayon en contrat de qualification. En effet, ils sont soumis à deux types d'évaluation. Premièrement, à la fin de chaque module théorique, ils doivent remplir un questionnaire à réponses multiples qui est noté. Deuxièmement, au cours de leur mission particulière, ils doivent rédiger un rapport qui sera soutenu devant un jury de cadres. C'est en fonction des résultats obtenus par le stagiaire à ces différentes épreuves que son contrat de qualification est transformé, ou non, en contrat à durée indéterminée.

### Evaluation sociologique

Ce nouveau système de formation est mis en place progressivement par la DRH depuis quatre ans et il semblerait que l'on puisse d'ores et déjà constater des répercussions positives sur la promotion interne. La DRH estime en effet que dans les départements pour lesquels le centre de formation fonctionne déjà, les "Fruits et légumes", la mobilité inter-catégorielle est plus forte que dans les autres départements. Cela aussi bien en ce qui concerne les employés que les chefs de rayon et de département. La promotion interne des employés, devenue très faible dans l'ensemble de l'entreprise commencerait à reprendre progressivement. Et il est apparu que les chefs de rayon ou les chefs de département qui se sont le plus impliqués dans les formations,



soit pour la conception des outils, soit comme formateurs, ont connu une progression très rapide. De manière générale, on constaterait donc un effet positif de cette nouvelle approche de la formation sur la mobilité interne.

De son côté le syndicat estime que le principal frein à la promotion interne des employés est la classification actuelle des emplois dans la convention collective en vigueur, qui enferme les emplois en répertoriant chaque tâche. Il espère donc que la nouvelle classification qui est en cours de négociation actuellement permettra de donner la souplesse nécessaire à une évolution progressive des employés. En ce qui concerne les caissières, le problème de leur évolution est plus complexe car la hiérarchie est très courte, par conséquent, une simple évolution hiérarchique est rare. Aussi, l'évolution passe presque nécessairement par une "sortie" de la caisse, vers un autre département du magasin. Sur ce point, la spécificité du travail de caissière ne prépare pas à une évolution dans d'autres secteurs du magasin. Pourtant, avec le développement des maladies professionnelles chez les caissières à forte ancienneté, une voie d'évolution devra être trouvée. La polyvalence pourrait être une solution, mais pour l'instant elle est difficilement acceptée, que ce soit par les caissières elles-mêmes que par la direction ou les employés de libre-service.

Par ailleurs, la DRH estime que le développement de l'apprentissage a un effet très bénéfique sur l'encadrement des magasins. En effet, afin de veiller à la qualité de la formation dans les entreprises, le Ministère de l'Education Nationale impose à celles-ci des normes rigoureuses en terme de suivi de l'apprenti et de programme de formation dans le magasin. Ces normes sont destinées à éviter que les apprentis soient uniquement utilisés comme main d'oeuvre à bas prix et ne reçoivent aucune véritable formation. Les tuteurs des magasins sont donc contraints de préparer un plan de stage et de l'appliquer. Ce qui les oblige à prendre du recul sur leur fonction et à analyser leur activité. Cet apprentissage du rôle de tuteur serait réellement bénéfique pour l'encadrement des magasins.

En ce qui concerne l'apprentissage, le syndicat fait remarquer que dans la grande distribution, certaines enseignes axent le contenu de l'enseignement sur la culture d'entreprise et sur leurs propres techniques, au détriment des connaissances générales sur la gestion ou le management. Aussi, on risque peu à peu de se retrouver dans un système où le diplôme n'aurait de valeur que dans l'entreprise qui aurait participé à sa préparation, ne donnant pas la liberté à chaque diplômé de choisir son entreprise.

De manière générale, le syndicat pense que depuis quelques années la formation est abordée de manière très différente à la fois par la direction et par les employés. Auparavant, les formations ne concernaient bien souvent que l'encadrement des magasins et bien peu les employés. Maintenant, de réels efforts de formation sont consentis et on sent une réelle préoccupation de la direction pour que les stages correspondent bien aux besoins des salariés. Le fait que des groupes de salariés soient associés à la conception des modules de formation est un exemple significatif. La volonté de faire animer les formations par les cadres est en soi très louable, mais à condition qu'ils soient bien préparés à cette nouvelle fonction et sensibilisés à l'intérêt de la formation, sinon les stages risquent de perdre leur qualité. Ici aussi, le fait d'associer l'encadrement à la définition des besoins de formation et à la conception des outils est

sûrement un bon moyen de sensibilisation et de formation. Du côté des salariés, auparavant, ils n'avaient pas conscience de la complexité de leur fonction et ne demandaient que de la formation générale, se souciant peu de formations techniques. Maintenant, ils se rendent compte qu'ils exercent un vrai métier et que des connaissances techniques supplémentaires leur permettraient de se sentir plus à l'aise dans leur fonction et d'être plus efficaces. Les employés sont maintenant plus réceptifs aux formations techniques.

### **3) Avis sur la transférabilité du programme**

La manière dont sont associés les utilisateurs finaux à la conception des programmes de formation nous paraît tout à fait intéressante. On voit en effet une utilisation originale des groupes d'expression instaurés en 1982 par les lois Auroux. Souvent, faute d'objectifs réels, le fonctionnement de ces groupes n'a pas apporté satisfaction, ni aux directions des entreprises ni aux salariés. Par contre ici, ils apparaissent comme un moyen efficace d'associer les utilisateurs à l'élaboration des modules de formation, et également de mobiliser l'encadrement qui les anime et est responsable de leur fonctionnement.

Il est aussi tout à fait remarquable que l'encadrement soit associé à tous les niveaux dans la conception et la diffusion des modules. Par le système des files, l'ensemble des chefs de caisse est sollicité pour participer à la conception des modules. Certains animent même les groupes de progrès qui réfléchissent sur les besoins de formation. Les dirigeants de l'entreprise sont aussi sollicités pour valider le contenu de la formation. Cette caution les oblige à s'engager sur le programme, ce qui est pour eux un élément de sensibilisation important. Par ailleurs, les chefs de caisse sont incités à animer les modules eux-mêmes. Cette forte implication de l'encadrement nous semble constituer un élément déterminant de l'efficacité de ce programme de formation.

Néanmoins, il est clair que l'animation directe par l'encadrement des modules de formation fait craindre que le contenu réel des formations soit écourté ou traité de manière insatisfaisante dans certains cas. Compte tenu de ce risque, il nous semble tout à fait intéressant de constater le rôle que peuvent jouer les comités d'établissement des magasins dans la surveillance de la réalisation effective des formations. Grâce aux rapports des CE, la direction de l'entreprise et les partenaires sociaux peuvent avoir des informations sur ce qui se passe réellement dans les magasins, informations autres que celles fournies par la voie hiérarchique normale. De plus, l'existence d'un FAF comme outil de gestion des fonds de la formation donne un véritable moyen d'action (le refus de paiement) aux partenaires sociaux en cas de non respect du plan de formation ou de réalisations insatisfaisantes des formations. Dans des systèmes où la formation se décentralise pour des raisons d'efficacité et de coût, il nous paraît important que se mettent en place de tels moyens de remontée de l'information car la direction de l'entreprise risque de perdre totalement le contrôle du contenu des modules. Or, il est clair que les informations provenant de la seule voie hiérarchique ne seraient pas suffisantes car dans ce cas, l'encadrement est à la fois juge et partie.

#### **4) Résumé des points-clés**

Les centres de formation deviennent le lieu central de la formation, aussi bien pour les formations de base que d'approfondissement. De ce point de vue, on peut parler d'une approche globale de la formation.

L'analyse des besoins de formation est effectuée par des groupes de progrès qui réfléchissent de manière très approfondie sur le contenu des tâches et les connaissances nécessaires pour les réaliser efficacement.

L'ensemble des groupes sont concernés par le système de formation, bien que la démultiplication par l'encadrement envers les employés soit certainement une des principales difficultés de la mise en place de ce système.

Le système des modules doit permettre une certaine prise en compte des besoins personnels des participants, les formateurs pouvant adapter leur contenu.

L'entreprise consacre 2,5% de sa masse salariale à la formation soit sensiblement plus que la moyenne.

Une sérieuse évaluation pédagogique est réalisée pour la formation des chefs de rayon. L'entreprise opère également une évaluation sociologique informelle en surveillant le taux de promotion interne dans les magasins.

## **TROISIEME PARTIE**

### **CONCLUSIONS**

*Les conclusions qui suivent s'appuient à la fois sur la vue d'ensemble présentée dans la première partie et sur les études de cas figurant dans la seconde. Il existe fréquemment un décalage entre les deux, dans la mesure où les études de cas portent sur des entreprises généralement plus dynamiques et plus avancées que la moyenne. Elles peuvent par là suggérer de nouvelles tendances ou des possibilités d'évolution.*

*Après un bref résumé de ces observations, les conclusions porteront successivement sur les objectifs et la conception de la formation, les personnels concernés, les contenus, l'organisation et les méthodes, enfin sur les problèmes de coût, de financement et d'évaluation.*

## 1. CHOIX ET RESUME DES OBSERVATIONS

Le cas n° 1 est celui d'un grand groupe de la distribution à prédominance alimentaire qui gère différents types de magasins ainsi que des cafétérias. Il offre toute une gamme de formations. On s'est intéressé particulièrement à un programme nouveau de perfectionnement des cadres visant l'élargissement de leur formation générale, organisé en coopération avec une école supérieure de commerce.

Il n'y avait pas lieu d'étudier une application au niveau d'un magasin.

Le cas n° 2 porte sur une centrale régionale regroupant des propriétaires de magasins (hypermarchés, supermarchés, supérettes). L'étude a porté sur la formation donnée dans une nouvelle école des métiers à l'intention de jeunes recrutés comme futurs cadres. Cette formation doit contribuer à l'homogénéisation du fonctionnement des magasins. Le caractère nouveau de la formation n'a pas permis d'observer les applications.

Le cas n° 3 est celui d'une filiale d'une entreprise internationale de grands magasins. La formation donnée à l'ensemble du personnel, notamment pendant une demi-heure durant laquelle l'ouverture des magasins est retardée, a attiré particulièrement l'attention.

Le cas n° 4 est celui d'une entreprise régionale de supermarchés de taille moyenne. Elle a été retenue en raison d'un effort particulièrement important consenti pour la formation, qui touche l'ensemble du personnel et qui implique particulièrement l'encadrement.

Le cas n° 5 concerne une très grande entreprise spécialisée dans la chaussure et le vêtement et dont l'activité est internationale. Le caractère systématique de l'organisation, des procédures et de la manière dont le personnel y est formé, en particulier les gérants de magasins, a retenu l'attention.

Le cas n° 6 est celui d'une filiale d'un des principaux groupes français de distribution qui gère des hypermarchés. L'étude s'est intéressée en particulier à la gestion des fonds consacrés à la formation et à une nouvelle formation s'adressant aux caissières.

Comme on l'a vu plus haut, cet échantillon ne prétend pas à la représentativité statistique : les petites entreprises en sont absentes et le commerce moderne à prédominance alimentaire est sur-représenté. Mais cela reflète assez bien la description du secteur figurant dans la première partie et le rôle important de ce type de commerce dans l'évolution française. A contrario, ce n'est sans doute pas par hasard si l'on n'a pas observé d'expérience dans les petites et moyennes entreprises. Quant à la vente par correspondance, elle n'était pas incluse dans l'étude en raison de sa spécificité et de son faible poids relatif.

Ce n'est pas non plus un hasard si les observations ont plus porté sur la conception des formations que sur leur mise en oeuvre. Cela illustre bien le caractère récent du développement de la formation, sur lequel on reviendra.

## **2. OBJECTIFS ET CONCEPTION DE LA FORMATION**

### **Stratégies d'entreprises et objectifs de formation**

D'après les études antérieures (CEREQ 1990), la formation constituait une préoccupation croissante des entreprises, au moins dans leurs déclarations d'intention. Mais il n'était pas certain que ces déclarations se traduisaient en réalités. On pouvait également douter de l'intégration de la formation dans les stratégies d'entreprises. D'une part, en effet, l'encadrement opérationnel apparaissait plus préoccupé par les impératifs commerciaux à court terme que par l'investissement à long terme que constitue la formation. D'autre part, on pouvait s'interroger sur la cohérence entre la volonté affirmée de former, de motiver et de mobiliser le personnel et les pratiques dominantes de gestion de main-d'oeuvre, impliquant notamment une forte mobilité, une certaine précarité et un recours fréquent au travail à temps partiel. Ces pratiques ne sont pas étrangères à l'image généralement négative du commerce sur le marché du travail et aux difficultés rencontrées par beaucoup d'entreprises pour recruter des jeunes qualifiés.

Les enquêtes en entreprise donnent une impression un peu différente. Elles confirment d'abord que les plans de formation existent dans toutes les entreprises (sauf les plus petites) puisque c'est une obligation légale en France. Mais ce document peut être purement formel et ne signifie pas nécessairement une approche globale de la formation, notion plus subjective et difficile à interpréter.

Les observations suggèrent néanmoins que les dispositifs de formation performants sont fondés sur une cohérence entre stratégie des entreprises et stratégie de formation. Celle-ci est un moyen -plus encore, une condition- de la réalisation des objectifs stratégiques que l'entreprise s'est assignés. En effet, pour que ces objectifs se concrétisent, il est indispensable que le personnel soit bien en phase avec eux. L'utilité de la qualité du travail apparaît de plus en plus notamment comme condition de la qualité du service à la clientèle.

Une formation efficace suppose donc que l'entreprise ait défini sa stratégie et ait conduit une réflexion sur les moyens à mettre en oeuvre pour la réaliser. Les comptes rendus montrent que cette réflexion a été menée à bien dans un certain nombre d'entreprise. Elle porte notamment sur le positionnement commercial, la qualité et le type de service rendu à la clientèle, l'efficacité de l'organisation (exemples cas 3, 4 et 5). La réflexion sur ces éléments va parfois de pair avec la mise au point de la formation, ce qui souligne l'intégration entre objectifs généraux de l'entreprise et objectifs de formation.

Il est intéressant de souligner dans le même esprit que dans le cas n° 2 la formation est utilisée comme un des outils d'une politique d'homogénéisation des magasins qui conservent leur indépendance au sein du groupe. La cohérence entre objectifs de formation est également notée dans le cas n° 6 ; dans le cas n° 3, la formation a notamment pour rôle de contribuer à la diffusion de la culture d'entreprise.

## Conception

Comme on a pu l'observer dans l'étude précédente (CEREQ 1990), une pratique courante dans le commerce de détail consistait à s'en remettre à des spécialistes à l'extérieur du soin de concevoir et de proposer un catalogue d'actions de formation auxquelles l'entreprise pouvait faire appel en fonction de ses besoins. Les observations faites dans cette étude indiquent une tendance à internaliser d'abord la conception même de la formation (objectifs et lignes directrices), ce qui découle naturellement de l'observation précédente concernant l'intégration avec la stratégie globale : si la formation joue un rôle essentiel dans cette stratégie, on ne peut en laisser la conception générale à des intervenants extérieurs.

Dans plusieurs cas, cette conception est le fait de groupes de réflexion réunissant plusieurs types de partenaires au sein de l'entreprise. Il s'agit en particulier des "concepteurs" (informaticiens, acheteurs de produits), réunis avec les "utilisateurs" (de l'informatique, personnel des magasins et avec l'encadrement), représentant une variété de points de vue (voir cas n° 2 et 6 notamment).

Cette démarche contribue à assurer l'intégration jugée nécessaire entre les réflexions sur l'organisation du travail, sur les procédures et sur la formation. Une nouvelle organisation ne sera mise en pratique que si elle va de pair avec la définition précise de procédures et si le personnel concerné y a été préparé. Réciproquement, la formation prend son sens si elle se relie avec la réalité du travail.

On trouve là une réponse partielle à la question concernant l'évaluation des besoins de formation : dans de tels cas, les besoins, vus du point de vue de l'entreprise, sont analysés en profondeur au moins sur un plan qualitatif.

La conception de la formation tend aussi à se fonder sur la notion de cohérence : elle doit former un tout, avec des étapes, une logique, un suivi. On s'éloigne donc la notion de catalogue dans lequel on choisirait de manière ponctuelle.

La cohérence implique aussi une approche globale des diverses formes de formation disponibles, programmes publics et qualifications offertes par l'Education nationale. Les entreprises qui font des efforts particuliers de conception de programmes sont aussi celles qui recourent aux différents dispositifs tels que les contrats de qualification. C'est seulement lorsque ce cadre global est défini et une fois que les parties prenantes internes à l'entreprise ont clairement identifié les besoins et les problèmes, qu'il peut éventuellement être fait appel à des spécialistes extérieurs pour mettre au point la conception pédagogique.

Des organisations syndicales ont un autre point de vue sur le problème de l'intégration et de la globalité : elles soulignent la relation entre formation, organisation du travail et classification des emplois. Elles souhaitent que les entreprises reconnaissent la qualification accrue acquise par la formation et en tiennent compte dans les rémunérations. Elles regrettent aussi que l'organisation du travail ne soit pas suffisamment qualifiante.



Une organisation syndicales a exprimé l'opinion suivant laquelle, pour la plupart des entreprises, le plan de formation se résumait à une liste des actions prévues. La plupart du temps, il manque les éléments et les indications de priorité.

### **Participation du personnel**

Dans l'analyse de la définition des objectifs et de la conception de la formation, on notera l'absence de participation des syndicats et représentants du personnel, ce qui peut distinguer la France de certains autres pays européens. On peut y voir une illustration de la faiblesse du dialogue social, qui apparaît également dans le fait qu'il n'a pas toujours été possible de rencontrer les représentants du personnel au niveau des entreprises (lacune partiellement comblée par les points de vue recueillis au niveau des fédérations). Le manque de personnel compétent pour étudier ces problèmes a également été évoqué comme une explication à l'insuffisance du dialogue y compris par certains syndicats. D'où l'idée de se préoccuper davantage de la formation de responsables syndicaux.

Tout en reconnaissant ce point de vue, une organisation syndicale ajoute que ce n'est pas le motif principal de l'absence de dialogue. En effet, la formation, objet de stratégie, n'est pas d'après elle un domaine sur lequel les employeurs acceptent de discuter, sinon à la marge. "Les procès verbaux des comités d'entreprises en témoignant, il s'agit plus d'une information du comité d'entreprise que d'une véritable consultation. Les propositions syndicales sont rarement prise en compte".

Ceci dit, il faut néanmoins rappeler que la législation française garantit une information des représentants du personnel par les Comités d'entreprise et d'établissement. Il faut souligner également que cette législation prévoit une gestion paritaire des fonds de la formation, comme indiqué dans la 1ère partie. Le cas n° 6 illustre ces dispositions et en montre les possibilités et les limites. Il suggère que le cadre actuel ouvre la voie à un rôle plus actif des représentants du personnel, au moins dans le suivi de la mise en oeuvre des programmes de formation.

### **3. LES PERSONNELS CONCERNES**

Les données de la première partie, ainsi que les études précédentes, suggèrent que l'essentiel de l'effort de formation était consacré à l'encadrement. Considérant également la faible qualification d'une grande partie du personnel de la grande distribution moderne, on peut considérer qu'en moyenne les employés sont peu touchés par la formation. Les femmes constituant la majorité de ceux-ci, cela implique qu'elles restent souvent à l'écart.

Ici encore, les observations conduisent à nuancer cette conclusion. Les entreprises étudiées s'inscrivent en effet dans une autre logique. La conception d'une formation globale et intégrée à la stratégie de l'entreprise suppose qu'elle touche l'ensemble du personnel. C'est la situation observée dans plusieurs études de cas (n° 3, 4 et 5).

Ceci dit, les principales cibles de la formation sont constituées par les nouveaux embauchés, qu'il faut intégrer à la stratégie de l'entreprise et par l'encadrement. C'est pourquoi, des critiques syndicales soulignent que dans certaines des entreprises observées, les employés ne reçoivent que peu ou pas de formation en cours d'emploi. Les mêmes sont d'ailleurs prêts à reconnaître que le problème de la formation continue des employés n'est pas facile à résoudre et que les syndicats eux-mêmes ne font pas suffisamment de suggestions en ce sens. Le manque d'idées et d'initiatives serait à mettre en cause, plutôt que les directions d'entreprises, éventuellement prêtes à accepter les suggestions.

Si l'on s'en tenait à une définition très étroite de la formation continue, en excluant tout ce qui peut être considéré comme un complément de formation initiale, la formation ne toucherait que peu de monde et ne représenterait qu'un effort limité.

La formation vise plus particulièrement à former l'encadrement intermédiaire (les chefs de rayon) qui constitue un rouage essentiel de l'organisation et de la gestion, de la main-d'oeuvre dans les grandes entreprises. Il s'agit d'une formation complémentaire spécifique, en alternance, caractéristique du secteur et notamment des grandes entreprises. Si l'on interprète comme une formation initiale, les observations répondant strictement aux définitions du programme FORCE se réduiraient à peu de choses.

Former l'ensemble du personnel, c'est former notamment les femmes, qui en constituent la majorité.

Les études de cas illustrent également le problème particulier posé par l'extension du travail à temps partiel. Plusieurs responsables en ont conscience et recherchent des solutions (ce qui n'est pas le cas général du secteur). Ces solutions consistent notamment à répéter les séances de formation à des moments différents pour faciliter l'accès aux employés ayant des horaires particuliers (cas n° 3), à organiser une formation en libre-service dans des salles spéciales, à élaborer des fiches pédagogiques mises à disposition de tous et à confier un rôle de formation à l'encadrement, qui peut s'adapter aux horaires de son personnel.

La généralisation de la formation dans plusieurs entreprises observées n'est pas incompatible avec le fait que l'encadrement reste une cible privilégiée, et continue à bénéficier du plus gros effort de formation. Pour les entreprises, cela se justifie entre autres par le fait qu'elles demandent à l'encadrement de jouer un nouveau rôle de formateurs. Du point de vue de certains représentants syndicaux, il y a là un déséquilibre qui fait parfois l'objet de critiques, d'autant plus que les formations s'adressant à l'encadrement bénéficient davantage à son enrichissement personnel.

#### **4. CONTENUS, ORGANISATION, METHODES**

##### **Contenus**

La liaison entre méthode de travail, procédures et formation a déjà été notée. Cela signifie que dans plusieurs cas observés (n° 2, 3 4 et 5), c'est là le coeur de la formation.

Cette observation suscite des interrogations. D'un côté en effet, la liaison étroite avec le contenu du poste de travail est un facteur de motivation : les intéressés voient l'utilité de la formation (alors qu'a contrario ce n'est pas le cas de ceux à qui on propose une formation générale). Ce type de formation peut donner confiance, permettre de prendre du recul par rapport au travail, susciter une certaine curiosité pour en savoir davantage.

D'un autre côté, on peut craindre qu'une formation axée sur les méthodes de travail et les procédures d'une entreprise ne soit trop étroite et trop spécifique. Elle risque de n'être pas valable dans d'autres entreprises et de ne pas favoriser la mobilité professionnelle et l'évolution personnelle des salariés (préoccupation exprimée, moins par ceux-ci que par les syndicats).

De manière générale, on peut dire que les actions de formation continue ne cherchent pas à répondre aux besoins individuels du personnel. On l'a vu, elles restent centrées sur les objectifs de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement incompatible avec les besoins individuels, notamment dans le cas où une formation prépare ou accompagne une promotion. Dans le cas n° 1, les formations d'accompagnement hiérarchique et surtout l'approfondissement des connaissances générales pour les cadres ont une dimension d'enrichissement personnel. A noter aussi (cas n° 4 et 6) que le caractère modulaire des formations peut permettre une meilleure adaptation aux situations individuelles.

Une autre démarche intéressante consiste à combiner une formation pratique en entreprise et la préparation d'un diplôme sanctionné par l'Education nationale et garantissant une part de formation générale. Trois observations (cas 4, 5 et 6) vont dans ce sens et illustrent le renouveau de l'intérêt pour l'apprentissage en France. L'une d'entre elles (cas n° 2) propose une gamme plus large de préparations à des diplômes plus élevés, notamment le nouveau Bac professionnel particulièrement conçu pour former l'encadrement intermédiaire.

Ceci dit, la plupart des observations confirmeraient plutôt les données générales de la première partie montrant que les entreprises ne se sont guère intéressées jusqu'ici à la formation initiale que pour l'encadrement et pour le niveau de formation générale qu'elle apporte.

Le cas du commerce où la majorité du personnel est faiblement qualifié<sup>1</sup> pose un problème de portée générale : quel type de formation est adapté à ses besoins ? Une adaptation au poste de travail sur le tas est-elle encore une formation ? Mais par ailleurs, une formation formalisée de type scolaire est-elle adaptée ? Ceci conduit à s'interroger sur le rôle que peut jouer la formation initiale pour préparer aux emplois tertiaires, quand ils exigent surtout des compétences très générales ou au contraire très spécifiques (à une entreprise particulière), mais peu de compétences de métier. L'importance attachée aux compétences spécifiques à l'entreprise (culture et procédures d'entreprise) explique sans doute pour une grande part le fait qu'une grande partie de la formation puisse être considérée comme un complément de formation initiale. Ce ne serait pas alors l'inadaptation du système qui serait en cause.

Du point de vue organisation, on a déjà relevé la tendance à internaliser la formation et à impliquer largement l'encadrement, que l'on peut observer aussi bien au stade de l'exécution que de la conception. L'encadrement doit jouer un rôle de démultiplicateur, en s'appuyant sur une méthode et des outils pédagogiques.

Un représentant syndical a toutefois exprimé des réserves sur l'internalisation. Dans son entreprise, il considère que par suite du manque d'effectifs les salariés sont trop pris par leurs tâches pour consacrer du temps à la formation. Il craint aussi que la hiérarchie intermédiaire n'ajourne sans cesse la formation, sous la pression de l'urgence, ou ne la "bâcle". A l'extérieur, le salarié est plus disponible.

Ces réserves recourent des observations faites antérieurement dans la grande distribution moderne (CEREQ, 1990).

Une réponse possible pourrait être l'innovation remarquable qui consiste à retarder l'ouverture du magasin d'une demi-heure chaque semaine (cas n° 3). Ce temps est consacré à la formation, ce qui constitue peut-être le meilleur moyen d'impliquer l'ensemble du personnel, de le motiver et de susciter ses réactions. Ce dispositif exige de la rigueur et de la créativité de la part des responsables. En même temps, son coût est réduit.

Une autre réponse peut venir du contrôle de l'exécution par des instances représentatives du personnel, dont le rôle peut ainsi être revalorisé ?

On peut en voir une illustration dans le cas n° 6.

Il faut souligner à nouveau la prédominance de la formation en alternance. Mais celle-ci ne peut être efficace que moyennant des conditions strictes d'encadrement et de suivi.

---

<sup>1</sup>. Dans ses commentaires, une organisation syndicale a exprimé son désaccord total sur l'idée de qualification faible dans le commerce. Elle préfère parler de qualification non reconnue. "Toutes nos études démontrent au contraire, l'existence de compétences non techniques qu'il y a lieu de formaliser davantage. Pour que l'intention de former n'en reste pas qu'au stade du discours, il y aurait lieu de faire valider les objectifs de formation en même temps que les objectifs commerciaux par les chefs de rayon pour les responsabiliser quant au respect des départs en stage".

A cet égard, on peut noter les expériences suivantes :

- l'existence de rayons pilotes servant de lieux de formation (cas n° 4) et permettant de donner une formation souple et adaptée aux situations particulières ;
- le fait que la formation sur le tas soit précisément programmée (à défaut de quoi les stagiaires risquent de perdre leur temps et d'être dégoûtés de l'expérience du travail) ;
- la mise au point de manuels de formation et d'aides mémoires qui contribuent à faciliter le suivi et viennent en soutien des formateurs ;
- la mise en situation de travail dans des salles spécialisées, qui peut s'accompagner d'utilisation de la vidéo pour aider les stagiaires à se situer dans leur rôle.

## **5. COUT, FINANCEMENT, EVALUATION**

### **Coût**

La présentation du secteur résumait les données particulièrement riches dont on dispose en France sur le coût de la formation continue, du fait de l'obligation légale imposée aux entreprises. Elle montrait que globalement le commerce de détail dépensait sensiblement moins (1,9 % de la masse salariale) que la moyenne, avec des différences sensibles suivant les tailles d'entreprises (les petites dépensent moins que les grandes).

On pouvait débattre de la question de savoir dans quelle mesure cette faiblesse de la formation était liée à la structure particulière des qualifications dans le secteur, ou bien au style de gestion du personnel lié aux conditions d'emploi, à l'histoire et à la culture des dirigeants.

Les observations en entreprise montrent une image plus optimiste. Elle découle du fait que, dans les firmes observées la formation joue un rôle stratégique et bénéficie d'une priorité plus grande. Elle s'explique aussi par l'extension du public touché : former l'ensemble du personnel coûte nécessairement plus cher. C'est pourquoi la "fourchette" observée va de 2,4 à plus de 4 % de la masse salariale, sans que l'on puisse attacher une trop grande importance à ces chiffres (certaines entreprises ne comptabilisent qu'une partie de leurs dépenses. A fortiori, les comparaisons internationales posent de difficiles questions de définitions).

### **Financement et rôle de l'Etat**

Ceci pose le problème de la prise en charge du financement et de la contribution de l'Etat. La première partie a montré qu'en France cette contribution pouvait être importante et qu'une grande diversité de mesures étaient offertes aux entreprises et aux salariés.

Les observations faites dans un échantillon d'entreprises donnent une illustration de l'application de ces mesures, en particulier du recours aux contrats de qualification. Elles suggèrent que le rôle de l'Etat peut être important pour encourager, stimuler et développer les initiatives des entreprises. Mais cette aide ne peut suffire à susciter un intérêt pour la formation lorsque celui-ci n'existe pas chez les responsables. Cela semble bien le cas dans la plupart des petites entreprises, qui posent sans doute un problème essentiel, particulièrement dans une perspective européenne.

Les observations montrent une utilisation inégale des Fonds d'assurance formation. Certaines entreprises préfèrent conserver leur indépendance, alors que d'autres souhaitent bénéficier des ressources qu'ils apportent. Mais ces Fonds sont surtout ressentis comme des organismes administratifs re-distribuant des moyens.

Les engagements de développement de la formation suscitent également un intérêt mais la plupart des entreprises enquêtées n'y ont pas encore eu recours, soit parce qu'elles n'ont pas encore atteint le stade où ils pourraient se concrétiser, soit parce que leur niveau de dépenses a déjà atteint un plafond qu'elles n'envisagent pas de dépasser.

En tout état de cause, les observations confirment bien les données générales qui indiquent un accroissement de l'effort de formation. Ceci conduit à s'interroger sur les résultats de cet effort et sur la manière dont les résultats sont évalués.

### **L'évaluation et ses limites**

De manière générale, ce type d'évaluation est aussi peu avancé dans le secteur du commerce que dans les autres, ce qui s'explique dans une large mesure par la difficulté de l'exercice ; difficulté encore plus grande si l'on voulait confronter les coûts et les résultats, directs et indirects. Parmi les entreprises observés, s'y ajoute le fait que plusieurs programmes étudiés sont encore trop récents pour avoir fait l'objet d'une évaluation. On constate plusieurs cas d'évaluation pédagogique, soit par les stagiaires eux-mêmes (cas n° 4) ou par l'entreprise (cas n° 3 et n° 6).

Ceci dit, il n'a pas été observé de tentatives d'évaluation plus globale ou portant sur les effets plus indirects de la formation. Mais on peut penser que des éléments partiels d'évaluation correspondent, soit au fait que certains stagiaires en entreprise préparent aussi des diplômes de l'Education nationale (cas n° 4), ou encore que l'efficacité de la formation est testée par la mise au travail suivant plus ou moins immédiatement la formation (la plupart des cas).

**REMARQUES FINALES :**  
**DIVERSITE DES SITUATIONS ET**  
**TRANSFERABILITE DES EXPERIENCES**

L'analyse de la première partie a mis l'accent d'abord sur certaines caractéristiques spécifiques du secteur du commerce de détail : faiblesse des qualifications et du niveau de rémunération. Elle a aussi fait apparaître la diversité des types de commerce : grandes surfaces en libre service, grands magasins, petit commerce spécialisé ou non, organisé ou non. Elle a souligné que la spécificité de chacun de ces types avait des incidences importantes sur l'organisation et la gestion des entreprises, sur la structure des professions et qualifications et par conséquent sur les besoins de formation. Ces besoins sont très différents pour les petits commerçants et pour les grandes entreprises et suivant le poids relatif des qualifications intermédiaires, en particulier dans la fonction vente. Dans le commerce en libre service, la question du type de formation requis pour le personnel d'exécution se pose et est souvent mal résolue. Dans les autres types de commerce, on met de plus en plus l'accent sur la formation du personnel de vente.

Ce critère de structure nous paraît le plus important si l'on veut définir une typologie des expériences et pour aborder le problème de leur transférabilité. Il est clair que celle-ci est réduite si l'on passe d'un type de commerce à un autre. Ceci dit, certaines innovations (ex. la demi-heure de formation, cas n° 6), ou la bien mise en oeuvre de formules d'alternance ou de préparation à des diplômes nationaux, peuvent être facilement adaptées dans des structures commerciales différentes.

En revanche, certains aspects intéressants de l'expérience française (financement de la formation continue, gestion paritaire des fonds de la formation, contrat de qualification et autres mesures d'encouragement par l'Etat, suivi par les instances représentatives) sont évidemment liés aux contextes institutionnels et nécessitent une adaptation en conséquence.

En tout état de cause, il nous semble que l'utilité d'une telle étude réside moins dans des exemples d'opérations "clé en main" directement transposables que dans une analyse assez complète d'une variété de situations et de solutions. Elle constitue des matériaux qui doivent pouvoir inspirer, soit telle entreprise ou tel organisme, soit plutôt les réflexions et les débats des partenaires, au niveau national aussi bien que communautaire.

## **ETUDES ANTERIEURES ET SOURCES D'INFORMATION**

La principale source d'information sur l'emploi et la formation dans le commerce est donnée par l'étude du CEREQ sur la grande distribution à prédominance alimentaire. Achevée en 1990 à la demande de l'organisation patronale (FEDIMAS) et du Ministère du Travail, elle visait à évaluer les besoins de formation. C'était la première d'une série de contrats d'études prévisionnelles concernant les différents secteurs d'activité. Le rapport a été publié par la Documentation française sous le titre "Emploi, qualification et formation dans la grande distribution alimentaire".

Deux numéros de la Revue du CEREQ, Formation emploi traitent principalement de l'emploi, des compétences et de la formation dans le commerce de détail : le n° 3 de 1991 sur la France et le n° 4 de 1991 sur d'autres pays avec une approche comparative.

Le CEREQ a publié auparavant un Dossier Formation et emploi. Les emplois du commerce et de la vente, Paris 1986.

Plusieurs études traitent des conditions de travail, particulièrement de la flexibilité dans les supermarchés. La dernière s'intitule "La flexibilité du travail dans les hypermarchés par F. Guélaud et al. LEST, Aix-en-Provence, 1989.

Les données statistiques et les analyses économiques peuvent être trouvées dans les publications régulières de l'INSEE :

- les entreprises du commerce en 1989 (dernière année). Résultats de l'enquête annuelle d'entreprise ;
- les comptes du commerce en 1990 (dernière année).

Sur l'impact des nouvelles technologies, Cf. le commerce dans la société informatisée. rapport du groupe de travail présidé par Ph. Lemoine - Institut du commerce et de la consommation, 1992.



## **CONSULTATIONS**

Les personnalités et organismes suivants ont donné leur avis pour la sélection des études de cas et la discussion du rapport :

- Mme Saint-Léger  
FEDIMAS  
37, avenue d'Iéna - 75008 PARIS
- M. FORGET  
Conseil National des Succursalistes de l'Habillement  
8, rue de Montesquieu - 75001 PARIS
- M. SALOMON, Mme DUBAR  
CFDT  
47, avenue Simon-Bolivar - 75950 PARIS CEDEX 19
- MM. VARNIER et RAMAT  
Fédération des employés et cadres  
Force ouvrière  
28, rue des Petits Hôtels - 75010 PARIS
- Mme PINSAC  
Direction du Commerce intérieur  
Ministère du Commerce  
207, rue de Bercy - 75012 PARIS
- M. FENEYROU  
Direction de l'Artisanat  
24, rue de l'Université - 75007 PARIS

Des contacts ont également été établis avec :

- Mme DARDAYROL  
Conseil National du Commerce  
53, avenue Montaigne - 75008 PARIS
- Mme LA PALUD  
Institut du Commerce et de la Consommation  
11, rue Royale - 75008 PARIS

Le projet d'échantillon d'entreprises a également été soumis aux autres organisations syndicales et aux principales organisations d'employeurs du commerce.

Cette étude est la première d'une série lancée à l'initiative de la Task Force Ressources humaines, Education, Formation, Jeunesse de la CEE. Elle se situe dans le cadre du programme FORCE, qui vise à identifier et à analyser, dans tous les pays membres, des expériences exemplaires en matière de formation continue.

Cette première étude, consacrée au commerce de détail, a porté sur six cas d'entreprises appartenant à différents secteurs (alimentaire et non alimentaire) et représentant différents types de structures commerciales : hypermarchés, supermarchés, grands magasins spécialisés, succursalistes, association d'indépendants. Pour chaque cas, la présentation de l'entreprise est suivie de l'analyse de sa stratégie commerciale et de la description des objectifs, de l'organisation et de la pratique de la formation.

L'ensemble de ces études de cas fait apparaître certaines tendances (intégration plus poussée de la formation dans la stratégie d'ensemble, approche globale impliquant progressivement l'ensemble du personnel, mise au point d'itinéraires de formation) qui, même si elles ne sont pas encore très répandues, préfigurent vraisemblablement les évolutions futures.

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Jollette - B.P. 176  
13474 MARSEILLE RÉPUBLIQUE CEDEX

☎ 91.13.28.28

80 F