

L'innovation de formation dans le commerce de détail

par Christophe Baret et Olivier Bertrand

La fin des années quatre-vingt a vu apparaître des innovations dans la formation du personnel du commerce de détail. Intégration à la stratégie de l'entreprise, internalisation et généralisation à l'ensemble du personnel, rénovation des contenus et des outils pédagogiques. Cependant ces innovations sont restées limitées à un nombre réduit d'entreprises. Les conséquences du renforcement de la concurrence au début des années quatre-vingt-dix risquent de les remettre en cause.

Le programme FORCE (formation continue en Europe) a été lancé en 1991 à l'initiative de la Task Force Ressources humaines, éducation, formation, jeunesse de la Commission de Bruxelles. Il visait à identifier et à analyser les expériences les plus significatives, innovantes et exemplaires réalisées dans les pays membres dans le domaine de la formation continue. Cette analyse devait permettre de transférer les expériences les plus intéressantes dans d'autres pays et d'autres contextes et ainsi de contribuer¹ à faire progresser la formation continue en Europe, à la fois pour des raisons économiques intéressant les entreprises et leur compétitivité et pour des raisons sociales intéressant les travailleurs.

Le choix de ces expériences posait d'emblée un problème : l'accent devait-il être mis sur l'innovation, en mettant en valeur l'originalité de la démarche suivie ? Ou sur la représentativité des observations, sachant qu'elle ne pourrait être statistique, compte-

tenu de leur faible nombre, mais qu'il était intéressant de recueillir une image de la situation réelle dans les pays étudiés ? Ou sur la transférabilité, ce qui supposait la bonne volonté des entreprises concernées pour faire connaître les particularités de leur démarche et la possibilité d'adaptation de cette démarche dans d'autres contextes ?

C'est finalement un compromis qui a été adopté, mettant l'accent sur les expériences les plus intéressantes, mais aussi montrant une diversité des pratiques réelles. Il a été ainsi possible d'identifier l'émergence de tendances et de situations nouvelles, dont on pouvait penser qu'elles présagent probablement l'avenir.

LES PARADOXES DU CHOIX DU COMMERCE DE DÉTAIL COMME PREMIER SECTEUR D'ÉTUDE POUR LE PROGRAMME FORCE

Le choix du secteur du commerce de détail au niveau européen a été dû davantage à l'évolution favorable du dialogue social au niveau communau-

¹ Au delà des études sectorielles, le programme FORCE prévoit d'apporter des aides financières à des projets d'ingénierie de formation transnationaux.

taire qu'à la prise en compte d'un développement particulier de la formation continue dans ce secteur. Rappelons que dans notre typologie des services (Bertrand, 1988), le commerce de détail formait, avec l'hôtellerie-restauration et les services aux particuliers, un groupe distinct, caractérisé globalement par la faible taille des entreprises, la fréquence du travail non salarié, la forte mobilité, la faible rémunération, la jeunesse et la féminisation de la main-d'œuvre, ainsi que le développement du travail à temps partiel et **la faiblesse du taux de participation à la formation continue.**

Dans le cas français, les six études de cas réalisées en entreprises dans le cadre du programme FORCE pouvaient être confrontées à l'analyse approfondie du secteur conduite en 1989 avec la réalisation du contrat d'études prévisionnelles sur le commerce de détail (CEREQ, ADEP 1990 ; Bertrand et Romani, 1991). Portant plus particulièrement sur la grande distribution à prédominance alimentaire, cette analyse confirmait la plupart des caractéristiques précédentes et faisait en plus apparaître quelques tendances et interrogations :

— croissance des grandes surfaces en libre-service et notamment des hypermarchés au détriment du

petit commerce traditionnel, avec prédominance de stratégies fondées sur la recherche du plus bas prix ;
— faiblesse des moyens consacrés à la formation de leurs salariés par une grande partie des entreprises de ce secteur. En 1989 l'effort de formation représentait en moyenne 1,4 %² de la masse salariale ce qui était inférieur à la moyenne de l'économie (2,33 %) et l'écart s'accroissait chaque année. De plus, cet effort était surtout destiné à l'encadrement et touchait peu les employés et les ouvriers qui représentaient pourtant 85 % des effectifs de ces entreprises. L'objectif de la formation était d'intégrer les cadres et les agents de maîtrise en leur dispensant une formation au management et à la culture d'entreprise, la première étant souvent confiée, sur le plan de la conception et de la réalisation, à des organismes extérieurs. Le service formation de l'entreprise se contentait de sélectionner l'offre extérieure de formation, d'établir un catalogue et d'organiser les sessions et leur gestion administrative ;
— pour l'avenir, probabilité d'une poursuite de l'évolution en faveur des grandes surfaces et notamment des hypermarchés, entraînant une faible croissance de l'emploi total.

2 L'obligation légale était alors de 1,2 %.

— double interrogation sur les orientations et les stratégies futures :

a) la distribution française, comme celle d'autres pays industrialisés tels que les Etats-Unis, ne va-t-elle pas s'orienter vers plus de différenciation par type de produits et de segmentation par type de clientèle, une partie au moins des entreprises mettant davantage l'accent sur la qualité et sur le service ?

b) Dans ce cas, cette orientation serait-elle cohérente avec le maintien de politiques de gestion de main-d'œuvre souvent fondées sur la précarité et sur des conditions d'emploi rendant difficile la motivation et l'implication des travailleurs, ainsi que l'investissement sur leur formation ?

Les six entreprises étudiées en 1992 se situent plutôt dans une perspective de remise en cause de leur mode de fonctionnement et de recherche de nouvelles orientations. Sur le plan commercial, elles sont plus orientées que la moyenne vers la qualité des produits et des services. Elles sont aussi plus préoccupées du développement des ressources humaines et donc de la formation. Cela justifie une analyse de ce qu'il peut y avoir de novateur et de spécifique dans leur démarche, par comparaison avec l'ensemble du secteur et avec d'autres. On devra s'interroger également sur la généralisation possible d'observations datées, dans une période d'évolution rapide de la conjoncture.

QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE FORMATION INNOVANT ?

Il y a quelques années, une étude des exemples de systèmes innovants de formation continue a été réalisée dans l'industrie (Dubar, Méhaut et alii, 1988). Ses résultats ont permis à ses auteurs et à d'autres de construire une réflexion sur la nature d'une inno-

vation de formation et sur ses liens avec l'organisation globale de la production dans l'entreprise.

Au départ, les auteurs reconnaissent qu'ils ne disposaient pas d'une définition de l'innovation de formation leur permettant de distinguer les systèmes de formation innovants de ceux qui ne l'étaient pas. Ce n'est qu'au fur et mesure de l'avancement de leurs travaux qu'ils ont pu construire cette notion d'innovation. Dans un premier temps, partant d'une lecture de la presse, ils ont considéré comme innovantes les actions de formation citées comme telles par les entreprises elles-mêmes. Dans un deuxième temps, ils se sont donnés un premier critère pour pouvoir opérer une sélection ; il y a innovation lorsque : « l'action de formation est considérée comme importante par l'entreprise et en rupture avec ses pratiques antérieures ». Ce n'est qu'a posteriori qu'ils ont pu se risquer à définir des critères plus précis de l'innovation. Il doit être possible d'observer dans l'entreprise :

- une intégration de la formation à la stratégie de l'entreprise,
- une transformation des outils de gestion de la formation,
- une transformation de la professionnalité³ des salariés.

Dans le cadre de notre étude sur les formations innovantes dans le commerce de détail nous nous sommes dès le départ trouvés confrontés aux mêmes difficultés méthodologiques puisqu'il était convenu avec la Task Force Ressources humaines que les entreprises innovantes nous seraient désignées par les partenaires sociaux. Ce n'est donc qu'a posteriori que nous pouvons nous livrer à une discussion sur l'innovation. Comment se situent les systèmes de formation que nous avons étudiés par rapport aux critères issus de l'industrie ?

3 Professionnalité est un terme qui n'a pas encore de définition précise, il désigne tout ce qui concerne les rapports du salarié à son emploi : rémunération, conditions de travail, contenu des fonctions, carrière, etc.

Méthodologie

Le choix des 6 entreprises étudiées a été effectué par les partenaires sociaux. A l'intérieur de chacune, nous avons tenté de comprendre dans quel contexte se situait le programme de formation étudié. Pour cela, nous avons analysé leur mode de fonctionnement, leur stratégie commerciale et leur mode de gestion des ressources humaines, avant d'en venir à la description du système de formation. A l'intérieur de ce système, nous avons approfondi en détail le fonctionnement d'un programme qui nous paraissait particulièrement exemplaire.

Pour réaliser ces monographies, nous avons rencontré dans chaque entreprise, au cours d'entretiens semi-directifs sur le lieu de travail, la Direction des ressources humaines, le responsable du service formation, un ou plusieurs formateurs et des salariés bénéficiaires du programme étudié. A la demande de la Task Force, nous nous sommes efforcés de recueillir l'opinion des syndicats, mais cette possibilité ne nous fut effectivement offerte que dans deux entreprises sur 6. Nous reconnaissons donc le caractère dominant du discours patronal par rapport à l'opinion des salariés.

Le cas n° 1 est celui d'un grand groupe de distribution à prédominance alimentaire, qui gère différents types de magasins et offre toute une gamme de formations, parmi lesquelles on s'est surtout intéressé à un programme de perfectionnement des cadres.

Le cas n° 2 porte sur un groupement de propriétaires indépendants de grandes surfaces à prédominance alimentaire. Ce groupement a créé une centrale qui vend ses services aux magasins et notamment l'achat des marchandises et leur acheminement. La centrale est dirigée par des représentants élus des 115 adhérents. 4 000 personnes sont employées dans les différents magasins du groupement et la centrale emploie à elle seule 500 personnes. L'étude a porté sur la formation donnée dans une école des métiers s'adressant à de jeunes recrutés, appelés à devenir cadres.

La troisième entreprise a un caractère multinational ; elle possède un type particulier de grands magasins avec un rayon alimentaire. Son programme de formation s'adresse à l'ensemble du personnel et présente plusieurs originalités.

Le cas n° 4 est une entreprise régionale de supermarchés de taille moyenne, puisqu'elle compte 50 magasins et emploie 3 600 personnes au total. Elle a une structure très centralisée et fait partie d'un grand groupe français de grande distribution. Elle réalise depuis plusieurs années des efforts importants de formation impliquant particulièrement l'encadrement.

La cinquième entreprise, spécialisée dans la chaussure et le vêtement, a une activité internationale. L'étude a porté sur la systématisation des procédures d'organisation et de formation.

Le cas n° 6 est celui d'une filiale d'un des principaux groupes français, qui gère des hypermarchés. L'accent a été mis sur la gestion des fonds de formation.

On voit que cet échantillon privilégie les grandes entreprises au détriment des petites, ce qui reflète bien les différences dans leurs efforts respectifs de formation. Il apparaît aussi que dans le commerce de détail, la grande distribution alimentaire est représentée par 4 entreprises sur 6, ce qui est sans doute lié à la prédominance de ce type de commerce actuellement.

LA FORMATION COMME OUTIL DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Bien que dans chacune des 6 études de cas réalisées le système de formation comportait des aspects exemplaires qui auraient mérités d'être développés ici, pour clarifier notre propos et nous permettre de développer une argumentation détaillée, nous avons sélectionné a posteriori 2 entreprises parmi les 6 étudiées. De plus, si les systèmes de formation mis en place sont spécifiques à chacune, ils relèvent tous d'une même logique, or c'est dans les entreprises 2 et 4 que cette logique apparaît le plus distinctement.

Dans l'industrie, l'étude avait montré que les systèmes de formation innovants étudiés constituaient un des outils de la transformation de la structure des entreprises pour l'adapter à de nouvelles contraintes concurrentielles et organisationnelles. Avec l'intensification de la concurrence et l'accélération du progrès technologique, les entreprises devaient se donner les moyens de percevoir et de s'adapter à la demande du client, et de produire au moindre coût en intégrant les nouvelles technologies. Les préoccupations marketing et qualité, mais aussi de réduction des coûts, devenaient centrales pour ces entreprises et c'est pour faire évoluer leur structure d'inspiration

taylorienne caractérisée par une forte division du travail et un cloisonnement entre les services qu'elles avaient mis en place un ensemble de processus de transformation (ou de modernisation) parmi lesquels la formation tient une place importante (Podevin, Verdier, 1990). La formation accompagne alors un changement à moyen terme initié par un choix stratégique de l'entreprise.

Dans le commerce de détail, il semblerait que l'on retrouve ces incitations de type interne (organisation) ou externe (marché), même si la situation paraît plus complexe en raison de l'aspect multiforme de la qualité dans ce secteur⁴. Depuis le début des années 1980, la couverture du territoire en grandes surfaces alimentaires est très dense⁵. Les parts de marché des hypermarchés ne se gagnent plus facilement au détriment du petit commerce, mais de haute lutte contre d'autres grandes surfaces qui se battent à armes égales. En France, plus qu'ailleurs, cette

4 Si la qualité se définit comme la capacité d'une entreprise à répondre de manière satisfaisante aux exigences de ses clients, dans le commerce de détail elle peut prendre des formes très variées, parfois contradictoires. Le client exige en effet la meilleure qualité du produit, le meilleur prix, le plus large choix, le magasin le plus accueillant et le plus proche, le moins d'attente aux caisses, etc.

5 En 1992, 62 % des ventes de produits alimentaires se faisaient en grandes surfaces. *Alternatives économiques*, 1992.

intensification de la concurrence s'est traduite par une guerre des prix exacerbée qui a conduit à une détérioration de la rentabilité des entreprises en raison de la baisse de leurs marges commerciales.

Pour s'adapter à cette situation nouvelle, certaines entreprises se contentent de réduire leurs frais d'exploitation (dont 60 % sont constitués par les frais de personnel) de manière arithmétique, sans modifier leur structure, elle aussi d'inspiration taylorienne, notamment dans les hypermarchés⁶. D'autres, par contre, se sont efforcées de se donner de nouvelles structures leur permettant de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser leur fonctionnement, ou bien tentent de sortir de la guerre des prix en se différenciant par la qualité des produits et du service.

Parmi les 6 entreprises que nous avons étudiées, le cas de l'entreprise 2 nous paraît sur ce point tout à fait intéressant. Elle regroupait en 1986 essentiellement des magasins de proximité et des supérettes et ne comptait que 15 supermarchés et aucun hypermarché. Ce groupement de commerçants indépendants ne réalisait alors que 40 % de son chiffre d'affaires en supermarché. En raison des difficultés commerciales rencontrées par les petits magasins avec le développement des grandes surfaces, certains adhérents ne pouvaient plus régler leurs achats à la centrale, qui risquait de se trouver elle-même en difficulté. Les dirigeants (adhérents élus) ont alors décidé de réorganiser le groupement en le repositionnant sur les grandes surfaces (supermarchés et hypermarchés). Pour améliorer la compétitivité de l'enseigne en terme de prix de vente et lui redonner une image commerciale cohérente, il fut décidé de rationaliser la gestion de la centrale et des magasins, et d'uniformiser le parc de magasins en créant des méthodes de travail standard. Cette réflexion stratégique a été concrétisée par la mise en œuvre de plusieurs processus de transformation. Dans un premier temps, il y a eu une transformation de la structure du groupement qui s'est séparé de certains adhérents et a accueilli des propriétaires de grands magasins. Ainsi en 1991, il comptait 50 supermarchés et 5 hypermarchés qui réalisaient 61 % d'un chiffre d'affaires très accru, passé de 780 millions de francs en 1986 à plus de 3 milliards de francs en 1991.

Un audit du groupement avait révélé que chaque magasin travaillait selon des méthodes spécifiques et qu'aucun dispositif ne permettait de recueillir et de développer les savoir-faire des responsables de magasin. Pour faire face à ce manque d'homogénéité

du groupement, le groupe d'adhérents a décidé de renforcer le rôle de la centrale dans la gestion des ressources humaines des magasins et de mettre en place un processus visant à la standardisation des procédures et des savoir-faire dans les magasins. Ce processus avait trois objectifs, recueillir et accumuler les savoir-faire dispersés des adhérents, définir une méthode standard efficace, et la diffuser à l'ensemble du personnel des magasins. En 1991, un groupe de 10 adhérents s'est réuni environ 20 fois pendant une journée pour rédiger un cahier des procédures et méthodes de travail. Un intervenant extérieur animait les séances. Ensuite, le groupe a conçu et commencé à mettre en place un système de formation capable de diffuser ces méthodes dans les magasins. Ce système devait intégrer la formation des adhérents, de l'encadrement et des employés des magasins, des jeunes chefs de rayon embauchés et des nouveaux adhérents. Au moment de l'enquête, début 1992, seule la formation des adhérents et celle des jeunes chefs de rayon fonctionnaient.

Le cas de l'entreprise 4 est aussi intéressant car cette entreprise qui avait par tradition un positionnement commercial qualitatif, connaissait des difficultés face au développement du discount. Pour réagir, les dirigeants ont décidé de renforcer le positionnement initial pour en faire un véritable vecteur de différenciation par rapport à la concurrence. La qualité a été définie avec précision autour de 5 dimensions :

- qualité de l'implantation des magasins,
- qualité de l'aspect des magasins,
- qualité et choix des produits,
- qualité de la logistique,
- qualité de l'accueil du client.

Il est alors apparu que la mise en œuvre de la stratégie qualitative de l'enseigne passait principalement par un développement du professionnalisme des

⁶ Dans l'hypermarché, les achats des produits, les commandes, la réception des livraisons et la mise en rayon sont confiés à des salariés différents, spécialisés. L'hypermarché se caractérise aussi par un fort cloisonnement entre les rayons.

salariés des magasins, c'est à dire de leurs connaissances des produits, de leur savoir-faire dans la gestion du point de vente et leur attitude d'accueil vis-à-vis du client. Pour développer les savoir-faire des employés, la direction a mis en place un processus de transformation construit sur la formation, la fidélisation et l'implication de la main-d'œuvre dont les éléments sont :

— l'instauration d'un management participatif pour impliquer les salariés dans la stratégie de l'entreprise et pour se rapprocher des aspirations de la clientèle. Processus qui s'est concrétisé par la création d'un club de consommateurs, par l'instauration de « files » réunissant des responsables de magasin et des cadres fonctionnels du siège. Des commissions de réflexion ad hoc associant l'encadrement des magasins ont aussi été constituées pour traiter certaines questions et donner leur avis à la direction générale ;

— la mise en place dans les magasins d'une organisation du travail favorisant l'accueil du client et la responsabilisation du personnel. Les employés remplissent les rayons pendant les heures d'ouverture du magasin pour pouvoir renseigner et conseiller les clients⁷. Ils gèrent aussi intégralement leur rayon (commandes, réception, mise en rayon, agencement) ;

— la mise en place d'un système de formation performant et concernant l'ensemble du personnel. Les dépenses de formation dépassent les 4 % de la masse salariale de l'entreprise et, de source syndicale, environ 1/3 des employés suit une formation chaque année ;

— la mise en place progressive d'un système de gestion prévisionnelle des emplois pour fidéliser le personnel et favoriser la promotion interne. Système qui se concrétise par un effort pour allonger les contrats à temps partiel de certains employés (de 25 heures à 30 heures), la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation pour tout le personnel, une réflexion de fond sur le contenu des fonctions et la mobilité, et enfin la mise en place d'un système informatisé de gestion prévisionnelle des emplois.

Il nous semble que nous retrouvons bien dans ces deux entreprises le premier critère de l'innovation révélé par l'étude sur l'industrie. On constate en effet que l'entreprise construit un nouveau système de formation en liaison avec ses choix stratégiques. Elle réagit à des évolutions de son environnement concurrentiel qui la contraignent à repenser son organisation ou son mode de rapport au marché. Dans la cas de l'entreprise 4, on voit bien comment

elle tente de sortir d'une organisation du travail taylorienne pour impliquer l'employé dans l'accueil du client et la qualité du service. La formation devient un outil de transformation de l'organisation du travail et de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, ce qui suppose que les dirigeants aient pris conscience de l'importance du rôle joué par les salariés dans cette mise en œuvre. On passerait en quelque sorte dans ces 2 entreprises d'un management par objectifs, qui se cantonne à fixer des objectifs de remplissage et de présentation du rayon, à un management par les moyens, qui consiste à concevoir et à transmettre aux employés les méthodes de travail qui doivent leur permettre de réaliser ces objectifs. Former, c'est pour l'entreprise donner les moyens aux salariés de mettre en œuvre sa stratégie.

UN NOUVEL OBJECTIF POUR LE SYSTÈME DE FORMATION, TOUCHER L'ENSEMBLE DES SALARIÉS. OBSTACLES ET SOLUTIONS

Le système de formation de l'entreprise industrielle taylorienne était décrit par Podevin et Verdier comme exclusif et segmentant. Ils estimaient en effet que la formation était presque exclusivement destinée à l'encadrement, pour l'intégrer à la hiérarchie et à la culture de l'entreprise, et les seules formations dispensées aux OS visaient leur adaptation immédiate au poste de travail. Les formations plus générales étaient alors considérées comme des « dépenses obligatoires », imposées par la loi de 1971. Mais avec la modernisation, l'entreprise s'efforce de donner les moyens à chaque salarié d'agir sur la qualité du produit et la satisfaction du client. La formation vise alors l'amélioration de la qualité du travail et est étendue à l'ensemble des salariés. La démultiplication par l'encadrement, en « cascade », est alors souvent retenue dans l'industrie comme un nouveau mode de diffusion de la formation.

Or, on l'a vu, le contrat d'études prévisionnelles avait fait ressortir que dans le commerce de détail la formation était surtout orientée vers l'encadrement, elle est souvent éparpillée par référence à un catalogue, sa conception et sa réalisation confiées à des intervenants extérieurs. Ces caractéristiques du système de formation s'appliquaient aussi aux entreprises 2 et 4. Par conséquent il semble intéressant de décrire quelles ont été les conséquences sur ce système de l'intégration de la formation à la stratégie de l'entreprise. Le principal facteur de transformation est sûrement l'apparition d'un nouvel objectif pour la formation, toucher l'ensemble des salariés et non plus seulement l'encadrement.

⁷ Habituellement, les employés remplissent les rayons entre 5 heures et 9 heures du matin pour ne pas être gênés par la présence des clients dans les allées.

Dans l'entreprise 2, chaque adhérent est incité à accepter⁸ d'être formé aux nouvelles méthodes de travail standard puis à financer et organiser la formation de son encadrement et de ses employés. Pour cela, il s'appuie sur un formateur extérieur ainsi que sur les outils pédagogiques conçus par le groupe de réflexion initial. Toujours dans ce même souci de toucher l'ensemble du personnel, l'entreprise a mis en place en 1991 une école des métiers pour former des jeunes de niveau bac en contrat de qualification d'un an. Un programme de formation des nouveaux adhérents a aussi été lancé. L'entreprise s'assure donc que les nouveaux venus dans le groupement seront dès le départ formés à ses méthodes de travail et contribueront à les diffuser. Ces différents dispositifs sont gérés par la direction des ressources humaines de la centrale et mis à la disposition des magasins contre une contribution financière. Les magasins versent leurs dépenses de formation à un Fond d'assurance formation (FAF), qui reverse ensuite ces fonds à la centrale en fonction des opérations de formations qu'ils engagent. En 1991, la moyenne des dépenses de formation des magasins du groupement représentait environ 1,8 % de la masse salariale.

Dans l'entreprise 4, la formation est essentiellement destinée aux employés des magasins pour qu'ils aient les moyens de veiller au maintien de la qualité des produits, à la bonne présentation des rayons et à bien conseiller la clientèle.

Etant donnée l'apparition d'un lien entre formation et stratégie de l'entreprise, et l'émergence de cet objectif de toucher l'ensemble du personnel, on ne pouvait concevoir une simple extension du système de formation précédent car le coût aurait été trop élevé et l'entreprise n'aurait pas pu maîtriser le contenu des formations. Les entreprises ont donc dû mettre en place une nouvelle organisation de la formation. Le deuxième critère de l'innovation de formation relevé par Dubar et alii : « *transformation des outils de gestion de la formation* » semble donc s'inscrire ici dans le prolongement logique du premier. Dans les deux entreprises 2 et 4, cette nouvelle organisation repose sur un même principe : l'internalisation. Cette internalisation concerne à la fois la conception des formations (analyse des besoins, conception de l'organisation et du contenu) et leur diffusion (démultiplication de la formation par l'encadrement).

Si nous reprenons le cas de l'entreprise 4, traditionnellement son système de formation était construit autour d'un catalogue de stages proposés par des intervenants extérieurs. Dans la nouvelle démarche,

les modules sont conçus et animés en interne par des cadres de l'entreprise. La formation des employés du rayon fruits et légumes par exemple, est le résultat du travail d'un groupe de 12 personnes qui réunissait des chefs de rayon, des directeurs de magasin, l'acheteur, le chargé des relations avec les fournisseurs et le responsable formation qui jouait le rôle d'animateur du groupe. Ce groupe s'est réuni une journée toutes les 2 semaines pendant 6 mois pour définir les objectifs de la formation, déterminer les principaux messages et concevoir les outils pédagogiques. Répartis en 4 sous-groupes, pendant les deux premiers mois, les participants ont fait le tour des magasins pour se rendre compte par eux-mêmes des besoins et des problèmes rencontrés par les salariés. Plusieurs thèmes d'approfondissement ont alors été choisis et répartis entre les sous-groupes. Ces derniers se sont parfois adressés à des spécialistes extérieurs de l'agro-alimentaire pour apporter des solutions fiables aux difficultés rencontrées, notamment à propos de la conservation des produits.

Le groupe a ensuite conçu les outils pédagogiques et notamment une vidéo de présentation du rayon et plusieurs vidéos d'approfondissement (connaissance des produits, gestion des flux et gestion des équipes). Ces outils audiovisuels sont accompagnés de fiches d'exercices, d'un manuel du formateur, d'une fiche d'auto-évaluation et d'un aide-mémoire pour le stagiaire. Ces outils ont été présentés et validés auprès de la direction de l'entreprise puis présentés pendant une journée à l'ensemble des directeurs de magasin et aux chefs de rayon. Parmi eux, un groupe de 12 volontaires a été sélectionné pour dispenser la formation dans les magasins auprès des employés.

Les animateurs de la formation aux fruits et légumes sont donc des chefs de rayon et des directeurs de magasin qui se sont portés volontaires et qui ont été

⁸ Le groupement ne peut rien imposer à des propriétaires indépendants, aussi il doit s'efforcer de les convaincre de suivre cette formation et de financer celle de leurs salariés.

sélectionnés pour leurs capacités pédagogiques. Ces formateurs circulent ensuite dans les magasins pour dispenser la formation à des groupes de 12 employés venus de plusieurs magasins. Cette formation se déroule sur 3 séances d'une journée étalées sur 3 semaines.

Dans cette entreprise la démarche est à la fois participative et internalisée car certains responsables des magasins sont associés à la réflexion et à la conception des outils pédagogiques. Mais le plus nouveau, c'est peut-être ce souci d'analyse fine des besoins concrets des opérateurs.

Si l'internalisation de la formation semble devenir un nouveau principe d'organisation de la formation, il peut être instructif de tenter de l'évaluer rapidement à la lumière des 6 études de cas réalisées dans le cadre de cette enquête.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS CONSTATÉS DE L'INTERNALISATION

Avantages

- L'analyse des besoins de formation amène l'encadrement à identifier des savoir-faire méconnus et à les développer,
- l'entreprise conçoit elle-même des formations qui n'existent pas sur le marché,
- elle permet de toucher l'ensemble des salariés au moindre coût,
- l'entreprise maîtrise le contenu et la diffusion de la formation,
- l'encadrement dont l'autonomie commerciale diminue, se voit confier un nouveau rôle,
- un dialogue s'établit entre cadres et employés en dehors des stricts rapports hiérarchiques.

Inconvénients

- Tous les cadres n'ont pas les capacités pédagogiques requises,
- l'entreprise n'a pas de moyens pour contrôler la qualité de la diffusion des formations. Les cadres sont juges et parties,
- la formation risque d'être spécifique à l'entreprise et de ne pas être valorisée sur le marché du travail,
- l'entreprise ne dispose pas toujours en interne des compétences suffisantes pour concevoir et animer certaines formations.

Dans quelques entreprises de notre échantillon, des solutions pragmatiques à ces difficultés ont été observées. Nous avons pu en effet constater dans deux entreprises que les cadres ont le choix entre animer eux-mêmes les sessions ou se faire assister

par un formateur extérieur, ou bien encore confier l'animation à un formateur. Ainsi, comme dans l'entreprise 4, ne deviennent formateurs que les cadres qui se portent volontaires. Dans l'entreprise 6, nous avons observé une solution originale au problème du contrôle par l'entreprise de la qualité des formations dispensées par les cadres.

Dans cette entreprise qui fait partie d'un groupe qui contrôle plusieurs filiales, chacune spécialisée dans une forme de commerce de détail (magasins de proximité, supérettes, supermarchés, hypermarchés), les fonds alloués à la formation sont gérés paritairement par un FAF propre au groupe. Les filiales versent leurs fonds au FAF qui prend ensuite en charge la gestion administrative des dépenses de formation et assure une mutualisation des fonds⁹.

Selon la direction du groupe, l'aspect mutualisateur du FAF est à présent limité car la plupart des filiales utilisent l'intégralité de leurs fonds de formation (correspondant au minimum légal), et par conséquent le FAF ne serait plus qu'un intermédiaire administratif lourd et coûteux qui « paie ce qu'on lui demande de payer ».

Les syndicats reconnaissent qu'ils participent à la gestion mais qu'ils n'interviennent pas sur l'affectation des dépenses qui restent sous le contrôle des filiales. Par contre, ils estiment que le FAF est un moyen de contrôle du respect du plan de formation par les directeurs de magasin. Le FAF peut refuser de financer une formation qui sort du cadre du plan de formation ou qui aurait reçu un avis défavorable du comité d'établissement du magasin. Cet avis est obligatoire pour la prise en charge d'une formation et il permet de veiller à la bonne réalisation des formations. Selon les syndicats, cet avis du C.E prend davantage d'importance aujourd'hui car avec l'internalisation les cadres animent directement de plus en plus de formations. Par conséquent il serait dangereux pour les salariés, mais aussi pour l'entreprise, qu'ils soient juges et parties sur la qualité des formations qu'ils dispensent.

Nous avons donc constaté que dans les entreprises qui concevaient la formation comme outil de la mise en œuvre de leur stratégie, l'objectif et l'organisation du système de formation changeaient radicalement. L'internalisation de la formation semble s'imposer comme nouveau principe d'organisation de la formation, peut-être parce qu'il est bien adapté à des structures très éclatées comme celles des entreprises de commerce de détail. Derrière ce principe général, les applications concrètes sont diverses car

⁹ Les entreprises qui développent la formation peuvent bénéficier des sommes versées par d'autres et non utilisées.

adaptées à la situation de chaque entreprise. Il n'y a pas de modèle général de formation internalisée. Nous devons aussi souligner que si l'internalisation permet d'élargir la formation à l'ensemble des salariés au moindre coût, l'effort financier consenti par les entreprises 2 et 4 (respectivement 1,8 % et 4,1 % de la masse salariale) est tout de même supérieur à la moyenne du secteur relevée en 1990 (1,4 %). Aussi, s'il semble que ces entreprises soient bien engagées dans un processus de modernisation tel que décrit dans l'industrie, ce processus leur impose un effort humain (internalisation) et financier très important. Nous nous interrogeons alors sur la permanence de cet effort dans le temps compte tenu de la faible rentabilité actuelle des entreprises dans ce secteur. Les marges de manœuvre financières sont sûrement plus étroites que dans l'industrie et rien ne dit que les entreprises qui font un effort pour se moderniser parviendront à se différencier de la concurrence avant de disparaître ¹⁰.

UN CONTENU PÉDAGOGIQUE DES FORMATIONS TRÈS AXÉ SUR LA PRATIQUE

Nous venons donc de voir que dans deux entreprises de notre échantillon les deux premiers critères de l'innovation de formation relevés dans l'industrie sont vérifiés. Quant est-il maintenant pour le troisième, la transformation de la professionnalité des salariés ? En fait, il ne nous est pas possible d'apporter une réponse à cette interrogation car les systèmes de formation que nous avons observés étaient tous très récents. Le plus ancien n'avait pas un an d'existence au moment de l'enquête. Par conséquent, ils conservaient un caractère expérimental. Il ne nous a donc pas été possible d'évaluer les retombées socio-professionnelles de ces nouveaux programmes. Un recul de quelques années aurait été nécessaire pour pouvoir appréhender leur impact sur la mobilité des salariés, les rémunérations, le contenu des fonctions, etc. Nous avons d'ailleurs suggéré aux responsables du programme FORCE que les équipes de recherche disposent de fonds pour pouvoir suivre sur quelques années les systèmes de formation mis en place et évaluer leurs conséquences sur la professionnalité des salariés de ces entreprises.

Si nos informations sont insuffisantes pour que nous puissions situer les programmes observés par rapport au troisième critère de l'innovation, il nous sem-

ble que cette étude fait émerger ce qui pourrait devenir un nouveau critère, relevé également par Podevin et Verdier : la transformation du contenu pédagogique des formations.

Dans l'industrie, ces auteurs remarquent que la modernisation conduit progressivement à une réduction des oppositions entre formation visant l'intérêt de l'entreprise, diffusant des méthodes de travail très axées sur la pratique, et formation visant le développement individuel du salarié s'appuyant davantage sur des savoir-faire plus généraux. Cette opposition se reflète dans l'attitude adoptée par les syndicats et le patronat vis-à-vis de la formation, ce dernier considérant les formations à caractère général comme des « dépenses obligatoires » imposées par la loi. Avec la modernisation, le contenu des formations innovantes observées dans l'industrie évoluait vers un amalgame de pratiques formalisées et de savoirs nouveaux liés aux préoccupations de qualité et d'intégration de nouvelles technologies. Dans son intérêt, l'entreprise dispensait donc un savoir plus général pouvant conduire à terme à une meilleure valorisation du salarié même si les questions de la certification des formations et de l'instauration de nouveaux itinéraires professionnels restaient posées.

On peut considérer qu'il existe généralement 4 types de contenu pédagogique de formation :

- connaissances fondamentales,
- savoir-faire spécifiques à l'entreprise : elle transmet ses méthodes de travail, sa culture, sa politique commerciale,
- savoir-faire techniques : liés à un métier,
- savoir-faire relationnels : contacts avec le client, vente.

Dans l'industrie, les savoir-faire techniques et dans une certaine mesure les connaissances fondamentales constituent l'essentiel des formations, mais dans le commerce de détail la question du contenu des formations est plus complexe en raison de la diversité des savoir-faire mis en œuvre dans ce secteur et de la difficulté à définir une frontière entre le technique et le spécifique à l'entreprise. On l'a vu, traditionnellement la formation formelle était réservée à l'encadrement et son contenu était essentiellement spécifique à l'entreprise, il en est de même pour les courts stages d'accueil des nouveaux employés qui se mettent en place actuellement dans certaines entreprises. Les savoir-faire techniques étaient transmis sur le tas, de manière non formalisée, ou bien « importés » de l'extérieur par le recrutement de personnel formé et expérimenté. Chaque chef de rayon transmettait **ses** méthodes de travail à **ses** employés. Les savoir-faire relationnels étaient considérés comme innés, attachés à la personne, « c'est

¹⁰ Les dispositifs publics tels que les Engagements de développement de la formation continue peuvent sur ce point jouer un rôle important d'aide à la modernisation. Un accord de ce type est en cours dans le secteur de la grande distribution alimentaire depuis septembre 1991.

le sens du commerce et ça ne s'apprend pas ». Aussi pour les postes d'employés au contact du client, l'aptitude relationnelle faisait partie des critères de sélection des candidats.

Par rapport à cette situation antérieure, qu'en est-il du contenu pédagogique des formations dans les entreprises que nous avons étudiées ? Dans 5 cas sur 6, les formations nouvellement dispensées par les entreprises aux employés sont constituées essentiellement de méthodes de travail formalisées (méthode de mise en rayon, de passage des commandes, de réception des marchandises, etc).

Dans l'entreprise 4, si nous reprenons l'exemple de la formation « fruits et légumes », nous avons vu que le principal outil pédagogique était la vidéo. La formation s'échelonne sur 3 jours non consécutifs et concerne à chaque fois 10 à 12 employés de magasins différents. La formation a lieu dans un magasin. En début de journée, le formateur fait visionner la vidéo et explique les différents points de la méthode de travail. Lors de la première séance les thèmes suivants sont évoqués :

- présentation du rayon,
- entretien du rayon (propreté, aspect des produits),
- accueil de la clientèle,
- passage des commandes,
- réception des marchandises,
- mise en rayon,
- balisage du rayon.

La vidéo met en scène des employés au travail et montre les bonnes méthodes de travail en faisant des gros plans sur les points importants (constituer les étalages en alternant les couleurs des produits, éliminer les produits avariés, dans la chambre froide ne pas ranger de produits sous la source de froid,

etc). Pour aider les formateurs, de petits panneaux STOP apparaissent à l'écran aux moments importants. Il peut ainsi interrompre le déroulement de la cassette pour s'assurer de la bonne compréhension du message par les stagiaires ou pour leur faire effectuer un exercice d'application. Chaque stagiaire sort de la séance avec ses notes, les feuilles d'exercices d'application et un aide mémoire qui reprend les principaux messages.

Ensuite, les stagiaires partent dans le rayon pour une mise en pratique immédiate. Le soir une discussion permet de collecter les réactions de chacun et de faire le point sur l'assimilation de la formation. Chaque stagiaire retourne dans son magasin pendant une semaine et tente de mettre en pratique ce qu'il a appris. La séance suivante, ils font le point sur les problèmes rencontrés dans leur magasin et le formateur aborde les nouveaux thèmes.

Afin de transmettre des procédures de travail de manière efficace, les entreprises étudiées ont dû concevoir des outils et des méthodes pédagogiques qui facilitent la mémorisation des procédures et des gestes qui y sont associés. On remarquera qu'une place importante est laissée à l'application pratique. Un outil comme la vidéo, même s'il est onéreux, paraît particulièrement bien adapté à ce type de formation car il permet une mémorisation visuelle des gestes.

Les formations sont le plus souvent animées directement par l'encadrement, ce qui nous amène à penser qu'il y aurait un constat réalisé par l'entreprise, de l'insuffisance de la formation sur le tas, et la volonté de donner aux cadres des moyens nouveaux pour être plus efficace.

Par ailleurs cette formation très axée sur les méthodes de travail est-elle bien acceptée par les salariés. Nous avons pu constater que les employés qui ont reçu la formation « fruits et légumes » avaient une opinion très positive : « *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, maintenant tout le monde fait attention à ne pas écraser l'extrémité des pêches en les manipulant* ». Ils apprécient qu'on leur donne les moyens d'effectuer leur travail correctement. Ils découvrent aussi l'intérêt qu'il y a à approfondir leurs connaissances sur la vie du rayon : « *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* ». De manière unanime, ils estiment être plus à l'aise dans leur travail à présent et expriment le souhait de suivre de nouvelles formations. Il apparaît que les formations purement pratiques sont mieux perçues par les salariés que les formations générales qui visent pourtant davantage leur enrichissement personnel.

Le contenu de ces formations, à base de méthodes de travail formalisées et de procédures pratiques, soulève deux questions :

— ces formations conduisent-elles à une rationalisation du travail et à un enfermement des employés dans des procédures, ou bien visent-elles à lui donner plus d'autonomie grâce à une meilleure efficacité dans leurs tâches les plus répétitives ?

— Comme le soulignent aussi les syndicats, ces formations sur le tas « formalisées » conduisent-elles à la constitution de savoir-faire valorisés hors de l'entreprise ou bien spécifiques à celle-ci et sans valeur à l'extérieur ?

Nous ne disposons pas des éléments nécessaires pour répondre à ces interrogations mais il nous semble que l'instauration de ces nouveaux systèmes de formation pourrait tout de même avoir à terme des conséquences sur la professionnalité des salariés. Si ces programmes s'inscrivent dans la durée, ce qui n'est pas assuré loin s'en faut, on peut penser que la réflexion de certains membres de l'encadrement sur le contenu de la fonction d'employé libre-service, sur les techniques de préparation et de présentation des produits et sur les savoir-faire mis en œuvre, doit pouvoir conduire à la constitution de savoir-faire nouveaux intégrant les préoccupations de qualité et, à terme, à une meilleure reconnaissance par l'entreprise de la qualité du travail des employés. C'est ce qui se traduit déjà, mais de manière encore hésitante, dans la mise en place dans l'entreprise 4 d'un programme de gestion prévisionnelle des emplois.

Ainsi, s'il est probable que des formations véhiculant des méthodes de travail ne conduisent pas à la cons-

titution de savoir-faire faisant valeur à l'extérieur de l'entreprise, elles peuvent tout de même conduire, et ce ne serait pas négligeable, à une reconnaissance de ces savoir-faire, en interne, par l'entreprise elle-même. De plus, on l'a vu dans le cas de l'entreprise 4, avec ce type de contenu, les salariés reprennent confiance en la formation et deviennent demandeurs de formations plus générales (gestion, économie, expression orale, etc) qu'ils étaient peu enclin à suivre auparavant en raison de leur aspect trop scolaire. Reste à savoir si les entreprises trouveront un intérêt à dispenser ces formations plus générales.

*
**

En résumé, ces observations ont permis de constater au moins trois types d'innovations par rapport aux pratiques moyennes qui caractérisaient jusqu'ici le secteur de la grande distribution :

— une volonté de donner une cohérence à des actions jusqu'ici souvent dispersées et proposées sous forme d'un simple catalogue et d'en faire une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas de la distribution, la stratégie porte essentiellement sur le segment de clientèle visé et sur le type de produit et de service qui lui est proposé. Avec l'intensification de la concurrence, la définition des stratégies s'affine et doit devenir plus explicite. Dans la plupart des cas étudiés, elle vise à donner une image plus claire de l'entreprise et à l'associer davantage à la qualité des produits et du service. Cela a notamment des implications sur les connaissances du personnel et plus encore sur son comportement.

— Si les vendeurs sont en premier lieu touchés par cette évolution, une approche globale, intégrée à la stratégie commerciale et liée à la culture et à l'image de l'entreprise implique à la fois une tendance à toucher l'ensemble du personnel et à impliquer davantage l'encadrement comme instruments de la formation. Cette démarche suppose que des dispositions soient prises pour résoudre le problème du personnel intermittent (temps partiel, saisonniers, contrats à durée déterminée) et de la forte mobilité de la main-d'œuvre. Comme ce personnel constitue une part importante des effectifs et doit faire face aux périodes d'activité de pointe, cela pose plusieurs questions : est-il présent aux moments où la formation est assurée et l'investissement sur sa formation est-il rentable ?

— Enfin, les observations ont mis l'accent sur le caractère pratique de la formation, qui concerne des périodes de courte durée, dont on peut se demander parfois si elles représentent véritablement une formation, ou seulement une adaptation au poste. Mais il faut reconnaître que ce caractère pratique semble satisfaire et motiver beaucoup de salariés, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

La question suivante pourrait aussi être posée : celle-ci peut-elle faire beaucoup plus et proposer à une grande partie de son personnel une formation plus approfondie susceptible notamment de contribuer à son développement personnel et à son évolution de carrière ?

Il faut rappeler à cet égard une autre spécificité du secteur de la grande distribution : l'importance des coûts de main-d'œuvre et la faiblesse des marges imposée par une concurrence vive et par le poids des stratégies discount rappelé dans un précédent article (Le Corre, 1991). De ce fait, les marges de manœuvre sont assez réduites. On pourrait rappeler également les particularités de la distribution en ce qui concerne la nature de son activité, des processus de travail et donc de la structure des qualifications qu'elle emploie (Bertrand, Romani, 1991).

Tous ces éléments conduisent à relativiser le caractère novateur des expériences étudiées par rapport à d'autres secteurs d'activité qui, du fait de la technicité plus grande de leur activité entraînant des exigences plus fortes en matière de qualification, mais aussi des marges plus confortables, ont pu mettre en œuvre plus tôt le type de démarches examinées ici.

Mais il est encore plus nécessaire de relativiser ces observations en les situant dans le temps. Les analyses du contrat d'études prévisionnelles correspondaient au début d'une période de reprise économique, qui rendait vraisemblable l'hypothèse d'une différenciation des stratégies, faisant davantage la place à la qualité, au service et donc à la qualification et à la formation.

Les enquêtes du programme FORCE s'inscrivent dans un contexte déjà marqué par le ralentissement de la croissance. Ce contexte s'est considérablement aggravé depuis et la question qui se pose au moment de la rédaction de cet article est celle de savoir si les tendances observées sont durables, si elles présagent une évolution plus générale du secteur, ou si au contraire elles ne risquent pas d'être remises en cause par des contraintes de coût encore plus fortes et peut-être par une renonciation à certaines orientations stratégiques. D'ores et déjà, on doit constater pour le secteur commercial dans son ensemble les nouveaux progrès du travail intermittent et notamment du temps partiel. De plus, les dernières déclarations des responsables semblent désormais accorder moins de place à la revalorisation du facteur humain et à la qualification par rapport aux éléments purement économiques qu'il y a quelques années.

Le même constat a pu être fait au niveau européen lors de la synthèse des enquêtes concernant les douze pays membres de la CEE. A ce stade, on hésitait à tirer les conclusions d'observations qui,

quelques mois plus tôt, suggéraient une tendance assez nette vers une valorisation du service et de la qualité, que l'on pouvait être tenté d'interpréter comme ouvrant une ère de « post-libre-service » au sein d'un grand nombre d'entreprises dynamiques.

Mais si ce constat ne peut qu'inciter à la plus grande modestie par rapport à toute forme de prévision, cette analyse doit aussi mettre en garde contre la tentation de la généralisation. Le commerce de détail ne peut être envisagé comme un bloc, compte-tenu de la diversité des formes de commerce. Pour chacune d'entre elles on observe des différences sensibles de situations individuelles. On peut penser qu'à long terme, dans une économie et un marché plus complexes, ces différences ont plutôt des chances de s'accroître. Il paraît logique que la cohérence entre stratégies commerciales et politiques de formation restera une constante et que par conséquent celles-ci resteront diversifiées. En revanche, un accroissement massif et généralisé de l'effort de formation paraît peu vraisemblable et une diffusion des expériences novatrices sera sans doute difficile, tant que la conjoncture ne s'améliorera pas.

Christophe Baret
LEST-CNRS

Olivier Bertrand
CEREQ

Bibliographie

Bertrand O. (1988), « Qualité et hétérogénéité des emplois de services », *Formation Emploi* n° 23.

Bertrand O., Romani C. (1991), « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers ? », *Formation Emploi* n° 35, Juillet-Septembre.

Bertrand O., Baret C. (1993), « La formation continue dans le commerce de détail français : rapport pour le programme Force », *Document de travail* n° 86, CEREQ, Avril.

CEREQ, en collaboration avec l'ADEP (1990), « *Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire* », sous la direction d'O. Bertrand, La Documentation française, Juin.

Dubar C., Méhaut P., Bel G. (1988), « Les innovations en matière de formation », *Actualité de la formation permanente* n° 96.

Gadrey J. (1990), « Les systèmes d'emplois tertiaires au cœur des transformations du marché du travail », *Formation Emploi* n° 29.

Le Corre S. (1991), « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi* n° 35.

Podevin G., Verdier E. (1990), « Formation continue et évolution du travail », *Travail et Emploi* n° 2.