

## Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers ?

par Olivier Bertrand et Claudine Romani

*Le développement de la grande distribution s'appuie sur une structure polaire des emplois, qui réserve les tâches qualifiées à l'encadrement. La modernisation des technologies ne la remet pas en cause. Seules de nouvelles stratégies commerciales misant sur la qualité et la volonté d'attirer un personnel plus motivé peuvent obliger à des transformations de l'organisation du travail et à un élargissement des compétences des employés.*

Si de nombreuses études ont été consacrées à l'évolution des qualifications dans l'industrie, notamment du point de vue du changement technologique, plus rares sont les analyses qui abordent ce thème pour le tertiaire, sauf pour le secteur des banques et assurances. Les emplois tertiaires renvoient à des situations de travail hétérogènes impliquant des niveaux de compétences parfois fortement disparates (Bertrand, 1988).

Parmi les activités tertiaires, la distribution commerciale est une de celles qui véhiculent le plus

Cet article développe certains thèmes traités :

- d'une part dans l'étude réalisée par le CERÉQ, au titre d'un contrat d'étude prévisionnelle (*Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire*, La Documentation française, juin 1990) ;
- d'autre part dans une étude réalisée pour l'OCDE/CERI avec le concours du Département Hommes, Travail et Technologie du ministère de la Recherche ;
- enfin, dans l'étude réalisée par le Centre d'Initiatives i Recerques a la Mediterrania (CIREM) pour le compte du CEDEFOP (publiée sous le titre *Construction d'une nouvelle professionnalité : la cas du commerce espagnol*).

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

souvent une image négative, que ce soit en termes de conditions d'emploi, de qualification ou de rémunération. En outre, elle apparaît comme un cas symptomatique de recours massif à des stratégies de gestion flexible des effectifs sur lesquelles, d'ailleurs, s'est focalisée l'attention de la plupart des observateurs (Guélaud 1989, Maruani 1988). La majorité des travaux se sont centrés sur les politiques de flexibilité des entreprises en minorant toutefois le traitement des questions liées aux compétences et à la formation. Les résultats obtenus à partir d'études récentes portant sur les structures d'emplois dans la distribution en France nous permettent d'examiner le problème de la qualification et de son évolution.

A ce niveau un premier constat s'impose. Les particularismes structurels de la distribution commerciale ont une influence majeure sur l'architecture des systèmes de travail qui y prédominent. L'un d'entre eux est étroitement lié à la position fonctionnelle occupée par le commerce dans l'ensemble de l'économie. Située à la jonction des sphères de production et de consommation, l'activité commerciale est orientée vers l'offre d'un bien immatériel, celui de l'organisation des échanges. Aussi

le commerce est-il une branche économique aux délimitations incertaines. En outre, le faible degré de technicité incorporée dans les opérations à effectuer rend flous et ambigus la nature et le statut des compétences mobilisées. Cela expliquerait les difficultés rencontrées dans l'identification des qualifications du commerce qui renvoient à des savoir-faire imprécis et « volatiles » et à des contenus du travail variables.

Une autre caractéristique sectorielle déterminante est l'extrême hétérogénéité des structures commerciales. Celle-ci tient à la fois au type de distribution (grands magasins, hypermarchés, commerces traditionnels, vente par correspondance etc.), à la taille des établissements commerciaux (du petit commerce de proximité à l'hypermarché de périphérie de grande métropole) et au produit distribué. Cela se traduit par une segmentation des marchés très marquée dont l'existence implique des structures d'emplois et des compétences peu uniformes.

Au-delà des aspects inhérents à sa composition interne, l'évolution récente de la distribution commerciale semble en confirmer l'exemplarité. Elle s'affirme en effet comme un secteur en transformation investi de courants contradictoires et de tensions. Le commerce peut être considéré comme un lieu paradoxal où se mêlent étroitement des survivances d'archaïsmes et des formes avancées de modernité. Le témoignage le plus significatif de cette imbrication est donné par la nature des emplois et des modes de construction et de gestion des spécialités qui y correspondent (Romani et Inglass, 1989).

Sous la pression de multiples facteurs parmi lesquels l'introduction des technologies de l'informatique, la redéfinition de normes de rentabilité et la recherche de nouvelles marges de flexibilité fonctionnelle, les systèmes de travail se sont progressivement transformés. Cela a induit une réorientation des stratégies de gestion des ressources humaines des entreprises vers un renouvellement des tâches, de l'organisation du travail et des profils professionnels exigés. Les changements technologiques et organisationnels ont donc eu pour incidence de mettre en mouvement la structure des qualifications : tendance à une élévation du niveau moyen des qualifications, redéfinition du champ des compétences mobilisées par le secteur et réforme des modèles organisationnels.

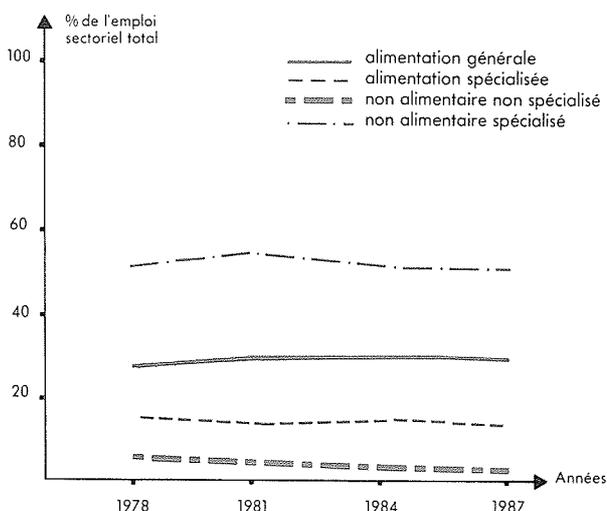
On retrouvera ces différentes dimensions dans la suite de l'article. Celui-ci retrace d'abord l'évolution du secteur, puis analyse les changements récents et leurs incidences sur la structure des qualifications et sur les systèmes de formation.

## CROISSANCE DE LA GRANDE DISTRIBUTION DE MASSE ET POLARISATION DES QUALIFICATIONS

L'évolution majeure enregistrée par la distribution est le renforcement des structures d'alimentation générale dû essentiellement à la croissance, accentuée depuis les années 60, des grandes surfaces vendant en libre-service et organisées de manière industrielle en vue d'une distribution de masse à moindre prix. Cette tendance s'est traduite par une hausse du volume de leurs ventes et par une augmentation sensible de leurs effectifs dans l'emploi global du secteur (graphique 1). Le prototype en est l'hypermarché, qui a conquis des parts croissantes de marché, tandis que le petit commerce indépendant mais aussi les grands magasins et les magasins populaires en perdaient constamment.

Graphique 1

### Évolution de l'emploi dans le commerce



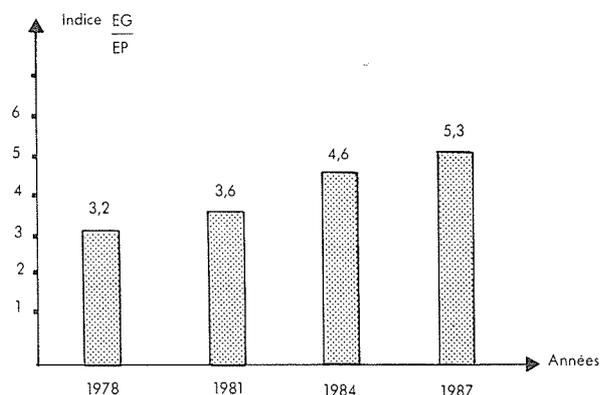
Source : INSEE - Données statistiques - Enquête annuelle d'entreprise.

Cette montée en puissance du commerce concentré a eu pour conséquence une modification de la répartition des effectifs entre grand et petit commerce, se réalisant d'ailleurs largement au détriment de ce dernier (graphique 2). Durant les années 80, l'écart évalué en termes d'emplois entre ces deux formes de distribution n'a cessé de se creuser ; en fin de période, l'ensemble du personnel employé dans la grande distribution était plus de cinq fois supérieur à celui du petit commer-

ce. En outre, la consolidation d'un type de distribution concentrée a entraîné la quasi-disparition de la fonction vente, les emplois les plus fréquents étant ceux d'employés de libre-service (dont l'activité s'apparente à de la manutention, puisqu'elle consiste essentiellement à garnir des rayons) et de caissières.

Graphique 2

**Évolution du rapport de l'emploi dans le grand commerce alimentaire (EG) et le petit commerce (EP)**



Source : INSEE - Données statistiques - Enquête annuelle d'entreprise.

La structure des emplois dans la distribution alimentaire illustre clairement cette tendance (cf. tableau). En 1988, plus des trois cinquièmes des effectifs de ce secteur étaient des employés, les autres catégories les plus significatives étant celles des ouvriers et du personnel d'encadrement. Il convient de noter que ce dernier est relativement limité, notamment dans les grandes surfaces alimentaires qui enregistrent généralement des proportions de cadres parmi les plus faibles du secteur du commerce.

**Les emplois dans la distribution alimentaire (grandes surfaces et succursales) en 1988**

Chefs d'entreprise et cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Autres emplois	Total
13 935	55 116	220 761	57 936	5 670	353 418
3,9 %	15,6 %	62,5 %	16,4 %	1,6 %	100 %

Source : CEREQ.

Avec la grande série et l'automatisation des caisses liée à la lecture optique, le travail des caissières se limite à l'encaissement et exige surtout de l'at-

tention. Parallèlement, les seuls emplois professionnels subsistant dans la grande distribution, ceux de la transformation alimentaire (notamment de la boucherie), sont menacés par l'industrialisation et par les nouvelles techniques de conservation qui entraînent la remontée en usine des principaux travaux de découpe et de préparation. La qualification de la majorité des employés est donc généralement faible.

Par ailleurs, la plupart des entreprises d'hypermarchés se sont développées en se fondant sur un principe de décentralisation de la gestion. Dans une première phase, la mise en place de circuits courts et la négociation de grandes quantités suffisaient à s'assurer de prix assez bas pour gagner des parts de marché sans grande technicité et donc sans services fonctionnels étoffés. Plusieurs firmes, parmi les plus performantes, ont délibérément adopté une politique de responsabilisation et d'autonomie au profit de l'encadrement des magasins : un rôle central est dévolu au chef de rayon, assimilé souvent à un petit chef d'entreprise. L'éventail de ses attributions est très large, puisqu'il peut aller des achats au recrutement, en passant par la fixation des prix, la disposition des marchandises et la gestion de la marge. Des dispositifs de concertation souples, les « files » ou groupes de travail dans lesquels sont représentés les gens du terrain, visent à concilier cette autonomie avec le bénéfice des économies d'échelle et la cohérence de la politique commerciale. Ce type d'organisation peut être interprété aussi bien comme une survivance du commerce indépendant traditionnel que comme précurseur d'une ère post-taylorienne recherchant avant tout la souplesse, l'adaptabilité et la motivation du personnel.

Cette première phase de modernisation a essentiellement eu pour résultat une polarisation des qualifications, opposant un encadrement opéra-

tionnel restreint et un grand nombre d'employés faiblement qualifiés, principalement des femmes, travaillant souvent à temps partiel et sur contrat à durée déterminée, et ayant une mobilité très supérieure à la moyenne.

Cette situation est un peu moins marquée dans les autres branches du commerce. La centralisation est plus forte dans les magasins à succursales et dans la plupart des grandes surfaces non alimentaires, ce qui limite le rôle du chef de rayon. Lorsqu'il s'agit de produits à caractère technique, la fonction vente reste nécessaire et donc l'emploi de vendeur.

De leur côté, les grands magasins ont longtemps fonctionné sur la base d'une autonomie de gestion et de politique commerciale laissée à chaque point de vente. La nécessité de rationaliser pour informatiser et celle d'harmoniser l'image commerciale ont joué dans le sens d'une plus grande centralisation. La structure professionnelle dans les grands magasins est marquée par la multiplicité et le cloisonnement des catégories. Si l'emploi caractéristique de ce type de commerce reste le vendeur, il faut souligner qu'un grand nombre d'entre eux sont, en fait, des démonstrateurs employés par les fournisseurs et chargés de la promotion de leurs produits. Ce n'est pas une spécificité des grands magasins car on trouve aussi ce type d'emploi dans les grandes surfaces qui occupent également du personnel des fournisseurs pour la mise en rayon. La différenciation entre les types de distribution tient surtout au style de gestion du personnel, hiérarchique et passablement bureaucratique dans les grands magasins, très éloigné de l'ambiance de pionniers et de l'absence de formalisme qui caractérisent toujours la plupart des grandes surfaces.

Rappelons, enfin, que le développement rapide de la franchise depuis quelques années entraîne le plus souvent davantage de rigueur de gestion de la part des commerçants, mais à l'intérieur de normes strictement définies, susceptibles de réduire leur autonomie<sup>1</sup>.

### **NOUVELLES TENDANCES : INFORMATISATION, CONCURRENCE ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

Si la grande distribution de masse est loin d'avoir épuisé son potentiel de croissance, le modèle produisant la structure des qualifications décrite paraît susceptible d'être remis en cause. Ce pourrait être la résultante de trois facteurs dont l'influence ne

joue pas toujours dans le même sens : la technologie, la concurrence et le marché du travail. Mais ce sont en définitive les choix d'organisation opérés par les firmes qui détermineront le sens de l'évolution des qualifications.

### **L'INFORMATISATION ET SES LIMITES**

Comme presque tous les secteurs, la distribution n'échappe pas à l'informatisation. Celle-ci est déjà assez avancée, mais va encore se généraliser et se systématiser. Pour en apprécier les effets, on procédera à une comparaison avec les industries de process en continu, en considérant que la distribution est désormais essentiellement une activité de gestion de flux de marchandises. Etant entendu que dans les grandes surfaces le problème majeur est celui de mettre rapidement à disposition des quantités massives au moindre coût, alors que les grands magasins sont surtout confrontés à la diversité des assortiments (de l'ordre de 150 000 articles) et la vente par correspondance à la gestion d'un nombre considérable de commandes (28 millions par an dans une entreprise).

Le développement majeur est fondé sur l'utilisation de la lecture optique qui fournit, en temps réel, une série de données permettant non seulement un meilleur contrôle des flux et des coûts, mais aussi un affinement de la politique commerciale. La micro-informatique offre en plus un large éventail d'applications spécifiques à une fonction ou à une unité, à l'initiative de leurs responsables. Les nouvelles technologies peuvent également faciliter la communication au sein de l'entreprise avec la clientèle (systèmes d'information interactifs) ou avec les fournisseurs (communication directe entre ordinateurs).

Ces innovations ont des conséquences décisives sur la gestion des entreprises mais leur incidence sur la qualification est moins claire et sans doute

<sup>1</sup> Cf. O. Bertrand, « La franchise : fonctionnement, compétences, formation », *Formation Emploi* n° 24, octobre-décembre 1988.

plus limitée. Tout d'abord — c'est là une différence importante avec les industries de process — l'extrême diversité des produits (poids, forme et dimensions) ainsi que des manipulations qu'ils doivent subir limite les possibilités d'automatisation de l'entreposage, de la mise en rayon et du passage aux caisses (l'automatisation totale de celles-ci a été expérimentée aux Etats-Unis, mais les résultats ne paraissent pas encore concluants). Par conséquent, même si les opérations simples et répétitives diminuent (par exemple suppression de l'étiquetage avec la lecture optique), il en restera toujours qui nécessiteront un personnel peu qualifié.

Pour le reste, l'informatisation peut-elle être considérée comme un élément de qualification ? Une majorité de ses utilisateurs n'y ont recours que pour la saisie et la consultation des données. Pour l'analyse et la prise de décision, c'est essentiellement l'encadrement qui est concerné. Il peut l'être de deux manières :

— une partie des décisions qu'il prend peut désormais être confiée à l'informatique. Par exemple, à partir des données sur le niveau des stocks et sur les fluctuations de la clientèle, il devient techniquement possible à l'ordinateur de passer les commandes. De même, la disposition des articles en magasin peut être décidée automatiquement à partir de modèles informatisés ;

— à l'inverse, l'informatique et surtout la micro-informatique peuvent apporter un potentiel d'analyse beaucoup plus important. L'optimisation des décisions d'achat peut être désormais beaucoup plus sophistiquée, notamment en tenant mieux compte des coûts de stockage par rapport aux avantages résultant des promotions ou des achats en grandes quantités.

Ces derniers développements impliquent une compétence plus large, non pas en informatique, mais du point de vue de la capacité à aborder une gamme plus étendue de problèmes et à les traiter de manière plus approfondie.

Si l'on reprend la comparaison avec les industries de process, on peut constater que l'informatisation a deux effets : une prise en charge croissante de la régulation courante du processus de production et des moyens nouveaux pour étudier l'amélioration de ce processus.

#### **INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE ET REMISE EN CAUSE DES STRATÉGIES DES FIRMES**

On assiste actuellement à une intensification de la concurrence dans la distribution. La croissance extensive des grandes surfaces par implantations

nouvelles rencontre ses limites avec l'approche de la saturation. Il y a de moins en moins de parts de marché à gagner au détriment du petit commerce traditionnel et les grandes entreprises modernes doivent désormais s'affronter à armes égales. Enfin, même si le commerce de détail reste un service de proximité, la concurrence s'internationalise par création de filiales étrangères.

On notera au passage qu'un éventuel ralentissement d'une croissance jusqu'ici très rapide pourrait poser un problème aux grandes surfaces, notamment en réduisant les perspectives de promotion, auparavant assez ouvertes.

L'exemple d'autres pays industrialisés suggère que cette situation peut entraîner une modification de la structure commerciale et des stratégies des firmes, avec des effets indirects sur la qualification. Une plus grande spécialisation par type de produits et une segmentation accrue par catégorie de clientèle paraissent vraisemblables. Déjà les grands magasins se sont réorientés vers les articles de mode et vers une clientèle étrangère ou haut de gamme. Les grandes surfaces spécialisées (bricolage, jardinage, électroménager, ameublement) se sont développées rapidement ces dernières années et pourraient étendre leur champ d'activité. Les grandes surfaces alimentaires, qui vendent un large éventail de produits en s'appuyant sur une stratégie de prix, pourraient se différencier davantage : d'un côté les « discounters » purs, de l'autre les firmes privilégiant davantage la qualité et le service.

Si cette évolution se confirme, elle devrait avoir pour effet d'élever le niveau des exigences en matière de gestion et de commercialisation, notamment dans les grandes surfaces s'orientant vers le service. Elle impliquerait sans doute un renforcement des services techniques (marketing, merchandising, logistique) et, dans les magasins, un personnel plus compétent sur les produits, plus commerçant vis-à-vis de la clientèle et plus motivé, donc une meilleure animation de la part de l'encadrement.

#### **MARCHÉ DU TRAVAIL ET CAPTATION DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE**

Un autre facteur de remise en cause peut découler de l'évolution du marché du travail.

Dans tous les pays, l'image de la distribution, en particulier auprès des jeunes, est négative que ce soit sur la nature du travail, la rémunération et surtout les conditions de travail (horaires prolongés incluant le samedi). Sans développer les nombreuses analyses consacrées à la flexibilité dans la grande distribution auxquelles il a été fait référen-

ce, on peut rappeler que le commerce de détail se caractérise globalement par l'importance du travail à temps partiel (27 % pour l'ensemble du commerce en 1987), par une fréquence des contrats à durée déterminée et des divers types de contrats jeunes et par un taux élevé de mobilité impliquant qu'il s'agit d'un secteur d'entrée pour les jeunes mais que peu y restent. D'où des difficultés certaines à attirer les jeunes diplômés dans la distribution.

Cette situation — qu'il conviendrait de nuancer suivant les régions, les entreprises et les établissements — paraît contradictoire avec la tendance précédemment soulignée vers une amélioration de la qualité et du service donc vers une qualification plus élevée.

## **L'IMPACT SUR LA STRUCTURE DES QUALIFICATIONS**

Bien que les facteurs examinés ci-dessus jouent parfois dans des sens contradictoires, la tendance dominante paraît être la « requalification » et la revalorisation. On peut donc parler d'une élévation du niveau moyen de qualification. Mais celle-ci concernera-t-elle l'ensemble des catégories professionnelles ou seulement certaines, en particulier l'encadrement ? y aura-t-il accentuation ou au contraire, réduction de la polarisation ? La réponse est liée aux choix d'organisation des entreprises. Au risque de schématiser, et en pensant surtout aux grandes surfaces alimentaires, ces choix peuvent être résumés comme suit :

- entre le maintien d'une grande autonomie de l'encadrement des magasins et une gestion plus informatisée, mais aussi plus centralisée ;
- entre le développement d'une qualification intermédiaire et la répartition plus large des éléments de qualification ;
- entre plusieurs formes de revalorisation de la fonction vente ;
- entre polyvalence et spécialisation.

## **AUTONOMIE OU CENTRALISATION**

Par comparaison avec les autres pays industrialisés, le niveau de décentralisation et le degré d'autonomie laissé à l'encadrement dans beaucoup de grandes surfaces alimentaires en France paraissent uniques. Sont-ils compatibles avec la rationalisation et les économies d'échelle qu'exige la concurrence et que permet l'informatisation ? La question se pose pour les achats, les approvisionnements, la détermination des prix et la présentation des produits. Va-t-on renforcer le pouvoir des centrales d'achats ? Passer à l'automatisation

complète des commandes, ou laisser la décision définitive au chef de rayon, mieux placé pour apprécier les impondérables ? Standardiser totalement la disposition des rayons et des articles ? En pesant les avantages financiers de la rationalisation et les risques de démotivation et de désengagement d'un encadrement dont la mobilisation et le dynamisme contribuent actuellement à leur réussite, les entreprises ont à faire des choix et n'aboutiront pas nécessairement aux mêmes solutions. Pour celles qui sont déjà beaucoup plus centralisées, l'option consiste au contraire à trouver de nouveaux éléments de motivation à un encadrement dont les responsabilités sont jusqu'ici réduites.

## **UNE QUALIFICATION INTERMÉDIAIRE ?**

La charge de travail trop lourde de cet encadrement peut inciter à rechercher une délégation d'une partie de ses responsabilités à un échelon intermédiaire. Ce serait en même temps un moyen de pallier les inconvénients de la polarisation et d'ouvrir des perspectives d'évolution aux employés les moins qualifiés. Cet échelon intermédiaire existe dans quelques grandes surfaces : c'est le gestionnaire de stock ou employé principal, dont l'attribution essentielle est de veiller à l'approvisionnement d'un rayon ou sous-rayon et de passer les commandes. Mais cette attribution n'est pas toujours formalisée et la qualification n'est pas clairement définie par la convention collective. Comme on vient de le voir, elle pourrait être remise en cause par une informatisation plus poussée conduisant à l'automatisation des commandes. Enfin, la création d'un échelon intermédiaire ne risque-t-elle pas de réduire la possibilité de répartir les tâches qualifiantes entre un plus grand nombre d'employés et contribuer ainsi à maintenir un grand nombre d'emplois orientés uniquement vers la manutention ? C'est là que se situe à nouveau le choix d'organisation. Notons que le problème ne se pose pas dans les mêmes termes dans le commerce plus traditionnel de type grands magasins où la structure hiérarchique est plus lourde.

## **REVALORISER LA FONCTION VENTE**

Compte tenu de la priorité accrue donnée à la vente, faut-il plutôt rechercher une qualification de ce côté ? Quelles catégories professionnelles peuvent-elles être concernées ? Dans le commerce en libre-service, les caissières sont les seules personnes que rencontre la clientèle. Le passage à la lecture optique les rend un peu plus disponibles et les place désormais face au client et non plus à la caisse ; d'où l'idée de les transformer en hôtesse

d'accueil, susceptibles de contribuer à l'information, à l'orientation et éventuellement au conseil de la clientèle. Mais le contenu de cette notion reste vague et risque d'être limité par l'anonymat des très grandes surfaces et par la persistance des impératifs de productivité. On demandera sans doute à l'avenir aux caissières de mieux connaître le magasin et ses produits et d'avoir une attitude plus commerciale. C'est un élément de qualification mais est-ce une professionnalité ?

Il en est de même pour les employés de libre-service. Actuellement occupés par le garnissage des rayons, ils n'ont que des contacts exceptionnels et superficiels avec la clientèle. Un certain nombre de firmes souhaitent modifier leurs comportements et réorienter leur fonction pour qu'ils soient davantage au service de la clientèle. Mais jusqu'où cela ira-t-il ? Le temps de présence de ces employés ne coïncide guère avec celui des clients. Les rendre à la fois compétents et disponibles pour répondre à une variété de demandes ne reviendrait-il pas à remettre en cause le principe même du libre-service ? Peu d'entreprises semblent prêtes à aller jusque-là et à supporter les coûts correspondants.

Plus vraisemblable paraît le développement de la fonction accueil-information, qui existe déjà, mais de manière très limitée, dans certaines grandes surfaces. Ici peut être avancée l'hypothèse selon laquelle la technologie ne résoudra que très partiellement le problème de l'insuffisance de l'information dans les grandes surfaces – et même dans les grands magasins – car une bonne partie de la clientèle souhaite davantage de contacts humains.

Reste les employés spécifiquement affectés à la vente. On a vu que les nouvelles techniques et l'industrialisation pouvaient permettre de réduire encore leurs effectifs dans les grandes surfaces alimentaires. A l'inverse, les impératifs commerciaux conduisent à revaloriser la fonction et à personnaliser le service. La prise en compte d'autres réalités nationales permet d'élargir le constat en soulignant, qu'en France comme à l'étranger, on assiste à un certain retour à la vente traditionnelle d'une partie des produits alimentaires.

Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse d'une diversité et d'une complexité croissantes des produits techniques, ainsi que d'un niveau d'exigences accru de la clientèle en matière d'information et de conseil. Il y aurait là un potentiel de qualification plus élevé, aussi bien du point de vue technique que commercial. Si l'hypothèse de la spécialisation de la distribution se confirme, les vendeurs techniques se situeraient davantage dans des commerces spécialisés que dans des hypermarchés polyvalents.

On peut supposer également qu'un marketing plus sophistiqué impliquant un affinement de l'image de la firme est difficilement compatible avec le recours à des démonstrateurs ou vendeurs occasionnels extérieurs. Une fonction vente mieux intégrée à l'entreprise pourrait aussi multiplier les perspectives d'évolution professionnelle (dont on a vu qu'elles étaient réduites).

### **POLYVALENCE OU SPÉCIALISATION**

Les entreprises sont confrontées à l'exigence de maîtriser la transformation de la structure des qualifications. Cela suppose une révision des stratégies de gestion des savoir-faire notamment à travers la transformation des modèles organisationnels. Le sens de l'évolution de ces modèles est encore à l'heure actuelle indéterminé. Toutefois, la tendance qui semble s'imposer est celle d'un choix entre deux modèles prédominants. Une politique d'acquisition de compétences spécialisées, le plus souvent associée à une faible mobilité et à une certaine volonté de fixer la main-d'œuvre dans un marché interne envisagé comme relativement stable, constitue le premier modèle. Ce cas correspond assez bien à la réalité des grands magasins où l'on recherche une spécialisation du personnel par rayon. L'objectif visé est une plus grande personnalisation de la vente, une meilleure qualité du service et une plus grande fidélisation de la clientèle. De cela découle une faible mobilité horizontale et, au contraire, un renforcement des mobilités promotionnelles à partir desquelles sont pourvus généralement les postes d'encadrement.

Le second modèle met en œuvre un élargissement des compétences en optant pour le recours à la polyvalence qui va généralement de pair avec une rotation accélérée de poste à poste de la main-d'œuvre. A ce propos, l'une des innovations organisationnelles expérimentées dans certaines grandes surfaces consiste à instaurer une polyva-

lence entre caisses et rayons. Cette initiative vise à répondre à un problème de régulation des flux d'activité ; en période de pointe, on affecte à la caisse des employés qui travaillent dans les rayons aux périodes creuses. Cependant, compte tenu des tâches en cause, cette situation s'apparente davantage à un élargissement des tâches qu'à un enrichissement et le terme de polyvalence peut être contesté. Certains responsables vont plus loin et considèrent que les changements fréquents d'affectation sont contradictoires avec la recherche d'une responsabilisation de l'employé. Autrement dit, la polyvalence (ou polyactivité) serait un obstacle sur la voie d'une véritable qualification.

Les fondements de ces deux modèles témoignent par ailleurs d'une différenciation prononcée des structures de qualifications auxquelles ils se rapportent. En effet, le choix de la polyvalence semble correspondre à des cas d'organisation du travail où l'aspect gestion des flux est primordial. Cette dimension implique la mobilisation d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée à laquelle on demande moins la maîtrise de savoir-faire techniques que de grandes capacités de réactivité aux fluctuations de l'activité commerciale obtenues grâce à l'intensification de la polyvalence.

A l'opposé, la stratégie de la spécialisation poussée de la main-d'œuvre correspond à des systèmes de travail peu taylorisés dans lesquels prime avant tout le critère de vente. Dans ce cas, l'approfondissement des compétences de vente du personnel est privilégié grâce, en particulier, à sa stabilisation sur des postes de travail déterminés.

Cependant, au-delà de la coexistence de ces schémas organisationnels apparemment contradictoires se pose la question de leur évolution future et notamment de leur éventuelle convergence. Se situent-ils sur une ligne d'opposition définitive et infranchissable ou bien peut-on faire l'hypothèse que certains éléments du premier seront progressivement réappropriés et intégrés dans le fonctionnement du second comme cela semble être le cas pour les qualifications liées à la vente ?

## **IMPLICATIONS POUR LA FORMATION INITIALE**

Cette analyse s'est placée jusqu'ici uniquement sur le plan du contenu du travail. Aussi faut-il se poser la question de la cohérence entre l'évolution des qualifications envisagée sous cet angle d'une part et d'autre part la qualification individuelle évaluée par référence au système de formation, ainsi que la situation des qualifications commerciales sur le marché du travail.

Qu'il s'agisse de la grande distribution ou du petit commerce indépendant, le niveau de formation des actifs est bas et les exigences des employeurs sont particulièrement floues. On constate cependant une évolution : l'encadrement des grandes entreprises, traditionnellement pourvu surtout par la promotion interne, est de plus en plus recherché parmi les jeunes diplômés, de préférence avec un niveau « bac + 2 ». Mais cette recherche se heurte à l'image négative de la profession et pose des problèmes d'équilibre avec l'encadrement traditionnel.

Les nouvelles tendances analysées plus haut sont-elles susceptibles de remettre en cause cette situation ? Les employeurs ont-ils relevé le niveau de leurs exigences de base ? Les formations existantes sont-elles adaptées aux besoins ? Comment répondre au développement éventuel de qualifications intermédiaires ?

Pour la grande distribution alimentaire, ces questions font l'objet de développement qu'il n'y a pas lieu de reprendre ici (CEREQ, 1990). On rappellera que :

— la création du baccalauréat professionnel commerce-services devrait répondre au besoin de développement de qualifications intermédiaires ;

— les entreprises pourraient recourir davantage aux formations à la vente (CAP et BEP récemment rénovés) pour relever le point d'entrée normal dans la profession — cette orientation, comme la précédente, s'inscrivant dans une perspective de développement de filières ;

— un effort plus systématique de reconnaissance des acquis par la profession pourrait permettre de répondre au problème posé par les « petites qualifications » (exemple employé de libre-service) ne relevant peut-être pas d'un CAP.

Il est clair que les pratiques des entreprises n'évolueront que progressivement. D'autant plus que leur désir de relever le niveau de qualification éducative de leur personnel ne pourra se concrétiser, on l'a déjà noté, sans une amélioration de l'image de la profession.

On constate un mouvement d'élévation globale de la qualification collective qui, d'ailleurs, semble aller de pair avec une motivation accrue des employés dans leur travail. Cette tendance paraît, a priori, incompatible avec les dimensions de précarité et de mobilité qui constituaient jusqu'alors les paradigmes du modèle commercial.

\*  
\*  
\*

La distribution est confrontée à d'importantes transformations économiques et technologiques

dont l'impact paraît à la fois indirect, parcellaire et difficile à déterminer. Le fait que la grande distribution s'apparente de plus en plus à une industrie de process gérant des flux la conduit vers la modernisation. Mais la structure des qualifications ne suit pas une évolution conforme à celle qu'a connu ce type d'industrie. Cela tient en particulier aux difficultés d'automatisation de certaines tâches manuelles et à l'absence de support technique exigeant les savoir-faire caractéristiques de l'industrie ou de produits/services porteurs d'une plus grande complexité. La qualification principale, celle qu'exige la maîtrise des flux, est restée très circonscrite au sein de l'encadrement et ne s'est guère diffusée parmi l'ensemble de la main-d'œuvre. De ce fait, le changement est apparu, jusqu'à présent, limité à des îlots de modernité.

Pour l'avenir, il n'est pas sûr que l'effet cumulé des évolutions techniques, économiques et organisationnelles conduise à l'émergence d'une nouvelle professionnalité commerciale qui s'établirait sur une substitution entre des compétences de type artisanal ou des basses qualifications acquises de manière empirique et un ensemble de compétences formelles, objectivées et renforcées dans leur technicité. En d'autres termes, il apparaît douteux que l'ensemble des transformations en œuvre puisse avoir un effet suffisamment important pour provoquer une rupture qualitative dans le fonctionnement des systèmes de travail.

Une telle rupture pourrait être la résultante de deux phénomènes. Le premier pourrait être analysé comme une certaine inertie structurelle du secteur, due aux particularités de l'activité commerciale et notamment au poids des tâches de manutention. Le second pourrait être un processus de transformation plus globale, résultant de la concomitance de changements limités. Cela créerait une synergie entre différents éléments qui, seule, serait à même de susciter un saut qualitatif. L'insistance mise sur le premier aspect conduirait à envisager des transformations à la marge, touchant en particulier les modes d'organisation et de qualification.

Si le second aspect devait prédominer, les changements — par exemple à caractère technologique — pourraient être plus profonds.

Olivier Bertrand et Claudine Romani,  
CEREQ

#### Bibliographie

- Amadiou J.-F. et Mercier N., « Marchandage et relations d'emploi — l'exemple de la grande distribution », *Revue française des Affaires Sociales* n°1, janvier-mars 1989, pp. 91-103.
- Bertrand O., « Qualité et hétérogénéité des emplois de services », *Formation Emploi* n°23, juillet-septembre 1988.
- CEREQ, en collaboration avec l'ADEP, *Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire*, sous la direction d'O. Bertrand, La Documentation française, juin 1990, Collection Prospective-Formation-Emploi.
- CEREQ, *Formation Emploi* n° 15, Dossier : Les emplois du commerce et de la vente, juillet-septembre 1986.
- CEREQ, *Formation Emploi* n° 24, Dossier : Le travail indépendant, octobre-décembre 1988.
- Guélaud F., *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*, Recherche effectuée en collaboration avec C. Lanciano, M. Lemaire, G. Roustang et F. Sellier. LEST, Aix-en-Provence, 1989.
- Maruani M. et Nicole C., *Au carrefour de la flexibilité. Conditions d'emploi et politiques de gestion de la main-d'œuvre dans le commerce*, Laboratoire de sociologie du travail et des relations professionnelles, Paris, 1988, 140 p.
- OCDE-CERI Research Programme, *Technological change and human resources development in the service sector: the case of France*, Rapport rédigé par O. Bertrand, J. Bonamy, A. Barret, H. Puel, OCDE, Paris, 1989.
- Gadrey J. et N. (sous la direction de), *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité*, L'Harmattan, 1991.
- Romani C. et Inglass A., *Construction d'une nouvelle professionnalité : le cas du commerce espagnol*, CIREM, Barcelone, Rapport CEDEFOP, novembre 1989, 135 p.