

FORCES DE VENTE DES ENTREPRISES ET VENTE DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION

par Françoise Amat

Les difficultés que rencontrent les entreprises dans le placement de leurs produits ont incité plusieurs d'entre elles à rechercher une meilleure maîtrise de leur marché et de leurs vendeurs. A partir d'études de cas, l'auteur constate l'existence d'une réorientation vers la vente active : prospection de nouveaux marchés, négociation de nouveaux contrats, promotion des ventes, conseils aux clients, etc. et en examine les conséquences en matière de qualification et de niveau de formation.

Les forces de vente des entreprises regroupent « toutes celles et ceux dont la mission principale est d'aller à l'extérieur d'une entreprise visiter une clientèle pour provoquer ou prendre des commandes... » (1). Ceci recouvre, sous de multiples appellations, VRP, représentants, technico-commerciaux, vendeurs à domicile, « marchandisiers », inspecteurs des ventes, attachés commerciaux..., un ensemble riche de diversités. Certains vendeurs sont des VRP multiscartes, d'autres sont exclusifs ou salariés d'une entreprise ; les produits commercialisés peuvent être des produits industriels, des produits de grande consommation ou des services ; les clients vont du consommateur final à l'entreprise de production en passant par le petit détaillant, la grande surface ou la centrale d'achats ; les méthodes utilisées s'échelonnent du démarchage à domicile ou par téléphone à la présélection soignée de clients potentiels...

D'un ensemble aussi diversifié peut-on cependant dégager quelques grandes catégories de vendeurs en cohérence avec les politiques commerciales des entreprises qui les emploient ?

Par ailleurs, l'évolution de la place et du rôle de la fonction commerciale dans les entreprises – qui semble aller dans le sens d'un recentrage autour de cette fonction – a-t-elle des répercussions sur le profil des vendeurs ? Les difficultés accrues de placement des produits sur le marché – qui ont poussé de nombreuses entreprises à envisager le commercial sous un angle nouveau – les ont-elles amenées à redéfinir le travail des représentants, et à recruter des personnels ayant des caractéristiques diffé-

rentes de celles de leurs aînés ? Ne trouve-t-on pas là des éléments de nature à mieux comprendre l'élévation du niveau de formation des jeunes commerciaux constatée d'un point de vue statistique (2) ?

Telles sont les questions auxquelles on s'est efforcé de répondre à partir d'enquêtes effectuées (3) auprès d'entreprises de production et de commercialisation de biens de grande consommation (4). Les huit entreprises enquêtées, de tailles différentes, relèvent de trois grands secteurs : celui des produits alimentaires (épicerie, liquides et alcools, produits diététiques), celui de l'équipement de la personne (habillement, vêtements de sports) et celui de l'équipement de la maison (appareils électroménagers, vaisselle). En outre, des entretiens auprès d'une dizaine de représentants d'organisations professionnelles ont permis de compléter ces analyses de terrain. Il ne s'agit bien évidemment pas, à travers ces quelques enquêtes, de dégager l'ensemble des logiques commerciales des entreprises mais d'en approcher quelques-unes qui soient significatives de certains profils de vendeurs.

LOGIQUES COMMERCIALES ET PROFILS DE VENDEURS

Une logique commerciale suppose une certaine cohérence entre la politique commerciale de l'entreprise, la

(2) Cf. E. Verdier et M. Möbus, « La fonction commerciale des entreprises : un lien emploi-formation particulièrement relâché », p. 61.

(3) Enquêtes réalisées par le CEREQ avec l'aide d'étudiants d'une section de techniciens supérieurs « Action commerciale ».

(4) On a laissé de côté la vente des biens industriels analysée par Ph. Zarifian. (Cf. son article : « Fonction commerciale et compétence des vendeurs dans la vente inter-industrielle » p. 78).

place de la fonction commerciale dans cette entreprise, le partage du travail de vente, le profil (statut, qualification, formation) des vendeurs qui la mettent en œuvre.

Des observations effectuées, il semble se dégager plusieurs logiques commerciales, qui seraient fonction de deux facteurs principaux. Le premier est la situation de l'entreprise sur son marché : le fait qu'une entreprise soit leader depuis longtemps sur un marché implique, dans les cas observés tout au moins, une politique commerciale de maintien de cette clientèle autour de sa « marque » grâce à un réseau commercial très structuré et des vendeurs-preneurs d'ordre, plus qu'une recherche de nouveaux clients. Une politique plus agressive caractérise au contraire des entreprises qui, même quand elles ont déjà acquis une certaine part de marché, sont en butte à une concurrence qui les met en position de nécessaire conquête ou reconquête de clientèle et, à plus forte raison, des entreprises qui sont en phase de création de leur clientèle.

Le deuxième facteur est le type de clients de l'entreprise, dans la mesure où il détermine l'importance du contrat, le niveau de responsabilité et donc, bien souvent, la formation de l'interlocuteur : si le client est une grande entreprise, le statut et la formation du vendeur chargé de négocier ne seront pas les mêmes que s'il s'agit d'un petit commerçant ou d'un particulier. Dans le premier cas, le risque que représente la vente et le niveau de l'interlocuteur impliquent une maîtrise par l'entreprise de ses commerciaux et un certain niveau de formation, alors que dans le second cas l'entreprise fait appel à des vendeurs indépendants (« VRP ») n'ayant pas forcément un niveau de formation scolaire élevé.

La logique de « diffusion de marque »

Plusieurs grandes entreprises leaders fonctionnent à peu près selon cette logique, notamment deux entreprises de production d'appareils électroménagers et une entreprise de fabrication de vêtements de sports. Ce sont des entreprises produisant à grande échelle des biens relativement standards. Elles ont depuis longtemps capté et fidélisé, autour de leur marque, une large clientèle (5) et se sont donc progressivement dotées d'un réseau commercial important, régional et hiérarchisé (directeur des ventes-France, directeurs régionaux, inspecteurs ou délégués commerciaux), distribuant largement leurs produits auprès de gros revendeurs. Leur politique commerciale consiste moins à cibler fortement une clientèle nouvelle qu'à maintenir, autour de leur marque, celle qu'elles ont déjà rassemblée.

Les représentants (inspecteurs ou délégués commerciaux), salariés de l'entreprise, sont très encadrés. Ils

(5) Cf. E. Verdier « Incertitude économique et fonctionnement des entreprises : le rôle décisif de la fonction commerciale », in *Dossier Formation et Emploi - Les emplois du commerce et de la vente*, Collection des Études du CEREQ n° 22, 1986.

ont, en général, un rôle assez traditionnel de prise de commandes, de promotion des produits, de conseils aux clients. Les négociations avec les clients importants sont prises en charge par la hiérarchie. Cependant, la place de l'entreprise sur le marché, l'image de marque qu'elle doit avoir à travers ses vendeurs, les garanties et perspectives de carrières offertes tirent vers le haut les recrutements qui tendent à se faire de plus en plus auprès des jeunes du niveau baccalauréat minimum et surtout « bac +2 », en remplacement de représentants plus âgés qui étaient, le plus souvent, des autodidactes.

La qualification du vendeur semble ici davantage fondée sur sa capacité à représenter l'image de la société, que sur la nature ou le niveau de tâches à accomplir et c'est désormais auprès de débutants d'un niveau de formation scolaire plus élevé que ces entreprises la recherchent.

La logique de « création de clientèle »

Dans ce cas, la conception de la politique commerciale est très différente de la précédente car elle est fondée sur la satisfaction d'un besoin nouveau et la recherche d'une nouvelle clientèle. Ce sont, en général, des entreprises jeunes, de taille petite ou moyenne, qui cherchent à s'imposer sur le marché en se centrant sur un produit. C'est le cas d'une entreprise spécialisée sur des produits diététiques de la forme et d'une entreprise de vêtements de sports et de loisirs.

Ces entreprises mettent l'accent sur la création, l'innovation, l'adaptation à la demande d'une clientèle précise. Constituées autour du commercial, elles ont une structure de vente ramassée, très proche de la direction commerciale et de la direction générale de l'entreprise. Les vendeurs ont un rôle dense de prospection de clientèle, une autonomie relativement forte dans la négociation, mais assortie de réunions fréquentes qui assurent la cohésion d'ensemble. L'information, la communication, pour une réponse rapide à la demande, sont les clés de voute de la réussite de ce type d'entreprises. Les recrutements se font à l'extérieur, essentiellement par « débauchage » de la concurrence, auprès de personnels encore jeunes mais ayant une connaissance approfondie du marché et des concurrents, car c'est bien cette expérience professionnelle sur un créneau spécifique et une certaine marge d'initiative qui constituent la qualification du vendeur. Les qualités humaines de contact, de dynamisme, une motivation certaine et une grande capacité de travail sont des critères de recrutement plus appréciés que le niveau de formation.

La logique de « recherche de clientèle »

Cette logique peut être située comme intermédiaire par rapport aux deux logiques précédentes : moins agressive que la précédente, dans la mesure où l'entreprise a déjà

une part importante du marché, mais à la différence de la logique de « marque », l'entreprise, moins bien « assise » sur ce marché, cherche à acquérir de nouveaux clients et à les retenir. L'analyse des entreprises répondant à cette dernière logique fait apparaître plus clairement que dans les schémas précédents l'importance du type de clients sur le profil des vendeurs.

• *La vente aux « gros clients »*

C'est le cas d'une entreprise spécialisée dans la fourniture de produits d'épicerie à des collectivités de taille variable mais dont certaines sont très importantes : restaurants d'entreprise, organismes de vacances, hôtels... Cette hétérogénéité de clientèle, l'importance des marchés conclus, le niveau de responsabilité des interlocuteurs ont conduit l'entreprise à se doter d'un réseau de commerciaux salariés « polyvalents », d'un niveau de formation relativement élevé leur permettant le dialogue avec ce type de clientèle. De plus, la politique suivie tend à réorienter le représentant vers la prospection et la négociation de nouveaux marchés en le déchargeant des tâches de suivi de clientèle qui devraient, à terme, être reprises par l'administration des ventes (télévendeurs). C'est pourquoi cette entreprise se tourne de plus en plus vers des jeunes issus d'IUT alors que le produit commercialisé est très banal. La qualification requise du vendeur semble fondée sur une certaine parité avec l'interlocuteur qui implique une équivalence de niveau de formation et une capacité à parler un langage commun.

Dans d'autres cas, comme la négociation de certains marchés avec des grandes surfaces ou avec leurs centrales d'achats, l'importance des transactions est telle qu'elles s'opèrent alors entre la direction commerciale de l'entreprise de gros et le service achats de la centrale. Le représentant disparaît en tant que tel pour faire place à un « marchandiser » dont le rôle consiste à repérer les évolutions de la consommation, à calculer le rendement du linéaire, à effectuer le réaménagement des rayons et à prévoir les réassortiments afin de mieux ajuster les livraisons du grossiste aux exigences du client, mais qui n'a pas les activités de prospection et de négociation du représentant. Ce cas de figure a été rencontré dans la vente en gros de vaisselle et de jouets mais se développe aussi dans la commercialisation de produits alimentaires. Ces entreprises font appel à des jeunes de niveau BEP pour ce type d'emplois.

• *La vente aux petits détaillants ou aux particuliers*

Ces entreprises mettent l'accent sur le dynamisme des vendeurs, les qualités humaines de contact et de motivation et non sur le niveau de formation qui est en général assez faible. Dans les entreprises enquêtées, il s'agit de VRP multiscartes ou exclusifs, payés entièrement à la commission.

Le premier exemple est celui d'une entreprise de gros qui commercialise des produits d'épicerie de même nature que l'entreprise de fourniture aux collectivités précédemment décrite, mais auprès d'une clientèle tout à fait différente, celle des petits commerçants maghrébins de la Région parisienne. Son objectif est de placer un maximum de marchandises auprès de ces détaillants. Pour ce faire elle ne s'appuie pas, comme l'entreprise précédente, sur des commerciaux salariés d'un bon niveau de formation mais sur des VRP entièrement à la commission dont la motivation est la principale qualité demandée, la formation étant un élément peu ou pas pris en compte lors des recrutements. Cette politique commerciale et de personnel constitue un choix délibéré de la part du chef d'entreprise qui la considère comme bien adaptée à l'état actuel de ce marché mais certainement pas généralisable aujourd'hui à l'ensemble des entreprises.

Dans le second exemple, celui d'une entreprise de distribution de livres, le démarchage auprès des particuliers est effectué par des délégués auxquels on ne demande aucun diplôme précis mais une bonne présentation et une grande agressivité commerciale. Là encore, il s'agit d'un personnel entièrement rémunéré à la commission.

VERS UN NOUVEAU PARTAGE DU TRAVAIL DE VENTE ?

Par-delà les diversités précédemment décrites se dessinent des lignes générales d'évolution des entreprises quant à l'utilisation de leurs personnels commerciaux. Depuis une bonne dizaine d'années, en effet, leurs difficultés à se placer et à se maintenir sur les marchés les ont conduites à rechercher une meilleure maîtrise de leurs représentants et de leur clientèle. Cela s'est traduit, semble-t-il, par un double mouvement consistant à intégrer les vendeurs à l'entreprise et à réorienter leur travail dans un sens plus actif de prospection et de négociation en les déchargeant d'autres tâches. Ce mouvement n'affecte pas toutes les entreprises, mais il apparaît plus ou moins dans certaines.

L'intégration des forces de vente dans l'entreprise : des VRP aux attachés commerciaux

Jusque vers les années 1970-1975, les entreprises, notamment les petites et moyennes, faisaient massivement appel aux VRP indépendants pour la commercialisation de leurs produits. Ce système évite à l'entreprise les charges financières et les risques inhérents à toute embauche de salariés puisque tous les frais sont à la charge du VRP et que celui-ci est rémunéré uniquement à la commission. En revanche, cette organisation présente un double inconvénient : faire appel à un personnel représentant souvent plusieurs produits n'est pas forcément la meilleure façon de promouvoir un produit

particulier ; en outre, propriétaire de sa clientèle, le VRP peut, en cas de désaccord avec l'entreprise, lui retirer une grande part de son marché. Mais en période d'expansion ce système pouvait fonctionner convenablement et fonctionne encore, on l'a vu, dans certains cas.

Avec la restriction de la consommation, l'augmentation de la concurrence, l'effort d'organisation de la distribution, des marchés difficiles à conquérir et à conserver, les entreprises ont cherché à se doter de forces de ventes en embauchant des salariés. Cette politique des employeurs rencontrait du reste l'aspiration des individus à une certaine sécurité de l'emploi.

Ce mouvement aboutit par conséquent à une évolution contraire des VRP et des attachés commerciaux. Les premiers, en général assez âgés et autodidactes, rémunérés entièrement à la commission, ont tendance à diminuer bien qu'ils soient encore nombreux (estimés par certains à 150 000). Ils sont plutôt liés à des petites entreprises qui n'ont pas les moyens de s'attacher des commerciaux à demeure ou à des entreprises qui traitent avec des petits détaillants ou des particuliers. A l'inverse, on assiste à la croissance des attachés commerciaux, liés à leur employeur par un contrat de travail, rémunérés par un fixe avec des primes d'objectifs. Leur clientèle reste acquise à l'entreprise en cas de rupture. Ils sont beaucoup plus jeunes et d'un niveau de formation plus élevé que les précédents.

La redistribution du travail de vente : les nouveaux profils de vendeurs

Le fait d'embaucher des jeunes vendeurs salariés représente pour les entreprises une charge initiale coûteuse qu'elles vont essayer de rentabiliser par une réorientation du travail commercial vers ce dont elles ont le plus besoin en période de marché difficile : la recherche de nouveaux clients. Et elles le tenteront d'autant plus que l'âge et le niveau de formation de leur nouveau personnel le leur permet.

On assiste donc à un basculement du « vendeur-réponse », preneur de commandes et placeur de produits, à un « vendeur-recherche » qui prospecte de nouveaux clients, détecte de nouveaux besoins, négocie des contrats. Certaines entreprises s'orienteraient donc vers des vendeurs plus actifs, notamment en les « débarrassant » d'un certain nombre de tâches périphériques de gestion ou de suivi de clientèle.

• Des représentants plus actifs

Traditionnellement, le représentant a deux domaines d'activités principaux sur lesquels l'accent est plus ou moins mis selon les entreprises : la recherche de nouveaux clients et le suivi-relance d'une clientèle déjà fidé-

lisée (6). Dans le premier cas, il y a prospection et négociation de nouveaux contrats, dans le second, prise de commandes courantes, suivi de la vente des produits et réassortiments.

Or, il semble que le représentant soit de plus en plus déchargé des activités qui peuvent être accomplies par des personnels sédentaires :

— les tâches d'aide à la prospection sont souvent prises en charge par des employés des services commerciaux qui repèrent les personnes à contacter susceptibles d'être des interlocuteurs intéressés, qui établissent ainsi des fichiers de « prospects », leur envoient des circulaires préalables à la visite du vendeur ;

— la réponse aux clients « fidèles » de l'entreprise, la prise des commandes de routine, les réassortiments sont également bien souvent de la compétence de ces services et désormais certains télévendeurs peuvent être amenés à effectuer la relance régulière de cette clientèle ;

— de même, les tâches de suivi des ventes chez le détaillant peuvent être confiées pour tout ou partie à des personnels spécialisés sur cette fonction : « *les marchandisiers* ». Le « marchandisage » recouvre un éventail d'activités allant de la définition de la politique d'ensemble des linéaires dans les grandes surfaces, au conseil en matière de réaménagement des rayons, jusqu'à la manutention des marchandises. Le représentant peut être complètement déchargé de ces fonctions au profit d'un personnel qui effectue ce travail pour un ou plusieurs magasins, il peut aussi conserver quelques tâches de suivi du linéaire (études d'implantation, conseils d'agencements des produits...). La manutention est souvent soustraite à une autre catégorie de personnel qui est, selon les cas, prise en charge par le fabricant, le grossiste ou le commerçant. Le partage du travail est du reste symptomatique des rapports entre la production et la distribution. Il semble, en effet, à travers quelques cas observés, que la politique des grandes surfaces consiste à reporter les charges de ce personnel sur le fabricant et l'entreprise de gros alors que le petit commerçant assume le travail ou le fait accomplir à ses frais.

Cette fonction de « marchandisage » devrait continuer à se développer en raison de la poursuite de la croissance des grandes et moyennes surfaces, notamment dans la distribution alimentaire.

Le représentant peut donc être déchargé, suivant les cas, de tout ou partie de ses activités périphériques. Quand il conserve une activité de prise de commandes, il est désormais souvent aidé par la télématique. Dans l'ensemble, sa fonction est « recentrée » sur la prospection, la promotion des ventes, la négociation de contrats, les relations publiques. Mais, dans certains cas cependant,

(6) A ce propos, cf. le Cahier n° 5 du Répertoire Français des Emplois, « *Les emplois-types du commerce et de la distribution* », La Documentation Française, 1977.

elle peut être complètement reprise par des personnels d'un niveau supérieur (directeur commercial), qui concluent les marchés importants.

Les entretiens ont révélé que le représentant voit également se développer sa fonction de conseil à la clientèle et notamment auprès de petits commerçants dans des domaines qui touchent à la gestion, la fiscalité, l'informatique... Son rôle de « remontée de l'information » du terrain est aussi fortement mis en avant dans une période où la concurrence des produits est intense.

• *Recrutements et compétences requises des « nouveaux vendeurs »*

On a vu, dans la première partie, que les recrutements de représentants variaient avec les logiques commerciales des entreprises. Il y a cependant, pour un certain nombre d'entre elles, un mouvement vers des personnels jeunes et d'un niveau de formation plus élevé que leurs aînés (« bac + 2 » est souvent demandé), qui est certainement, pour partie, à mettre en relation avec leur recherche de vendeurs plus actifs. Mais on a souligné aussi que des raisons tenant à l'image de marque de l'entreprise, aux possibilités de carrière et à la parité de niveau avec l'interlocuteur pouvaient également pousser les entreprises à accroître leurs exigences au recrutement.

Il faudrait ajouter les possibilités que leur offre un marché du travail où se pressent des jeunes d'un niveau de formation de plus en plus élevé. Mais ce qui est notable, c'est le recours de plus en plus fréquent des entreprises à des critères de formation pour la sélection des candidats plutôt qu'à des critères de motivation, de contact, de « sens du commerce » qui semblaient prédominer auparavant et continuent toutefois d'exister, on l'a vu, pour certaines catégories. Cette forme de rationalisation des recrutements, probablement liée à une certaine forme de rationalisation du travail de vendeur, apparaît aussi comme la conséquence de l'intégration des forces de vente dans l'entreprise et du changement des personnels chargés du recrutement. De moins en moins les commerciaux embauchent eux-mêmes leurs vendeurs. Dans beaucoup de cas, les services spécialisés de l'entreprise sélectionnent les candidats, appliquant les critères habituellement utilisés. Les recrutements des vendeurs se trouvent ainsi alignés sur ceux des autres personnels et sont davantage intégrés au plan d'ensemble de gestion de la main-d'œuvre de l'entreprise.

Les quelques entretiens qui ont porté sur les télévendeurs montrent que ce sont des personnels de type employé de bureau, du niveau BEP, mais dont les recrutements pourraient évoluer vers le niveau baccalauréat, notamment s'ils sont orientés vers une activité plus dynamique de relance de clientèle. Pour les « marchandisiers », les recrutements des entreprises s'orienteraient également du niveau BEP actuel vers un niveau IV.

Les compétences requises des représentants, telles qu'elles ont émergé au cours des entretiens, tournent autour des exigences suivantes : savoir négocier, conseiller, écouter, convaincre, organiser son travail, analyser et résoudre un problème commercial...

Deux idées forces semblent se dégager. La capacité d'adaptation à l'interlocuteur, celle de parler un langage commun, qui dérivent de la nécessaire parité de niveau relevée dans certaines entreprises, sont des éléments clés de la qualification du vendeur. Par ailleurs, face à des interlocuteurs qui deviennent de plus en plus des gestionnaires, les vendeurs doivent être capables de développer des argumentaires plus économiques que techniques sur leurs produits. De fait, la connaissance du produit a rarement été évoquée comme un élément déterminant de compétence, à l'exception des entreprises en phase de création de clientèle, encore qu'il s'agisse là de la connaissance des produits en termes de concurrence plus que de la connaissance de leurs spécificités techniques. De toute façon, toutes les entreprises organisent des stages concernant leur produit lors des recrutements et en cours de vie professionnelle.

*
**

Ces lignes d'évolution se retrouvent un peu partout mais pas systématiquement dans toutes les entreprises rencontrées. Soulignons que dans un certain nombre, notamment celles correspondant à la logique de diffusion de marque, plus implantées sur le marché, plus fortement structurées, le vendeur reste plus traditionnel alors que les entreprises dont la position est moins stable, semblent réagir plus vite à ces évolutions.

On peut essayer d'esquisser une typologie des vendeurs qui, sans être exhaustive, recouvre un certain nombre de cas.

• *Les vendeurs traditionnels*

— *L'attaché commercial traditionnel* se rencontre plutôt dans des grandes entreprises de production de biens grand public. Salarié de l'entreprise, très encadré, il a essentiellement un rôle de prise de commandes et de suivi de clientèle. Le recrutement s'effectue au-dessus du baccalauréat, en partie pour des raisons de représentation de la marque et de politique de main-d'œuvre privilégiant la promotion interne au *turn-over* ;

— *Le représentant-placier* est en général un VRP qui a comme fonction de placer le plus grand nombre de produits possibles. La motivation est alors le critère dominant d'un personnel entièrement payé à la commission, et la formation initiale très faible n'a que peu d'importance. Cette catégorie est en décroissance sauf pour les petites entreprises ou pour la vente aux petits détaillants ou aux particuliers.

◦ *Les nouveaux vendeurs*

— *L'attaché prospecteur-négociateur*. Selon les cas observés, il peut être orienté sur la prospection et la négociation de nouveaux contrats dans les entreprises de production jeunes et innovantes : les recrutements privilégient alors l'expérience professionnelle et la connaissance du marché. Il peut, dans certains cas, avoir un rôle un peu plus axé sur la négociation et le suivi d'une clientèle d'un certain niveau de responsabilité et de formation, ce qui implique des recrutements de niveau « bac + 2 ». Il semble que ce soit une catégorie en voie d'extension dans la mesure où les entreprises en période de marché difficile cherchent de nouveaux débouchés.

— *Le télévendeur* est un employé de bureau qui enregistre les commandes de la clientèle mais peut évoluer vers la relance régulière de celle-ci, justifiant ainsi une élévation des recrutements du niveau BEP vers le niveau bac. Cette catégorie tendrait à se développer également.

— *Le marchandiser*, autre dédoublement de la fonction du représentant, suit la vente des produits chez les détaillants. Il peut se situer à différents niveaux de formation mais il est souvent recruté à partir d'un BEP avec évolution prévisible au niveau plus élevé. C'est une catégorie qui devrait continuer de croître avec le développement des grandes et moyennes surfaces.

Françoise AMAT,
Chargée de Mission au CEREQ
