UNIVERSITE MONTPELLIER III – PAUL VALERY
Arts et Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales

U.F.R. IV : Sciences économiques, mathématiques et sociales

École doctorale : Territoires, Temps, Sociétés et Développement

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE PAUL VALERY – MONTPELLIER III

Discipline : SCIENCES DE GESTION

THESE

Présentée et soutenue publiquement par

Florent SAUCEDE[1]

LE MANAGEMENT DE LA SPECIFICITE DES RAYONS FRUITS ET LEGUMES : UNE MODELISATION INDUCTIVE FONDEE SUR LA METHODE DES CAS

Thèse codirigée par

M. le Professeur Jean-Michel PLANE
Organisations, Relations Humaines et Activités

M. le Professeur Hervé FENNETEAU
Centre de Recherche sur le Management et les Marchés

M. Jean-Marie CODRON, Directeur de Recherche
Unité Mixte de Recherche Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs

Soutenue le 06 décembre 2010

MEMBRES DU JURY :

M. Didier CHABAUD	Rapporteur
Professeur à l'université d'Avignon	
M. Gilles PACHE	Rapporteur
Professeur à l'université de la Méditerranée –Aix Marseille II	
M. Jean-Marc GAILLOT	Examinateur
Formateur Consultant, PB Conseil	
M. Jean-Marie CODRON	Directeur de Thèse
Directeur de recherche à l'Institut National de la Recherche Agronomique	
M. Hervé FENNETEAU	Directeur de Thèse
Professeur à l'université Montpellier I	
M. Jean-Michel PLANE	Directeur de Thèse
Professeur à l'université Montpellier III	

[1] Thèse cofinancée par la Région Languedoc-Roussillon et l'I.N.R.A.

RÉSUMÉ :

L'objectif de cette thèse est d'analyser la question du management des spécificités des rayons en grande distribution. Elle est focalisée sur le rayon fruits et légumes dont les particularités semblent peu prises en compte par les distributeurs.

Ce travail s'inscrit dans le cadre du courant d'analyse stratégique du canal de distribution, qui adopte la perspective du distributeur, et reconnait que sa stratégie est orientée tant vers l'amont que l'aval du canal. Le développement des politiques marketing des distributeurs les ont conduits à opérer des restructurations visant à consolider leurs achats, et à centraliser leurs décisions. Déployant un modèle axé sur la rentabilité, le rôle de l'encadrement en magasin a été redéfini. Ce modèle semble peu compatible avec les rayons à métier.

Dans une première phase d'exploration hybride, la spécificité des rayons F&L est identifiée et définie. Un cadre conceptuel d'un mode de management de ces particularités est proposé. Trois objectifs de recherche sont définis : spécifier les relations entre le mode de management du rayon et ses performances, et comprendre l'influence du degré de centralisation des décisions, et du profil spécialisé ou non du manager, sur ces modes de management.

L'étude empirique s'appuie sur l'étude de quatre cas imbriqués, pour proposer un modèle final. Nous montrons qu'un mode de management respectueux des spécificités du rayon permet d'en exploiter le potentiel. Pour cela, le manager de rayon doit maîtriser à la fois des compétences redéployables dans d'autres rayons, et des compétences produits. L'efficacité d'un mode de management centralisé est limitée, les performances du rayon dépendant avant tout des capacités du manager de rayon à gérer le processus de dégradation de la qualité des produits, et de la présentation du rayon.

MANAGING THE SPECIFICITY OF FRESH FRUIT AND VEGETABLES DEPARTMENTS: AN INDUCTIVE MODEL BUILDING BASED ON THE CASE STUDY METHOD

ASTRACT:

The purpose of this research is to analyze the management of the specificities of departments in retail store. It is focused on the produce department, whose particularities are not well recognized. This work draws on the strategic approach to distribution channel, which emphases the distributor's perspective and acknowledges that its strategy is oriented towards both the upstream and downstream channel. The development of marketing policies of retailers has led them restructuring to consolidate their purchases and to centralize their decisions. Deploying a model based on profitability, the role of middle managers at the stores level has been redefined. This model seems to create tensions with some specific product departments.

The specificity of produce department is defined based on a first hybrid exploration phase. A conceptual framework for a management style of these features is proposed. Three research objectives are defined: to specify the relations between the management style of the department and its performance, to understand the impacts of the degree of centralization of decisions on these management practices, and to acknowledge the need for manager specific skills.

A final model, based on an embedded, multiple case study method is proposed. We show that a management style that respects produce specificities allow to exploit the department's performance potential. For this, the department manager should develop both re-deployable skills and product expertise. The effectiveness of a centralized management style is limited, since the department performance depends primarily on the manager's ability to master the process of degradation of products quality and department's layout.

MOTS-CLÉS : Canaux de distribution ; management des entreprises du commerce de détail, rayons à métier, manager de rayon

KEY WORDS: Marketing channels ; retail management ; produce departments' specificity; department manager

---

Unité Mixte de Recherche Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs
2, place Viala, 34060 Montpellier cedex 2

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises par cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

En achevant ce travail qui clôture, et représente l'aboutissement, de six années de recherches, je ne peux que constater qu'il ne serait pas ce qu'il est sans la rencontre et les interventions de nombreuses personnes, que je tiens tout particulièrement à remercier.

Je tiens en premier lieu à remercier Monsieur le Professeur Hervé Fenneteau, et Monsieur Jean-Marie Codron, co-directeurs de ce travail doctoral. Je les remercie pour la confiance qu'ils m'ont témoignée tout au long de ces années, pour leurs précieux conseils, leurs encouragements à me dépasser, et leur extrême bienveillance, sans laquelle ce travail n'aurait pas abouti. J'ai, grâce à eux, bénéficié d'un cadre et d'une formation d'une incroyable richesse, tous deux m'ayant pleinement fait partager leurs propres approches de la recherche. J'ai conscience que c'est une chance inestimable, et leur en suis profondément reconnaissant.

Monsieur le Professeur Jean-Michel Plane a joué à maintes reprises un rôle d'une extrême importance dans l'accomplissement de ce travail, et je ne peux qu'être reconnaissant du soutien inconditionnel qu'il m'a apporté tout au long de ces années, ainsi que des très riches réflexions dont il m'a fait bénéficier. Je lui en suis tout particulièrement redevable, et suis comblé qu'il ait accepté de participer au jury de soutenance de cette thèse.

Je remercie également Monsieur le Professeur Didier Chabaud, pour ses conseils avisés et son extrême bienveillance qu'il m'a témoignés à de nombreuses reprises : je suis honoré qu'il ait accepté de prendre part au jury de cette thèse en tant que rapporteur, d'autant plus que cette recherche doctorale s'inscrit dans la lignée de ses travaux.

Mes plus vifs remerciements sont adressés à Monsieur le Professeur Gilles Paché. La réalisation de cette thèse n'a pas été sans doutes ni sans errances. En quelques périodes sombres de ce travail, il m'a généreusement apporté son aide et son expertise, salutaires. Je lui suis également très redevable qu'il ait accepté de siéger en tant que rapporteur, au jury de cette thèse.

Je suis également très reconnaissant à Monsieur Jean-Marc Gaillot de sa gentillesse, de m'avoir fait bénéficier de son expertise, ou encore de m'avoir proposé de l'accompagner dans le cadre de ses missions. Sa participation au jury de cette thèse est inestimable, je l'en remercie chaleureusement.

Je suis très redevable à Monsieur Yann Chabin, pour ses témoignages d'amitié, ainsi que pour ses précieux conseils et coups de main, que je n'oublie pas.

Je remercie Monsieur le Professeur Benoit Rihoux, d'avoir si généreusement accepté de critiquer le design de l'étude empirique de la recherche, et de m'avoir orienté vers des travaux qui ont complètement imprégné ma manière de concevoir la méthode des cas multiples.

Dans les tout premiers instants de ce travail, j'ai pu apprécier la disponibilité de Monsieur le Professeur Masahiko Aoki, et la richesse de ses commentaires, qui m'ont très largement conforté dans le choix de recourir à une approche comparative.

Egalement, je tiens à remercier Monsieur le Professeur Edward W. McLaughlin de son extrême gentillesse, pour avoir proposé de me résumer sa recherche doctorale, faute de n'avoir pu me la faire parvenir.

Messieurs les Professeurs Christophe Fournier, et Philippe Aurier, ont également, à plusieurs reprises, accepté de critiquer mes travaux : leurs conseils et remarques ont été d'une aide très appréciable.

Je remercie tout particulièrement l'ensemble des acteurs qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à mes interrogations. Sans eux, sans les précieuses informations et connaissances qu'ils m'ont transmis, ce travail n'aurait pas vu le jour. En particulier, Monsieur B. m'a soutenu dans mon projet de recherche, avec une bienveillance inestimable, et une pédagogie exemplaire. Il a pris des risques pour m'ouvrir les portes de son organisation, qui m'a réservé un accueil époustouflant. Sans lui, je n'aurais pas eu l'immense plaisir et la chance de rencontrer les acteurs des cas analysés. Chacun des acteurs que j'ai rencontré a fait preuve d'une disponibilité incroyable, tous se sont mobilisés pour m'aider dans ce travail de terrain. Je les en remercie infiniment, car ils m'ont fait un don précieux.

Je remercie grandement les membres des laboratoires qui m'ont accueilli en leur sein tout au long de ces années, le CR2M, l'ORHA, ainsi que les éphémères et regrettés GREG et MIOS. Participer à ces réunions et ces débats a été d'une incroyable richesse, et leurs conseils ont été très précieux. Je remercie également très chaleureusement l'UMR MOISA et ses membres de m'avoir accueilli tout au long de ces années, de m'avoir offert des conditions de travail idéales, et de m'avoir soutenu dans ce projet, de manière inconditionnelle. Egalement, je remercie Johny Egg, Fatiha Fort, Zouhair Bouhsina, Céline Bignebat, et M'hand Fares d'avoir pris part au comité de pilotage de ma thèse. J'ai une pensée particulière pour l'équipe du centre de documentation Pierre Bartoli, pour leur aide précieuse, pour leurs témoignages d'amitié, pour m'avoir permis de consulter à loisir d'importants ouvrages. Mes pensées vont égalemment vers Jean-Claude Montigaud, pour nos disussions, et l'accès privilégié à quelques de ses publications qu'il m'a réservé.

Je remercie plus largement l'Université Paul Valéry et l'UFR IV pour leur accueil pendant toutes ces années d'études, ainsi que Madame Michelle Duport pour son aide, sa disponibilité et sa sympathie.

Je ne peux également qu'être redevable à l'Institut National de la Recherche Agronomique, et à la Région Languedoc-Roussillon, pour la bourse généreuse dont ils m'ont fait profiter, et sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour.

De même je suis profondément reconnaissant à l'Université Montpellier 2 de m'avoir fait confiance en m'accordant, durant deux ans, un poste d'ATER à l'IUT Tech de Co de Montpellier et à l'Institut d'Administration des Entreprises : j'ai adoré enseigner en leur sein, c'est une expérience d'une incroyable richesse, pour laquelle je me suis totalement passionné. Tout particulièrement, je remercie Monsieur le Professeur Gilles N'Goala.

Je remercie également David Vidal, ainsi que Stéphanie Soulier, pour la dynamique d'entraide qui s'est installée entre nous, pour leurs conseils avisés, leur soutien et leur optimisme.

Enfin, je remercie ma famille, mes proches, et mes amis, pour leur soutien indéfectible, pour leur patience (parce qu'à mon âge, j'ai encore des devoirs à faire le soir), pour leur présence. Sans eux, je n'en serais pas là non plus.

SOMMAIRE

Introduction générale 1
1. Le contexte managérial de la distribution des fruits et légumes 2
2. Le contexte théorique et les particularités de la littérature analysée 5
3. La présentation de la recherche 11
Chapitre 1 : L'inscription théorique de la problématique au sein des théories de la distribution 14
1. L'analyse des canaux 15
2. Le management des entreprises de distribution 33
3. Le management des rayons et le problème de la prise en compte de leurs spécificités 44
Conclusion du chapitre 61
Chapitre 2 : La stratégie de recherche et la délimitation de l'objet 63
1. Comment aborder la question de la spécificité des rayons : centrage de l'objet et élaboration d'une première stratégie de recherche. 63
2. La centration de l'objet et ses implications pour la recherche 75
3. Posture épistémologique et choix d'une modalité d'exploration hybride 78
Conclusion du chapitre 88
Chapitre 3 – Revue critique de la littérature relative à la distribution des F&L 91
1. La littérature en distribution des F&L : caractéristiques et méthode de collecte et d'analyse 92
2. La littérature en distribution des F&L : un état de l'art 106
Conclusion du chapitre 151
Chapitre 4 : Une enquête préalable sur la spécificité des rayons fruits et légumes 158
1. Les aspects méthodologiques du volet empirique de la phase d'exploration 159
2. Le contexte managérial de l'étude : des problèmes de gestion des rayons au déploiement de nouveaux concepts 176
3. Les principaux apports des entretiens d'experts à la conceptualisation du management de la spécificité des rayons F&L 195
Conclusion du chapitre 256
Chapitre 5 : Formulation des questions de recherche et propositions d'un cadre conceptuel 259
1. Bilan de la phase d'exploration hybride 260
2. La formalisation et la présentation du cadre conceptuel de la recherche 273
Conclusion du chapitre 300
Chapitre 6 : La méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées 301
1. Un recours à la méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées 302
2. Le design 317
3. Le déroulement de l'enquête 335
4. La présentation de la méthode d'analyse 352
Conclusion du chapitre 360
Chapitre 7 : Présentation et analyse des cas 361
1. Le Cas A : un cas typique de rayon d'hypermarché, conduit par un autodidacte dans un contexte mixte de centralisation : complémentarité des sources d'approvisionnement et résistance 363
2. Le Cas B : un rayon d'hypermarché au nouveau concept, conduit par un spécialiste des F&L dans un contexte de centralisation : dépendance à la centrale et application de ses recommandations 382
3. Le Cas C : un rayon de supermarché supervisé par un chef de département au profil généraliste, dans un contexte mixte de centralisation : recours à un grossiste privilégié et abandon du contrôle des variables du mix 398
4. Le Cas D : un manager combinant spécialisation dans le produit et compétences managériales dans un contexte de décentralisation : management d'un réseau d'approvisionnement direct 410
Conclusion du chapitre 426
Chapitre 8 : Analyse inter-cas, discussion théorique et propositions 427
1. Management de la spécificité et performances du rayon 427
2. Les conditions favorables au management de la spécificité des F&L 450
3. Modèles finals, discussion et mise en perspective théorique des résultats 459
Conclusion du chapitre 484
Conclusion générale 486
1. La synthèse du processus de la recherche 486
2. Les principaux apports de la recherche 490
3. Les limites de la recherche 498
4. Les voies de recherche 500
Bibliographie 502
Autres sources 524
Index des tableaux 527
Index des figures 529
Table des matières 530
Annexes 532

Introduction générale

La présente recherche s'intéresse à la question générale de la spécificité des rayons. Son objectif principal est de proposer un modèle de management des spécificités des rayons fruits et légumes (F&L) en grande distribution. Les particularités des rayons nécessiteraient des aménagements aux niveaux du management des rayons, du rôle du chef de rayon, et de l'organisation des distributeurs.

D'un point de vue empirique, ce questionnement est motivé par le statut contradictoire de ce rayon. Les professionnels reconnaissent son caractère stratégique. Il contribue à l'image fraîcheur du point de vente, lui faisant bénéficier de son atmosphère plaisante, riche en couleurs. Source de différenciation, il contribue à améliorer la fidélité des clients. A l'instar des rayons du frais traditionnel, mais adoptant un mode de vente en libre service, il participe particulièrement à la rentabilité du point de vente. Pourtant, son management semble délicat. La presse professionnelle se fait l'écho de coûts de mauvaise gestion, et de pratiques hétérogènes y compris au sein d'une même enseigne. Récemment, de nouvelles formules de vente au détail sont apparues, prenant acte du manque d'exploitation des rayons F&L en grande distribution. Prise en étau par le maxi-discompte et ces multi-spécialistes du frais, les enseignes développent, au tournant de l'année 2007, de nouveaux concepts de rayons, et s'interrogent sur leurs pratiques managériales.

D'un point de vue théorique, le management des rayons est une thématique sous étudiée. La recherche en distribution est fragmentée, les analyses du canal et du point de vente sont traditionnellement distinguées. Les théories susceptibles d'éclairer le mode d'organisation et de management de ces organisations complexes se répartissent dans différents champs disciplinaires. Nous abordons cette question sous l'angle du courant d'analyse stratégique du canal, qui offre une opportunité d'intégrer en un ensemble cohérent ces différentes perspectives. Par ailleurs, l'analyse des produits agricoles a été délaissée par les recherches en marketing. L'agro-marketing est devenu une sous discipline de l'économie des produits agricoles. Ce n'est que récemment, à partir des années 1990, que des chercheurs ont commencé à appliquer les théories générales du marketing du point de vente et du canal à ces produits.

Notre travail est de nature exploratoire. Une phase d'exploration hybride, théorique et empirique, nous permet de constater la spécificité des rayons F&L, et d'établir un cadre conceptuel idéal-typique de son mode de management. Pourtant, des questions demeurent.

Les recherches et les professionnels ne s'accordent pas sur la nécessité, pour leurs managers, de détenir des compétences appelant une spécialisation dans le produit. Ces données primaires et secondaires reconnaissent que le degré de centralisation des décisions, et les niveaux de dépendance des rayons à leurs centrales, sont infléchis. Pour autant, tandis que la presse reconnait les bénéfices du recours à des relations directes entre les managers de rayons et des grossistes, la littérature ne parvient pas à établir de lien significatif entre les choix d'approvisionnement des détaillants, et leurs performances. Finalement, les tentatives d'analyses des effets du marketing du rayon sur ces performances sont mises en échec par le caractère évolutif et périssable des produits.

Pour élucider ces questions, nous avons recours à la méthode des cas multiples avec unités d'analyses imbriquées. Elle permet à la fois de recourir à différentes techniques de recueil de données, et d'adopter une perspective comparative. Cette méthode est appliquée à l'étude de quatre cas d'une enseigne de grande distribution française.

Cette introduction générale a pour objet de présenter plus en détail les contextes empiriques (1) et théoriques (2) de la recherche, avant d'en exposer le déroulement (3).

1. Le contexte managérial de la distribution des fruits et légumes

La recherche intervient dans un contexte managérial instable et hautement concurrentiel. Le secteur de la distribution des fruits et légumes est en effet en proie à des tendances d'évolutions fortes, dont les principales répercutions les plus visibles par le consommateur sont intervenues entre la fin de l'année 2006 et le début de l'année 2007. C'est à cette période précisément que Casino a déployé au sein de ses hypermarchés et supermarchés son nouveau concept de rayon F&L. Ce rayon s'est en effet retrouvé au cœur des préoccupations de la plupart des enseignes de grande distribution qui, pour certaines, se sont engagées dans des réflexions stratégiques à partir de 2005. In vivo ou in vitro, des expériences orientées vers la création de nouveaux concepts de rayons ont commencé à voir le jour. Ces démarches marketing ont dès lors incité les enseignes les plus structurées à revoir leurs schémas d'approvisionnement et leurs pratiques managériales. Elles s'inscrivent en réponse à des modifications qui sont intervenues à la fois dans l'environnement réglementaire, et dans le paysage concurrentiel. Le contexte règlementaire est celui de la loi Dutreil n°2005-882 du 2 août 2005, qui, prévoyant de pouvoir réintégrer les marges arrières dans le calcul des seuils de revente à perte, prive les distributeurs d'une part significative de liquidités. Les F&L, à l'instar des rayons du frais traditionnel, ont cette particularité d'avoir reposé sur un modèle où les marges ne dépendent que très peu des pratiques de coopération commerciale, mais sont

générées au niveau du front de vente, dégageant quelques liquidités nécessaires au fonctionnement et au financement des points de vente dans leur ensemble (Botta, 2007). Cette possibilité de sortie des nouvelles dispositions règlementaires s'est cependant vue entachée par l'arrivée sur le marché de distributeurs développant des surfaces spécialisées dans les produits frais traditionnels, accordant une part très significative de leur surface de vente aux F&L. Nous proposons ici de souligner les évènements qui ont progressivement porté cette dynamique, observant comment les stratégies amont des distributeurs (1.1) ont conduit à un renouvellement des formules de vente au détail des F&L (1.2).

1.1. Des mouvements de centralisation des enseignes de grande distribution à la redéfinition du métier de grossiste

Les origines de la centralisation des achats de fruits et légumes par la grande distribution remontent, à notre connaissance, à la fin des années 1970, avec la création de la Société pour la commercialisation des fruits et légumes (SCOFEL) d'Auchan en 1978[2]. Gagnant d'autres enseignes, elle poursuit son développement vers la fin des années 1980, avec la création de la Scapest de Leclerc en 1987, et des plates-formes F&L de Carrefour en 1988 (Harzig, 2003)[3]. A partir du début des années 1990, le degré de centralisation des enseignes de grande distribution augmente fortement, et ce processus de concentration des décisions en matière d'achat, soutenant les initiatives des distributeurs en matière de massification et d'optimisation des flux d'approvisionnement des rayons, gagne les enseignes de réseaux d'indépendants (Déniel, 2005)[4]. Les mouvements pendulaires de la centralisation des achats s'articulent autour de deux dimensions clés : la répartition des décisions entre les niveaux nationaux et régionaux des structures centrales, et la part d'achats réalisés hors centrale par les magasins. Ce processus de centralisation s'accompagne d'une diminution du recours aux grossistes en F&L, tant au niveau des structures centrales que des magasins, mettant en difficulté ces acteurs du canal de distribution. Après avoir analysé le déclin des parts de marché des grossistes en grande distribution (1.1.1), nous décrirons les principales stratégies réactives adoptées par ces acteurs (1.1.2).

1.1.1. L'éviction progressive des grossistes des schémas d'approvisionnement des détaillants

Suite aux stratégies de centralisation des approvisionnements des rayons, et de développement de relations directes entre les centrales et les producteurs, la part de marché des grossistes

[2] Source : Kompass.com
[3] Harzig, J. (2003), « Développer les synergies entre les centrales régionales », pp. 56-61, et « Achats régionaux Carrefour Sud-Est », pp. 26-28, *L'Echo des MIN*, Hors série, 2003.
[4] Déniel, P. (2005), Les réseaux réveillent les grossistes en fruits et légumes, *LSA*, n°1921, 22 septembre.

décroît sur la période précisée ci-dessus, tant au niveau des structures centrales (-10,20%) que des points de vente (-8,21%), comme le révèle le tableau suivant. La pénétration effective des grossistes, qu'elle soit directe ou indirecte, a ainsi diminué de 15,07% en neuf ans, tandis que celle des producteurs en relation directe avec les rayons s'est globalement maintenue (-0,05%). Le rôle traditionnel des grossistes comme fournisseurs privilégiés des points de vente a été amendé.

Tableau I.1 : L'évolution des approvisionnements des structures centrales et des rayons entre 1997 et 2006 (Sources : d'après Vernin, 1998, p. 53, et Hutin, 2007, p.15)

Périodes / Sources	1997		2006		Variation (%) 1997 - 2006
	% tonnes du stade	%	MT	%	
Structure des approvisionnements des centrales					
Grossistes	9	*18,37*	0,4	*08,16*	**- 10,20**
Importateurs & expéditeurs	40	*81,63*	4,5	*91,84*	**+10,20**
Total	49	***100,00***	4,9	***100,00***	-
Structure des approvisionnements des rayons					
Centrales	49	***74,24***	4,7[a]	***82,46***	**+ 8,21**
Importateurs & expéditeurs	40	*60,61*	4,32 [a]	*75,73*	*+15,12*
Grossistes	9	*13,64*	0,38 [a]	*06,73*	*- 06,91*
Grossistes et producteurs	17	***25,76***	1	***17,54***	**- 08,21**
Grossistes	16	*24,24*	0,92	*16,08*	*- 08,16*
Producteurs vendeurs	1	*01,52*	0,08	*01,46*	*- 00,05*
Total	66	***100,00***	5,7	***100,00***	-
Total	66	***100,00***	5,7	***100,00***	-
Pénétration effective grossistes	-	***37,88***	-	***22,81***	***- 15,07***

[a] Données corrigées des pertes, soit 0,2 millions de tonnes en centrale (4,9-4,7), équivalent à 4,08% de pertes en volumes. Comparativement, les pertes en magasin s'élèvent à (5,7-5,6) = 0,1 millions de tonnes, soit 1,75%. Un taux de perte de 5% au stade de gros, et de 5% également au stade de détail avait été déjà appliqué par l'auteur.

Le Ctifl évalue à 3,5% le taux de diminution du nombre de grossistes spécialisés en F&L depuis le début des années 1980 (Vernin, 1998). Il estime que de 3700 grossistes de F&L frais en 1979, leur nombre s'est contracté pour atteindre 2600 entreprises en 1984, puis 1600 en 1997. Aux côtés de la nécessité de maîtriser leurs approvisionnements et de réaliser des économies d'échelle et de champ (Vernin, 1998), il semble que le constat, fait par les distributeurs, de la dépendance du merchandising de leurs rayons aux stratégies des grossistes ait été l'un des facteurs précipitant la mise en œuvre des stratégies de centralisation du canal des F&L (Déniel, 2005)[5].

1.1.2. Les stratégies réactives des grossistes

Suite à la contraction du marché des GMS engagées dans des stratégies de raccourcissement de la longueur du canal de distribution, le stade de gros a été marqué par un processus de concentration du secteur, se traduisant par la diminution du nombre d'acteurs en présence,

[5] Déniel, P. (2005), op. cit.

mais également par un accroissement de la taille de certaines entreprises rescapées (Ibid.). Menacés dans leur survie, certains grossistes développent dans un premier temps des stratégies adaptatives, que l'on peut regrouper selon trois axes[6]. La première concerne la diversification de leur portefeuille de client, qui intègre la restauration hors domicile, dont les exigences en matière qualitative augmentent (Vernin, 1998 ; Harzig, 2004). Pour faire face à leur demande, les grossistes développent des organisations réticulaires, ce qui leur permet de se doter d'un pouvoir de négociation mobilisable tant vers l'amont que vers l'aval, et de fournir à leurs clients un potentiel d'adaptation à leurs besoins, que ce soit en matière d'offre que de coordination (Déniel, 2005 ; Harzig, 2004). Finalement, ils développent de nouvelles compétences, en intégrant des fonctions de transport, d'import, d'export, d'expédition, ou encore de production. Certains, comme Pomona ou Creno, ont également développé des stratégies de marques propres. Les grossistes se sont aussi dotés des capacités d'intervenir sur des canaux différents de ceux empruntés par la grande distribution, ce qui leur permet de développer des gammes de produits profondes et différenciées, en traitant un spectre plus large d'origines, de variétés, de niveaux de qualité de produits, en étant adaptés pour s'approvisionner éventuellement auprès de producteurs de plus petite taille. Equipés d'installations techniques sous atmosphère contrôlée[7], certains sont à même de gérer des produits fragiles ou à risque, ou de développer une offre de produits à maturité optimale. En alliant leurs capacités logistiques à la proximité géographique de leurs clients, les grossistes peuvent intervenir de manière très réactive sur leurs marchés avals. En se rapprochant des acteurs de la production et de la première mise en marché, et mobilisant le cas échéant leurs réseaux, ils sont également davantage susceptibles d'absorber et de profiter avec une plus grande souplesse des fluctuations quotidiennes de l'offre (Ibid.).

Ces nouvelles compétences des grossistes leur permettront, au début des années 2000, de reconquérir des parts de marché auprès des enseignes exploitant des grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire. Les stratégies adaptatives mises en œuvre par les acteurs du stade de gros ne se restreignent pas uniquement aux trois axes que nous venons de développer. En effet, deux phénomènes majeurs, non exclusifs, contribueront à exacerber la

[6] Sources : Déniel (2005), op. cit. ; Harzig, J. (2004), Dossier Grossistes, *Echo des Min*, n° 203, juillet-août, pp. 66-85 ; Merlaud, B. (2003a), Faut-il travailler avec des grossistes, *Linéaires* n° 183, pp. 12-17 ; Vernin (1998), op. cit.

[7] La régulation de l'atmosphère fait intervenir plusieurs procédés. Par exemple : le taux d'humidité permet de gérer le dépérissement du produit ; l'abaissement de la température permet de ralentir le processus d'évolution des produits ; l'apport d'éthylène favorise la maturation des fruits, tandis que l'apport d'ozone rallonge la période de maturation des fruits en transformant l'éthylène, par oxydation, en dioxyde de carbone et en eau (Uguet, J. (2004) Dossier rayon fruits & légumes, *Linéaires*, n°196, octobre, pp. 142-158).

concurrence rencontrée par les rayons de la grande distribution développant des formats de supermarchés et hypermarchés :

- des stratégies d'alliances entre grossistes et hard discounteurs, poursuivant des objectifs de massification des achats, et de développement de gammes communes (Déniel, 2005) ;
- une prise de contrôle de l'aval du canal de distribution, soit de nouveau par le biais d'alliances établies avec des discounteurs (Merlaud, 2003a)8, soit par celui de l'intégration directe de la fonction de détail, se concrétisant par la création de réseaux de grandes surfaces spécialisées dans les produits frais (Merlaud, 20049 ; Uguet, 200510 ; Ctifl, 200711).

1.2. L'intensification de la pression concurrentielle sur les rayons F&L des GMS marquée par le développement de grandes surfaces spécialisées dans les produits frais

Afin d'autoriser la compréhension des bouleversements qui ont été engendrés par l'apparition des grandes surfaces spécialisées dans les produits frais (1.2.2), il est nécessaire de rappeler le contexte concurrentiel inter-type des rayons F&L implantés dans des supermarchés et hypermarchés (1.2.1), au moment du développement de ces nouveaux formats.

1.2.1. Un contexte de concurrence inter-type marqué par le développement des rayons des maxidiscompteurs

Nous n'abordons pas les effets engendrés par l'introduction des enseignes de maxidiscompte sur le marché français des produits de grande consommation en 1988, ni sur leur développement, les conduisant à détenir à ce jour 14% des parts de marché du secteur[12]. Il est en revanche intéressant d'examiner l'évolution des rayons F&L de ces formats de points de vente, puisqu'elle peut tendre à expliquer quelles étaient les préoccupations des distributeurs au début des années 2000. Ainsi que le tableau I.2 l'indique, les parts de marché détenues par les formats de supermarchés et hypermarchés se sont constamment dégradées entre 1998 et 2003, tandis que celle du maxidiscompte n'a eu de cesse de progresser sur la période.

[8] Merlaud, B. (2003a), op.cit.
[9] Merlaud, B. (2004), Les category killers du frais, *Linéaires*, n°198, décembre, pp. 14-19.
[10] Uguet, J. (2005), Richesse, qualité de l'offre et prix compétitifs. Grand Frais : les fruits et légumes en vedette, *Linéaires*, n°204, juin, pp105-106.
[11] Ctifl (2007), *Grandes surfaces frais. Etat des lieux d'un nouveau concept de distribution*, réalisation J-C Sauvage, Estem – IFLS, Paris, janvier, 92 p.
[12] Distribook : les chiffres clefs de la distribution, *Linéaires*, 20 janvier 2010, http://www.lineaires.com/ Distribution-et-magasins /Les-actus

Tableau I.2 : Evolution des parts de marché des grandes surfaces alimentaires généralistes sur les achats en volume des ménages entre 1998 et 2005

Années / Parts de marché en volume (en %) des formats	1998[a]	1999[a]	2000[a]	2001[a]	2002[ab]	2003[b]	2004[b]	2005[b]
Maxidiscomptes	07,3	08,4	09,2	10,4	12,2	14,0	14,6	14,4
Supermarchés	28,5	28,5	28,1	27,3	26,4	26,0	26,5	24,9
Hypermarchés	33,7	33,3	32,8	32,0	32,0	31,6	32,1	34,4

[a] Info-Ctifl, décembre 2003[13], d'après les données du panel Sécodip (approximé d'après lecture sur graphique).
[b] FCD, juillet 2006[14], d'après les données TNS Worldpanel.

A partir de 2003, le maxidiscompte a vu sa part de marché se stabiliser autour de 14%. Sa pénétration sur le marché de détail des F&L frais a cependant suivi une progression soutenue, semant le trouble dans les stratégies marketing et le positionnement des distributeurs exploitant les autres formats de points de vente.

1.2.2. L'expansion des grandes surfaces spécialisées dans les produits frais

La concurrence inter-type du rayon F&L est variée, et aux côtés des grandes surfaces généralistes œuvrent, en magasins ou sur marchés, des commerçants plus spécialisés et des primeurs. Suivant le Ctifl (2004)[15], le commerce spécialisé des F&L peut être décomposé en huit types de formules de vente, parmi lesquelles deux opèrent sur marché, soit couvert, soit en plein air[16]. Les six autres catégories, dont les principales caractéristiques sont synthétisées dans le tableau I.3 ci-après, effectuent leurs activités au sein d'un magasin.

En 1995, des détaillants ont développé des concepts de magasins spécialisés en F&L ou en produits carnés, choisissant comme stratégie d'implantation la proximité immédiate des maxidiscompteurs alors en pleine expansion (Ctifl, 2007). Certaines enseignes de discounter ont depuis choisi d'intégrer ces magasins périphériques soit en leur concédant un emplacement à proximité de leur point de vente, soit en externalisant la gestion de leurs propres rayons viande ou F&L (Ibid.). Ainsi Ed laisse-t-il exploiter ses rayons F&L par la Société Bladis[17], et boucherie par Despi, deux groupes fondés par des grossistes en quête d'une prise de contrôle de l'aval des canaux marketing des produits frais (Ibid.).

[13] Ctifl (2003), Les achats de fruits et légumes. Le poids grandissant du hard discount, *Info-Ctifl*, n°197, Décembre.
[14] Filière fruits et légumes frais, Dossier de presse, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, juillet 2006.
[15] Ctifl (2004), Le commerce de détail spécialisé. Un contexte favorable aux spécialistes en fruits et légumes frais, *Info-Ctifl*, n° 200, Avril.
[16] Les F&L sont la catégorie de produits les plus commercialisés sur les marchés, qui atteignent en 2004 une part de marché de 6,6% des achats des ménages (Ctifl, 2007, op.cit.).
[17] La Société Bladis est une filiale de la holding Provence Vivarais – Bernard Blachère.

Tableau I.3 : La composition du commerce spécialisé en magasin en France en 1999

Caractéristiques / Dénomination	Surface moyenne (m^2)	Zone de chalandise	Assortiment	Mode de vente	Caractéristiques du marketing
Hyper cours des Halles	300 à 600	Etendue Localisés à Paris et dans les grandes agglomérations	Gamme large et moyennent profonde (60 à 80 références)	Pesée assistée	Quelques services Actions commerciales proches de la GD Partage parfois une surface de vente avec une crémerie ou un boucher
Spécialiste discounteur	80 à 150	Restreinte	Gamme restreinte et de qualité variable (70 à 80 références)	Libre-service assisté	Publicité et informations sur le lieu de vente Clientèle de particuliers et professionnels
Multi-spécialiste	> à 100	Restreinte	Large et peu profond (70 à 80 références) Vente de produits alimentaires frais, épicerie sèche et boissons en complément	Pesée assistée (24% en vente servie)	Services basiques Publicité et information sur le lieu de vente
Spécialiste qualitatif	40 à 100	Etendue Clientèle aisée	Large et profond (100 à 150 références) Vente de produits régionaux	Vente servie (à 50%)	Présentation très soignée Nombreux services (commandes par téléphone, dégustations, produits prêts à l'emploi, jus de fruits frais…)
Spécialiste traditionnel	40 à 100	Restreinte	Large et peu profond (80 à 100 références)	Vente servie (à 71%)	Quelques services Publicité et information sur le lieu de vente
Spécialiste conventionnel	80 à 150	Restreinte	Large et peu profond (80 à 100 références)	Libre-service et pesée assistée	Quelques services Publicité et information sur le lieu de vente

A partir de 2003, la presse professionnelle commence à s'intéresser à un phénomène discret : le développement, progressif mais constant, de nouveaux formats de points de vente appelés « multi-frais », dont les caractéristiques les placent à un niveau intermédiaire entre les formats de supermarchés et ceux des spécialistes que nous venons de présenter (Greff, 2003[18]). Originellement exploités par des détaillants indépendants, certains points de vente, dont l'offre s'organise autour de la commercialisation de F&L, se regroupent et s'organisent en sociétés de distribution, favorisant ainsi leur expansion géographique (Ibid.). Egalement appelés « grandes surfaces frais », ces magasins sont donc pour certains détenus par des groupes fondés par des sociétés exerçant des activités de gros qui, développant plusieurs enseignes, œuvrent principalement dans les secteurs de la viande (Carnivar, Despi, Novoviande), de la crèmerie (Alphaprim), ou des F&L (Prosol Gestion, Provence Vivarais – Bernard Blachère Holding[19], Soudry SA, FLB Distribution, SARL Le Jardin Provençal…) (Ctifl, 2007). Si les stratégies marketing de ces grandes surfaces frais sont assez différenciées,

[18] Greff, P. (2003), Les spécialistes en produits frais. Une nouvelle race de magasins, *Détail Fruits et Légumes*, n°203, Ctifl, septembre.

[19] Bernard Blachère a ouvert son premier point de vente en 1985 à Aubenas, après avoir été détaillant sur marché en F&L. Source : http://www.groupe-blachere.com/index2.html.

il est possible, dans chacune de ces deux catégories, d'identifier trois positionnements types (Ibid.) :

- Discount : propose des produits vendus en lot, à bas prix, présentés en masse, avec un personnel peu présent confiné à un rôle de mise en rayon ;
- Marché : l'ambiance « marché » est restituée grâce à une présentation soignée des produits sur des tables de présentation, dans des locaux rudimentaires, avec une présence importante du personnel qui occupe un rôle actif de vente (dégustations, conseils, proposition de promotions en fin de journée sur des produits abîmés ou en sur-stock) ;
- Contemporain : adopte un positionnement plus qualitatif en recourant à un mobilier sophistiqué, à une nébulisation des produits sensibles associée à un environnement climatisé mais pas froid, usant d'un éclairage adapté à chaque type de produit, et recourant à un affichage électronique.

Ce sont principalement ces réseaux naissants de grandes surfaces spécialisées de types « multi-spécialistes du frais » qui ont marqué le contexte concurrentiel de notre étude. Les principaux acteurs sont en particulier les enseignes au positionnement discount développées par le groupe Alphaprim implanté en région parisienne, Provence Vivarais – Bernard Blachère Holding avec les enseignes Provenç'Halles, Côté Halles et Mangeons Frais pour des magasins de surface comprise entre 300 et 600 m², et, le plus connu, Prosol Gestion, qui développe les enseignes Grand Frais, Espace Fraîcheur, et les Halles Savoyardes, des concepts plus qualitatifs fondés sur une ambiance rappelant des halles, à la surface de vente comprise entre 800 et 1500m². Les multi-frais développent un concept particulier (Greff, 2003 ; Merlaud, 2004 ; Ctifl, 2007 ; Uguet, 2007a[20]) :

- une implantation en périphérie de ville, à proximité d'un maxidiscompte ou d'un hypermarché, bénéficiant d'une zone de chalandise établie par un rayon d'attraction pouvant s'étendre jusqu'à 25 kilomètres ;
- la gestion indépendante des différents rayons constitutifs du point de vente (employés propres, chiffre d'affaires) dans une même surface avec un encaissement commun, confiée à un spécialiste de la filière concernée, qu'il soit producteur, grossiste ou détaillant ;
- une offre construite autour des F&L frais, qui représentent entre 30 et 50% du chiffre d'affaires des points de vente, selon leur taille ;

[20] Uguet, J. (2007a), Des enseignes spécialisées à succès. Les grandes surfaces frais à la loupe, *Linéaires*, n°223, mars, p.108.

- un assortiment large et profond, comprenant entre 250 et 360 références, parmi lesquelles prennent place des fruits et légumes exotiques et des variétés de produits peu connus, à des prix inférieurs ou égaux aux prix pratiqués en grandes surfaces[21] ;
- une présentation à plat, soignée, de produits dépotés, avec des systèmes de nébulisation pour les produits fragiles, et une climatisation de l'espace de vente ;
- des produits de qualité, en termes de fraîcheur, de goût, et d'apparence, constituant le principal motif de fréquentation des points de vente ;
- des apports d'informations, et de conseils culinaires ou relatifs à la conservation des produits ;
- un mode de vente en libre-service, avec pesée aux caisses de sorties ;
- des approvisionnements auprès de producteurs locaux et de grossistes sur marchés.

Avec un parc estimé à 153 points de vente en 2006 (Ctifl, 2007), les multi-frais continuent leur développement en enregistrant des performances économiques remarquables : en 2006, dans un contexte de consommation décroissante en volume de deux ans consécutifs (-2%), seules deux formules de vente enregistrent des résultats positifs : les hypermarchés, qui occupent 35% de parts de marché du commerce de détail de F&L mais enregistrent une légère baisse du nombre d'achats par client par an, et les spécialistes, parmi lesquels sont incorporés les multi-frais, qui conquièrent des parts de marché pour la troisième année consécutive. Atteignant 8% de parts de marché, ils enregistrent une hausse de 9% des achats en volume et de 14% en valeur, et ont un panier moyen de 4,3 kilogrammes par achat (contre environ 2,9 pour les hypermarchés) (Uguet, 2007c)[22]. Le cabinet Estem-IFLS estime que les grandes surfaces frais parviennent à capter environ 10% du marché potentiel de leur zone de chalandise (Ctifl, 2007).

Ainsi, la volonté des distributeurs de reprendre le contrôle de leur merchandising et de sécuriser leurs approvisionnements ont conduit les grossistes à développer de nouvelles stratégies, améliorant leur adaptabilité aux aléas caractéristiques du secteur et à l'éclatement de son marché. Suite à des stratégies d'alliance ou de création de leurs propres points de vente, les grossistes ont contribué à exacerber le contexte concurrentiel des rayons F&L. La grande distribution, contenant le développement des maxi-discompters, s'est vue prendre à revers. Les concepts multi-spécialistes se sont développés en prenant acte du manque de structuration des enseignes en matière de stratégie marketing des rayons F&L, et des difficultés sévissant sur les rayons F&L, considérés comme manquant d'attractivité, et

[21] A l'exception des produits de contre-saison et les fruits métropolitains hors pommes et poires (Ctifl, 2007).
[22] Uguet, J. (2007c), Circuit : les hypers et les multifrais à la fête, *Linéaires*, n°225, mai, p. 119.

défaillant au niveau du maintien de la qualité des produits. Ces nouveaux formats ont par ailleurs contribué à révéler l'intérêt des consommateurs pour une offre de F&L plus diversifiée, et plus qualitative. Les F&L, en raison des modifications du contexte règlementaire pesant sur les relations entre industriels et distributeurs, constituent cependant un enjeu stratégique. C'est dans ce contexte que notre recherche se place, au moment où les distributeurs développent à leur tour de nouvelles stratégies réactives.

Ce contexte managérial étant présenté, nous proposons de nous pencher sur le contexte théorique de notre recherche. L'étude de la distribution des F&L a été effectuée en recourant à l'analyse de deux disciplines : le marketing, et l'agro-marketing. Le marketing n'est pas étranger aux chercheurs en sciences de gestion. L'agro-marketing l'est peut-être plus. Les rapports qui existent entre elles le sont sans doute encore davantage. Après avoir précisé la place qu'occupe la littérature dans le cadre de notre recherche, nous proposons de présenter ce champ théorique dédié aux questions agricoles.

2. Le contexte théorique et les particularités de la littérature analysée

Cette recherche est à la fois exploratoire, et guidée par un objet qui, mis en évidence par Chabaud et Codron (2005), trouve ses origines dans les préoccupations managériales des détaillants. Ceci a de très fortes répercussions sur la place qu'y tient la littérature académique. Lorsqu'un objet émane principalement en réponse à des préoccupations managériales, et que peu de théories semblent pouvoir être directement mobilisables pour les éclairer ou constituer un champ théorique unifié, la démarche de recherche peut être qualifiée d'« orientée problème » (Runyan et Droge, 2008). S'il est indispensable d'éviter de tomber dans les travers de la juxtaposition de théories mobilisées pour répondre à ces problématiques (Dubois, 2000), la recherche ne peut pas non plus être réalisée en dehors de toute inscription théorique, d'autant plus dans un domaine tel que le management de la distribution, qui relève de traditions de recherche anciennes, et propose une littérature abondante. La revue de la littérature a donc pour objectifs d'inscrire la recherche dans les théories préexistantes, et de démontrer le caractère exploratoire de l'étude. Ces démarches de recherches, basées sur les préoccupations des acteurs, sont encouragées par les chercheurs en marketing et en distribution (Stern et Weitz, 1997). Elles se heurtent néanmoins à une certaine difficulté : les problématiques managériales ignorent les séparations qui existent entre les disciplines académiques. Si des appels encourageants au recours à des approches pluridisciplinaires émanent de la littérature (Filser, 1992), il n'en reste pas moins que les cadres théoriques sont multiples, et peuvent reposer sur des fondements théoriques parfois difficilement conciliables

(Filser, 2000). Ainsi donc, dans les recherches orientées problème, l'objectif de la revue de la littérature se différencie de celui de recherches dont l'objet découle de réflexions théoriques. Dans ce contexte, deux finalités principales sont visées : replacer la problématique de la recherche dans les cadres théoriques préexistants, et démontrer le caractère inexploré de l'objet (Eisenhardt et Graebner, 2007). La revue de la littérature adopte dès lors un caractère plus critique, et ne tend pas vers l'exhaustivité de la revue des modèles existants. Notre approche de la littérature est ainsi particulière. En effet, elle est principalement structurée par son champ : la distribution des F&L. En tant que produits agricoles, une longue tradition de recherche leur est dédiée. Branche de l'économie agricole, l'agro-marketing constitue dès lors un champ théorique qu'il nous a semblé pertinent de couvrir. Nous replaçons ici, dans le cadre d'un bref historique, les relations que cette discipline entretient avec les recherches en marketing et en distribution. En effet, retraçant l'historique de la pensée marketing des réseaux et canaux de distribution, Wilkinson (2001), sur les conseils de Dixon, a relevé l'importance d'un ouvrage publié par Macklin en 1921 : « Efficient Marketing for Agriculture ». Ainsi donc l'un des fondateurs de la pensée marketing se serait-il saisi du secteur agricole.

2.1. Des travaux fondateurs communs

Il est communément accepté par les historiens du marketing que si la discipline a acquis son statut actuel à partir de la seconde moitié du 20ème siècle, ses influences fondatrices peuvent être rapprochées des courants fonctionnalistes et institutionnels du début du 20ème siècle (Bartels, 1951, 1983 ; Jones et Monieson, 1990). Certes, affirmer que le marketing puise uniquement dans la théorie économique des années 1900 peut s'avérer être réducteur (Jones et Monieson, 1990), d'autant plus lorsque l'on considère que les premières analyses des intermédiaires et de leur utilité (ou de leur non utilité) peuvent être retrouvées dans les écrits de Platon ou d'Aristote (Cassels, 1936).

Ainsi les auteurs reconnus comme ayant contribué à influencer la pensée marketing seraient principalement des économistes de l'université de Harvard et de l'université du Wisconsin (Bartels, 1951 ; Jones et Monieson, 1990). Les premiers auraient adopté la perspective fonctionnelle du marketing, s'interrogeant sur la politique marketing des entreprises, et choisissant pour terrains d'étude le secteur industriel et le commerce de détail. Parmi les auteurs célèbres de cette université, nous pouvons identifier Copeland, qui aura été retenu pour sa classification des produits (1924) ou encore McNair qui a exposé la théorie de la roue du commerce (1931). Les seconds auraient adopté une vision holistique et institutionnaliste,

inspirée de l'école historique germanique, visant à comprendre le fonctionnement des systèmes de distribution, et fondant leurs travaux sur le secteur agricole (Ibid). Parmi les contributions premières à la pensée du marketing, trois se distinguent pour avoir été conduites par des économistes agricoles : Weld (1917), Macklin (1921), et Hibbard (1921)[23]. Ces deux derniers chercheurs partageaient une interrogation commune : pourquoi les producteurs agricoles ne sont-ils pas aussi performants dans les activités de mise en marché de leurs produits (marketing) que dans les activités de production (Bartels, 1951).

2.2. La séparation entre le concept marketing et l'agro-marketing

Dans une revue critique de l'évolution du marketing, Bartels (1983) met en avant deux principales thématiques qui ont été écartées, au fil du temps, du champ de la recherche en marketing : la distribution physique et le secteur agricole. Selon l'auteur, le marketing des produits agricoles aura été abandonné de manière précoce pour être confié à des spécialistes[24].

La principale raison qui pourrait expliquer cette désaffection concerne la nature indifférenciée des matières premières agricoles. Ces produits présenteraient peu d'intérêt pour les recherches en marketing. Quelques auteurs se sont en effet saisis de ces travaux précoces en agro-marketing pour illustrer le phénomène de sophistication du marketing au cours du 20ème siècle. Ils mettent en avant la suffisance, pour l'analyse de ces produits, des approches descriptives du marketing du début du 20ème siècle. Ainsi les préoccupations premières du marketing consistaient à déterminer les modalités de mise en marché et de fixation des prix des matières premières agricoles (Webster, 1992), adoptant une orientation produit rudimentaire, négligeant les aspects immatériels et les services en dehors de leur simple fonction facilitatrice de la production et de la distribution (Vargo et Lush, 2004) ; dans la mesure où la valeur ajoutée apportée par l'activité de distribution physique des produits était en soi évidente (Egan, 2008).

Cette vision des choses nous apparaît plutôt limitée, et l'agro-marketing aura contribué de façon significative à la recherche académique. La discipline de l'économie agricole s'est

[23] Si les deux derniers auteurs étaient rattachés à l'université du Wisconsin, Weld professait à l'université du MidWest.

[24] A titre d'illustration, en effectuant notre revue de la littérature, nous avons identifié dans le Journal of Marketing quatre articles traitant de la thématique du marketing de la distribution des F&L, dont trois de manière exclusive. Ces quatre publications interviennent entre 1942 et 1958. Un cinquième article mentionnant les F&L aura été identifié en 1990 : celui de Fader et Lodish qui, montrant l'utilité des bases de données de scanner pour les études cross-catégorielles en merchandising, auront été contraints d'écarter les F&L de leur analyse, ces produits n'étant pas scannés assez régulièrement pour apparaître dans les panels. Par ailleurs, nous avons constaté que le journal a publié régulièrement des articles portant sur le marketing du secteur agricole, ou des revues de publications dans ce domaine, de sa création jusqu'aux années 1970 ; les deux dernières revues apparaissent respectivement en 1975, puis en 1985.

illustrée pour ses importantes et précoces contributions en matière d'économétrie (Runge, 2006 ; Bressler, 1965). Ainsi Holbrook Working (1922) aura été le premier chercheur à dériver une courbe de demande empirique, tandis que Waught (1928), analysant quantitativement les effets des caractéristiques de la qualité des produits sur les prix, apparaît comme un précurseur de l'analyse des prix hédoniques (Runge, 2006). Par ailleurs, non plus dans des travaux d'inspirations néoclassiques mais institutionnalistes et fonctionnalistes, les recherches de l'université du Wisconsin ont contribué aux analyses descriptives des fonctions des marchés, qui étaient nécessaires au marketing pour délimiter son champ et mieux le comprendre. Si les travaux d'Harvard ont posé les bases de l'école managériale du marketing, les approches holistiques des marchés ont posé les fondements des recherches sur les réseaux de distribution (Gattorna, 1978 ; Wilkinsson, 2001). Les travaux de Macklin (1921, d'après Wilkinson, 2001) sur la structure des marchés ont mis en évidence l'importance des relations entre les producteurs et des intermédiaires occupant différentes positions dans le système de distribution. L'auteur a également identifié les différentes activités marketing des institutions (assemblage, calibrage, standardisation et distribution), reprises par Alderson et les travaux des chercheurs de l'université de Wharton (Ibid.).

La nature indifférenciée des produits de l'agriculture pourrait être invoquée différemment, pour peu qu'elle soit associée à un autre facteur : la structure des marchés agricoles au niveau de la production. En effet, les économistes agricoles estiment que la capacité d'un producteur, en raison de sa petite taille et de la nature indifférenciée de ses produits, n'est pas, à lui seul, susceptible d'influencer la courbe de la demande en produits agricoles (Ritson, 1997). Ainsi la combinaison de ces deux caractéristiques aurait conduit à l'idée reçue qu'un « marketing performant consistant en la manipulation des variables du mix marketing serait peu pertinent pour le producteur individuel » (Ibid, p. 288)[25]. C'est pourquoi les travaux d'inspiration managériale, qui focalisaient leurs études sur l'analyse des activités de promotion et de différenciation des produits, ont été stigmatisés et peu développés par la discipline (Breimyer, 1973). Ceci nous amène à aborder le marketing des produits agricoles sous un autre angle, celui d'une composante de l'économie appliquée à ce secteur.

2.3. L'agro-marketing comme branche de l'économie agricole

Pour certains auteurs, l'agro-marketing peut être considéré comme une ramification de l'économie appliquée au secteur agricole, laquelle n'aura, pendant quelques décennies,

[25] Exception faite, selon Ritson (1997, p. 292), pour le secteur des F&L qui se caractérise par un nombre de producteurs plus restreint, et des produits « moins transformés et intrinsèquement plus variés », permettant ainsi des stratégies de marques par variété de produits, telles qu'elles peuvent être observées en Grande-Bretagne.

partagé que peu de points communs avec le marketing pris dans son acceptation managériale (Ritson, 1997). Si l'agro-marketing est accepté comme un champ d'analyse de l'économie agricole, il convient désormais de cerner plus précisément les questions auxquelles il s'intéresse particulièrement. Le terme « marketing » comporte une ambiguïté sémantique pour les économistes agricoles, et ses multiples acceptations conduisent à une importante diversité de ses objets d'analyse (Breimyer, 1973). Considérant que l'économie a pour fonction de produire et distribuer les produits et services pour satisfaire les besoins de consommation, alors l'objectif du marketing serait d'analyser « la part distributive de ce processus » (Bartels, 1983, p 34), et le terme « marketing » aurait été utilisé, de manière descriptive, pour identifier cette composante de l'économie (Ritson, 1997), qui prend pour point de départ la mise en marché des produits agricoles. La discipline serait originellement sous l'influence de trois écoles de pensée concurrentes (Breimyer, 1973) : l'école néoclassique, qui s'intéresse à la délivrance de produit du producteur au consommateur, et analyse plus particulièrement les problématiques de distribution des produits ; l'école keynésienne, qui étudie le rôle des institutions dans la coordination et la direction des activités économiques, mettant en avant l'importance de la variable prix ; l'école du développement des marchés qui, émanant des écoles de commerce, s'intéresse non pas aux matières premières pénétrant sur le marché, mais sur les processus de développement de la demande, et plus particulièrement aux effets des promotions et à la recherche de différenciation des produits.

A partir de la Seconde Guerre Mondiale, les influences des marchés industriels sur les marchés agricoles deviennent remarquables. L'économie de l'organisation industrielle, et notamment le paradigme Structure-Comportement-Performance de Bain (1951), influence alors la pensée de l'agro-marketing. Par ailleurs, Davis et Goldberg (1957) cristallisent cette évolution en créant le terme « d'agribusiness » (Breimyer, 1973). Le néologisme des chercheurs de l'université de Harvard, désignant l'ensemble des opérations qui prennent place entre le producteur et le consommateur, servira de fondement au développement des analyses américaines fondées sur la notion de sous-secteur (ou de « commodity system ») introduite par Goldgerg (1968), études qui trouvent leur équivalent en France dans les approches « filières » (da Silva et de Souza Filho, 2007). Tandis que le marketing se constituait en discipline autonome au cours de la seconde moitié du 20ème siècle, l'agro-marketing connaissait un regain d'intérêt dans l'analyse de la structure des marchés. Influencé par l'économie industrielle, il s'intéresse aux phénomènes d'intégration qui réduisent la pertinence des prix du marché comme signaux ou mécanismes de coordination. Dans ce contexte, la discipline s'éloigne des théories néoclassiques. Ces travaux se poursuivent et se

déroulent finalement en parallèle des recherches sur la structure des canaux de distribution. Ils s'inscrivent plus particulièrement dans les cadres de l'analyse de la structure des marchés, puis dans le paradigme Structure-Comportement-Performance (S-C-P) (Breimyer, 1973).

Présentant une revue des différentes facettes de l'agro-marketing, Breimyer (1973, p 152) conclura ainsi sa revue :

> *« Il doit être admis que l'économie du marketing des produits agricoles ne peut pas satisfaire les épistémologues. Elle reste brute par définition, et plus pragmatique et ingénieuse que rigoureuse dans ses techniques. […] Les plus grands défis peut-être auxquels il faudra faire face seront ceux d'établir une liaison entre ses praticiens les plus ésotériques et ceux les plus orientés-problèmes. »*

2.4. Rapprochements entre la distribution et le secteur agricole

L'agro-marketing et la distribution présentent quelques similitudes (et certes de nombreuses différences). Tout d'abord d'un point de vue théorique, en raison de leur objet d'analyse, les deux disciplines sont amenées à se préoccuper des problématiques concrètes des acteurs de terrain. Ainsi, nombreux sont les auteurs en distribution à s'inquiéter de l'articulation entre les recherches et la pratique, à la favoriser, et à en évaluer la pertinence (Brown et Dant, 2006 ; Filser, 2004 ; Duyck et Filser, 2003). Cette orientation aura guidé notre démarche.

D'un point de vue pratique, les producteurs agricoles semblent partager une caractéristique forte avec les distributeurs : l'ancrage géographique de leur « produit ». Quelques différences notables émergent toutefois. Comme le rappelle Ritson (1997), la structure des marchés agricoles est davantage reliée à une problématique de production que de marché : pour résumer ceci simplement, le producteur agricole ne choisit pas de s'installer à proximité du consommateur, son activité est par nature ancrée à un territoire favorable, pour des raisons pédoclimatiques[26], climatiques, ou traditionnelles, à ses productions. Le distributeur, quant à lui, déterminera la localisation de son point de vente, stratégiquement, par évaluation du potentiel de sa zone de chalandise. Si les deux types d'acteurs ont des leviers d'action sur leur environnement, le producteur se retrouvera plus particulièrement dans une stratégie marketing de valorisation de son terroir, qui peut être considéré comme un actif. Il en subira également les effets non contrôlables. Le distributeur peut quant à lui se positionner dans une logique d'analyse et d'adaptation à son environnement local. Selon ses stratégies, il pourra éventuellement s'inscrire plus ou moins socialement dans ce territoire (Achrol et Etzel, 2003).

[26] Le Larousse définit le pédoclimat comme le « climat interne du sol, caractérisé par les conditions saisonnières de température, d'hydromorphie, d'aération, de pression partielle en CO_2 ».

Il s'engage également dans des actions visant à le modeler, de sorte à le rendre davantage favorable à son activité. Un dernier point de convergence consiste en la reconnaissance que la politique marketing n'a été que tardivement intégrée dans les stratégies des producteurs agricoles (en dehors du marketing coopératif) et des distributeurs.

Les contextes managériaux et théoriques de la recherche ayant été posés, nous en présentons à présent le déroulement.

3. La présentation de la recherche

Cette recherche adopte une posture épistémologique positiviste aménagée. Elle s'inscrit dans le cadre théorique émergent du courant d'analyse stratégique du canal de distribution. Ce cadre nous offre d'intégrer les théories relatives à l'organisation des distributeurs et au management du point de vente. Il nous permet, dans une analyse critique de la littérature, d'inscrire notre questionnement général au sein de ces théories.

La recherche se compose d'une première phase d'exploration hybride, avec pour dessein d'identifier les spécificités des rayons F&L, et de les définir. Sur cette base, un cadre conceptuel, intégrant les questions émergeant de cette analyse, est développé.

L'enquête empirique mobilise la méthode des cas multiples. Cette dernière permet à la fois d'étayer les propositions sous-jacentes à ce cadre, tout en préservant un potentiel de découverte, nécessaire à la compréhension du fonctionnement de ce rayon. Sur cette base, un modèle final peut être présenté. La thèse suit alors le plan suivant.

Un premier chapitre permet d'inscrire notre questionnement général dans la perspective des théories de la distribution. Le lien est fait entre les modes de management du canal de distribution, et la redéfinition du métier de manager de rayon, autour du concept de conformité. Les tensions entre la nécessité d'une organisation centralement coordonnée, et celle d'une adaptation locale de plus en plus stratégique, sont posées. La question du management des particularités des rayons est introduite, et un cadre d'analyse destiné à repérer ces éléments de spécificité est produit.

Le deuxième chapitre expose la stratégie générale de la recherche. Deux options peuvent être adoptées : une analyse comparative, ou la focalisation sur un unique rayon. Seule cette dernière option permet d'étudier pleinement les variables situationnelles susceptibles de conférer aux rayons leurs particularités. Sur la base d'une analyse de typologies des rayons, celui des F&L est sélectionné, car il semble cristalliser les tensions entre le mode de management générique de la grande distribution, et la nécessité de différencier ces pratiques

pour prendre en compte leurs particularismes. Le besoin d'une phase exploratoire, destinée à définir la spécificité des F&L, est alors justifié, et la posture épistémologique de la recherche précisée.

Le troisième chapitre analyse, grâce à une revue critique systématique, la littérature relative à la distribution des F&L. Cette littérature se compose de travaux en marketing, appliqués ou partiellement appliqués à cette catégorie de produits, et de travaux en agro-marketing. Trois domaines substantifs sont explorés : les canaux de distribution, le marketing du rayon, et l'organisation des distributeurs.

Le quatrième chapitre expose le volet managérial de cette phase exploratoire. Il repose sur une analyse de la presse professionnelle, qui permet de mettre en perspective cette problématique en révélant son contexte managérial. Ce dernier fait état des difficultés de management des rayons, et du déploiement de nouveaux concepts destinés à contrer une nouvelle concurrence inter-type : le développement des spécialistes des produits frais. Une enquête préalable, par entretiens d'experts, permet de définir un idéaltype du management du rayon F&L.

Le cinquième chapitre organise la confrontation de ces deux volets. Ceci nous permet de définir la spécificité des F&L. Par ailleurs, nous constatons que les recherches académiques ne permettent de répondre aux préoccupations managériales que dans une mesure très restreinte. Sur la base de ces questionnements en suspens, nous formulons nos questions de recherches, et les articulons en un cadre conceptuel intégrant la grille d'analyse des modes de management des rayons préalablement constituée.

Le sixième chapitre justifie le recours à la méthode des cas multiples avec analyses imbriquées. La méthode étant définie, ses critères de validité sont précisés. Sur cette base, la conception du design de l'étude est exposée. Sa mise en œuvre concrète, et son déroulement sont retracés. Les méthodes d'analyse intra-cas et inter-cas sont alors posées.

Le septième chapitre propose les monographies des cas étudiés. Le premier correspond à un cas typique de rayon d'hypermarché, managé par un chef de rayon autodidacte. Le second cas présente un rayon d'hypermarché sous nouveau concept, se conformant aux recommandations de la centrale, de laquelle il est totalement dépendant. Le troisièmes cas présente un rayon de supermarché adoptant une stratégie de recherche de rentabilité. Le management du rayon est confié à un chef de secteur, au profil managérial, qui ne lui accorde que 20% de son temps. Il s'agit d'un cas qui développe des relations privilégiées avec un grossiste qui entretient avec le rayon des relations historiques. Le dernier cas est celui d'un manager qui effectue directement, pour moitié, ses achats sur les marchés de gros. Il a reçu une formation longue et

spécialisée, à la fois théorique et appliquée, répondant aux critères de définition du professionnalisme. Son mode de management, basé sur l'expertise et le développement de la compétence de son équipe, se rapproche très fortement de l'idéal type du management de la spécificité des F&L.

Le huitième chapitre rend compte des analyses inter-cas. Ces dernières se basent sur des matrices « variables par variables » cumulées. Ceci nous permet d'analyser les associations entre les modes de management des rayons et leurs performances. Puis les antécédents de la logistique interne, du marketing adapté, et de la qualité des approvisionnements, avec emphase sur les profils des managers et les caractéristiques de leurs systèmes d'approvisionnement, sont identifiés. Un modèle, reprenant ces associations, est proposé. Une hiérarchie des combinaisons de profils de managers et de modes d'articulation est discutée. Sur cette base, un retour à la littérature est effectué.

Chapitre 1 : L'inscription théorique de la problématique au sein des théories de la distribution

« Les activités du commerce de détail ne peuvent pas être complètement comprises si elles ne sont pas replacées dans leur contexte dynamique inter-organisationnel. »

(Andersson et Mölleryd, 1999)

Notre objet émane des travaux de Chabaud et Codron (2005). Ces auteurs se sont posés la question de la reconnaissance, par les distributeurs, des particularités des rayons. Ils se demandent si les modèles organisationnels des grands distributeurs, d'un point de vue tant structurel que managérial, sont adaptés en fonction des catégories de produits qu'ils achètent pour revendre.

Afin d'étudier cette question générale, nous tenons à replacer dans son contexte théorique celle, plus large encore, du management des rayons. Les théories de la distribution sont nombreuses, réparties dans plusieurs champs disciplinaires faisant l'objet de longues traditions de recherche, qui tendent parfois à s'ignorer.

Dans un tel contexte théorique, nous poursuivons un triple objectif :

- identifier un cadre qui, tout en rattachant l'objet de la thèse aux théories du canal de distribution, offre une cohérence pour intégrer l'analyse des activités et modèles organisationnels des distributeurs ;
- amener progressivement et argumenter la pertinence théorique de la question générale de la recherche : les différences entre rayons, leurs particularités, et la nécessité pour les entreprises de grande distribution de gérer cette diversité ;
- conceptualiser le management des rayons à l'articulation entre le canal et le point de vente, afin de repérer les tensions susceptibles de s'exercer en leur sein.

Pour ce faire, nous analysons les théories du canal de distribution (1), puis nous intéressons au management des entreprises de distribution en termes d'achat et de marketing, en replaçant ces fonctions dans le contexte de leurs évolutions (2). Nous abordons alors la question de la prise en compte des particularités des rayons, que nous replaçons dans le contexte du management de leurs ressources humaines (3).

1. L’analyse des canaux

Un canal de distribution peut être défini comme « l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final » (Filser, 2000, p. 55). Les recherches académiques portant sur les canaux de distribution ont fait l’objet, jusqu’au début des années 1980, d’un clivage entre approches économiques et approches comportementales (Reve et Stern, 1980 ; Filser, 2000). La perspective d’analyse adoptée par les recherches s’est alors écartée des premières approches substantialistes holistes (Gattorna, 1978), pour se focaliser sur l’analyse des échanges inter-organisationnels dyadiques (1.1). Ces travaux n’offrent cependant qu’une vision parcellaire des canaux. Des cadres d’analyse ont ainsi été développés, dans l’objectif de s’approcher au plus près de la réalité de ce phénomène, et de rendre compte de sa complexité. Progressivement se sont développés des cadres d’analyse plus complexes. Consécutivement, le détaillant n’est plus perçu uniquement comme le dernier maillon du canal que le producteur doit tendre à contrôler (Gadde et Hulthen, 2007), mais comme un acteur, intermédiaire doué de stratégie, cherchant à maîtriser l’amont du canal pour développer ses propres programmes marketing sur les marchés avals. Une perspective estimée comme ayant fait défaut à l’analyse précoce des canaux (Stern et Weitz, 1997) (1.2).

1.1. Les courants fondateurs des analyses des canaux : des approches holistes à l’analyse des échanges dyadiques

Deux séparations arbitraires, établies par confort analytique, ont contribué à forger la tradition de recherche sur les canaux de distribution : l’exclusion du consommateur, considéré toutefois comme l’élément le plus important de l’environnement des canaux, et l’exclusion des relations intra-organisationnelles et interindividuelles (Stern et Brown, 1969).

Les fondements et perspectives qui ont contribués à forger le socle des recherches sur les canaux de distribution sont extrêmement nombreux (Stern et Brown, 1969 ; Gattorna, 1978 ; Wilkinsson, 2001 ; Gripsrud, 2004). En dresser l’inventaire complet dépasse le cadre de notre travail. Cette revue, de fait très sélective, a pour objectif d’en faire émerger les principales préoccupations. Deux principaux paradigmes permettent de structurer les recherches en distribution, selon qu’elles se fondent sur des approches économiques ou comportementales (Reve et Stern, 1980 ; Filser ; 1992 ; 2000).

1.1.1. Les approches économiques

Les analyses économiques, institutionnalistes ou fonctionnalistes, sont principalement orientées par la recherche d'efficience. Trois thématiques principales structurent ce courant : la minimisation des coûts de distribution, l'allocation optimale des fonctions entre les membres du canal, et leur design approprié (Stern et Reve, 1980). Dans la pensée économique classique et néoclassique, les intermédiaires sont perçus négativement, comme un obstacle aux échanges entre les producteurs dont la noblesse provient de leur activité de création de valeur, et les consommateurs, destinataires finaux des biens conçus. L'objectif principal de ces théories fondatrices du courant économique du canal est de comprendre l'utilité qu'apportent les intermédiaires pour en justifier l'existence. En dépit des préconisations de McCammon et Little (1965), un clivage s'est alors opéré entre les chercheurs justifiant l'existence des intermédiaires du fait de leur capacité à réduire le nombre de transactions et donc à produire une utilité de possession, de ceux – tels Bowersox (1965) – la justifiant par leur capacité à produire des utilités de temps et d'espace. Bowersox et al (1980) ont ainsi démontré l'intérêt de découpler les activités transactionnelles des activités logistiques. Les canaux marketing et logistiques ont été distingués, puis analysés séparément (Gripsrud, 2004), bien que des travaux ultérieurs démontrent l'intérêt de réintégrer ces deux principales composantes fonctionnelles des canaux (Rinehart et al, 1989 ; Bowersox et Morash, 1989). Un dernier type de séparation, la séparation perceptuelle entre les consommateurs et les caractéristiques des biens produits, n'implique pas uniquement les canaux. Ces derniers se doivent cependant de relayer les efforts de communication des caractéristiques des produits en les mettant en avant (Filser, 1989). La structure des canaux est alors principalement abordée en identifiant les types d'institutions qui y prennent part, le nombre d'échelons qui les composent – la longueur du canal, et la répartition des fonctions entre ces institutions. Le principe général de spécialisation fonctionnelle, mis en évidence par Stigler (1951), constitue le fondement de ces travaux. Mallen (1963) développera sur cette base le modèle de délégation fonctionnelle. Dans un objectif de minimisation des coûts de distribution, selon son volume d'activité et les segments de marché visés, le producteur modèlera son ou ses canaux en externalisant ou non les fonctions distributives auprès d'institutions spécialisées. La structure des canaux, en termes de types d'institutions présentes et de longueur, est ainsi altérée sur cette base. Les travaux de Bucklin (1960, 1966) introduisent les besoins des consommateurs dans l'analyse : le producteur, étudiant cette demande, est alors en mesure de fixer son niveau de production ; les activités sur lesquelles il ne peut générer d'économies

d'échelles sont alors externalisées (Filser, 1989). S'appuyant sur les analyses systémiques d'Alderson (1954), Bucklin (1970) établit ainsi le modèle de décalage-spéculation, qui prolonge l'analyse de la théorie du dépôt d'Aspinwall, selon laquelle la constitution de stocks à différents niveaux du canal permet de limiter les risques liés à l'interruption des flux de produit du fait d'un dysfonctionnement (Filser, 1989). Le modèle décalage-spéculation met en évidence l'existence de deux modes de fonctionnement distincts, l'un basé sur la production de masse génératrice d'économies d'échelles et la constitution de stocks, l'autre reposant sur la différenciation retardée et la distribution en flux tendus. Les caractéristiques des produits sont de nouveau susceptibles d'influencer la structure des canaux, et leur mode de fonctionnement.

Le constat de l'organisation d'entreprises au sein de systèmes verticaux organisés a très rapidement engendré la nécessité de classifier les différentes formes qu'ils peuvent adopter (McCammon, 1965 ; 1970 ; McCammon et Little, 1965). Des travaux se sont alors employés à décrire les formes organisationnelles qui peuvent être adoptées par ces structures (Robicheaux et Coleman, 1994), Bucklin (1970) proposant ainsi de les nommer « systèmes marketing verticaux », en opposition aux marchés sur lesquels les acteurs ne recherchent aucune coordination de leurs activités. Mallen (1965, cité par Stern, 1967) distingue ainsi les canaux selon qu'ils reposent sur l'autocratie, la démocratie, ou l'anarchie ; le mode de structuration, basé sur l'autorité ou la collégialité, est introduit dans l'analyse des canaux. Warren (1967, p. 404), qui s'inscrit dans le courant des échanges inter-organisationnels, distingue quatre formes de « contextes inclusifs » : les contextes unitaires, fédératifs, les coalitions, et les choix sociaux. Ces contextes diffèrent selon les modes d'interaction des unités autour du processus de prise de décision du système. Ces types sont classés en fonction de l'engagement des unités à un système de leadership, et selon le degré d'orientation collective des unités. Ces contextes varient ainsi en fonction de l'adhésion des unités à des buts communs, du niveau de prise de décision, et de la manière selon lesquelles les unités répartissent entre elles les fonctions. La typologie de McCammon (1965 ; 1970) a été initiée par le constat de l'évolution des formes de vente au détail dans le paysage économique américain à partir des années 1950. Il s'agit, selon l'auteur, de la partie visible de ces phénomènes d'évolution de la structure du commerce de détail. Il remarque ainsi que les canaux dits conventionnels, dont les relations entre les membres ne sont pas formalisées, produisent des déséconomies : duplications de programmes, coûts de vente élevés, inefficience des programmations, et sacrifice des économies d'échelle en raison de la taille

limitée des établissements. Il les oppose aux « systèmes marketing verticaux planifiés » (McCammon, 1970, p. 43), centralement coordonnés, au sein desquels les acteurs recherchent des relations plus stables (Filser, 1989). Ces derniers peuvent prendre trois différentes formes : les systèmes administrés, les systèmes contractuels, et les systèmes intégrés. Les systèmes administrés reposent sur l'existence de programmes et services marketing qui en assurent la coordination : des relations de trade marketing suffisent à basculer d'un mode d'organisation conventionnel à un mode d'organisation administré. Les systèmes contractuels reposent, comme leur nom le sous-entend, sur des contrats de droit qui s'ajoutent à une volonté de coopérer par le biais de différents services marketing, tels des apports d'expertise, ou des activités promotionnelles (Corriveau et Tamilia, 2002). Dans les canaux intégrés, les activités de production, de gros ou de vente au détail sont soumises à un contrôle financier unique, légitimé par la propriété (ibid.). Cette classification repose ainsi sur le degré de contrôle que ces différentes modalités autorisent (Filser, 1989). Quelques travaux ont cherché à établir les différences entre différents systèmes marketing (Brown, 1981 ; Dwyer et Oh, 1987 ; 1988 ; Dwyer et Welsh, 1985 ; Etgar, 1976a ; Corriveau et Tamilia, 2002). En comparaison aux systèmes conventionnels, les systèmes centralement coordonnés permettent notamment de standardiser les activités, d'améliorer les systèmes de communication internes, de diminuer les risques opérationnels en stabilisant les potentiels d'offre ou de demande, d'améliorer la productivité des fonctions de distribution, et de bénéficier de technologies plus avancées (Etgar, 1976a). Le degré de centralisation perçue des décisions augmente ainsi d'une forme à l'autre, de même que l'usage de moyens technologiques de coordination des flux logistiques ; le degré de formalisation n'apparaît élevé que dans le cadre des systèmes contractuels (Corriveau et Tamilia, 2002). La centralisation et la formalisation apparaissent comme des modes de coordination alternatifs. Néanmoins, au sein des systèmes centralement coordonnés, persiste une diversité, en termes de standardisation des activités ou de coopération entre les membres, qui ne peut être discriminée par cette typologie (Brown, 1981).

Reconnaître que les intermédiaires produisent une utilité de possession consiste à reconnaitre également que les transactions ont un coût. C'est sur la base de ce concept que Coase (1937) justifie la présence des firmes comme moyen de réduire les coûts liés au fonctionnement du marché. Des coûts de transaction élevés impliquent alors un recours à la firme. Williamson (1975) tient à déterminer quelle structure de gouvernance est préférable pour acquérir les ressources nécessitées, en fonction de ces coûts de transaction. La réalisation de contrats est

une tâche coûteuse et difficile, dans la mesure où les buts des parties engagées sont incongrus, et que la performance est ambiguë lorsqu'il s'agit de l'évaluer. Des coûts ex-ante et ex-post sont alors à considérer. En effet cette approche se fonde sur deux « hypothèses comportementales » inspirées par Simon : les acteurs ont une rationalité limitée, ce qui explique l'incomplétude des contrats qui ne peuvent prévoir toutes les issues de leur objet, et certains d'entre eux peuvent s'avérer opportunistes (Williamson, 1981). Trois dimensions caractérisent les transactions : l'incertitude, la fréquence des transactions, et le degré de spécificité des investissements. La première est une source de coûts de transaction en termes de mécanismes de contrôle, les deux autres permettent à Williamson d'établir un modèle déterminant les structures de gouvernance appropriées (Williamson, 1979). Ainsi le marché est-il préconisé alors que la spécificité des actifs investis est faible, et la hiérarchie est préférée dès lors que cette spécificité est forte et que la fréquence des transactions est élevée, ou si du fait de cette spécificité le marché ne peut pas fournir les actifs désirés, bien que la fréquence des transactions soit faible. Des formes intermédiaires de gouvernance interviennent en cas de spécificité moyenne. Si la fréquence des transactions est faible, alors le recours à un tiers en cas de litige est envisagé, ce qui correspond à la logique du contrat néoclassique. Si ces transactions sont récurrentes, alors une gouvernance bilatérale, fondée sur la logique du contrat relationnel telle que proposée par Macneil, est suggérée (Williamson, 1979).

La théorie des coûts de transactions fait l'objet de nombreuses critiques, la première étant liée à l'hypothèse d'un comportement opportuniste des acteurs universel (Heide et John, 1988). Plus exactement, il est plus constructif de considérer qu'il est difficile, ex ante, d'évaluer si un coéchangiste fera preuve ou non d'opportunisme (Rindfleish et Heide, 1997 ; Gripsrud, 2004). La seconde critique est relative à l'incapacité de la théorie à rendre compte des aspects temporels et dynamiques des échanges inter-organisationnels ; cette théorie n'en domine pas moins les recherches sur les canaux de distribution (ibid.). Elle a également le mérite d'avoir introduit des hypothèses comportementales dans le cadre des analyses économiques des canaux, réaffirmant ainsi qu'il s'agit de systèmes sociaux (Bucklin, 1970). Par ailleurs, l'incertitude ne porte pas que sur les comportements du coéchangiste, mais également sur l'environnement. Les notions d'incertitudes environnementales et de spécificité des actifs introduisent ainsi la notion d'adaptation au sein des analyses des canaux.

1.1.2. Les approches comportementales

Les approches comportementales s'inscrivent dans la continuité, mais également en rupture, des travaux précédents, en cherchant à expliquer comment une organisation va chercher à contrôler les activités des autres membres du canal ; une préoccupation partagée par les approches économiques (Little, 1970). Le courant béhavioriste émerge de la publication de l'ouvrage de Stern (1969). La particularité de cet ouvrage tient d'une part dans l'introduction des principaux concepts sur lesquels ce courant repose, et d'autre part dans l'inscription théorique qui le sous-tend, celui des sciences sociales. L'objectif de Stern et Brown (1969, p. 16) est de réaffirmer que « les connections économiques représentent seulement une classe des relations sociales ». C'est en ce sens que ces approches s'opposent aux travaux précédents. Les analyses économiques, fondées sur les notions de coût et d'utilité, ne peuvent alors rendre compte de l'intégralité des motivations des acteurs à se coordonner entre eux. Le contrôle n'est plus défini, comme dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, comme l'évaluation ex ante des performances des acteurs, mais comme le moyen d'influencer les décisions et comportements des autres membres du canal (Stern, 1967). Deux voies peuvent être employées pour parvenir à cet objectif : celle du pouvoir, et celle de la confiance. L'approche relationnelle des échanges ne fait pas l'unanimité parmi les théoriciens des canaux (Assassi, 2005). Néanmoins, nous constaterons qu'ils partagent des fondements et des objectifs communs.

1.1.2.1. Les approches fondées sur le pouvoir

L'élément déterminant de la coordination des activités des institutions d'un canal repose sur l'émergence d'un leader désirant assumer le rôle de structuration des échanges inter-organisationnels. Le canal n'est plus analysé comme une entité animée nécessairement par un objectif partagé de minimisation des coûts supportés par le producteur. Cette vision « unifiée » masque en effet les jeux de dépendances spécifiques des acteurs au sein des canaux (Gadde et Håkansson, 1992, p. 171). Le préalable à ces travaux consiste à opérer un glissement au niveau de l'unité d'analyse retenue : avant de comprendre le fonctionnement du canal dans sa globalité, il convient de comprendre les rapports dyadiques entre les institutions qui le composent ; bien que réaffirmée, l'inscription de ces dyades dans le contexte d'un réseau de relations interconnectées, le système marketing, est progressivement négligée (Arndt, 1983). Ces travaux sont d'une grande portée analytique, dans la mesure où ils reconnaissent que les rapports entre les organisations peuvent être antagonistes ou harmonieux. Ces approches reposent principalement sur les notions de pouvoir, de leadership,

de conflit et de coopération (Gattorna, 1978). La structure des canaux recèle ainsi une dimension comportementale, forgée par les jeux d'influence et les équilibres de pouvoir entre leurs membres. Ces travaux s'interrogent sur les interrelations entre ces variables comportementales, et cherchent à établir les conséquences des tentatives de contrôle du canal sur le climat des échanges : le conflit et la coopération sont dans un premier temps opposés (Filser, 1989). Des travaux ultérieurs (Anderson et Narus, 1990) réaffirment néanmoins que le conflit est inhérent à toute relation. Par ailleurs, il ne mène pas nécessairement à la dégradation des relations inter-organisationnelles, et le conflit peut s'avérer être fonctionnel (Etgar, 1979 ; Rosenberg et Stern, 1970). Cette fonctionnalité apparaît dans la mesure où le conflit révèle des sources d'insatisfaction et d'inefficacité, et peut conduire à un processus de résolution de ces dysfonctionnements. Il est donc erroné d'affirmer que les approches fondées sur le pouvoir ne s'interrogent que sur les rapports antagonistes entre les membres d'un canal.

Ces travaux puisent ainsi leurs fondements dans les sciences sociales, telles la politologie (Dahl, 1957), la psychologie sociale (French et Raven, 1959) ou la sociologie (Emerson, 1962). La conception du pouvoir telle que définie par Dahl (1957) est relationnelle, et fondée sur la notion d'influence. Le pouvoir correspond à la capacité d'un acteur à obtenir d'un autre acteur des comportements différents qu'il n'aurait pas adoptés autrement (Filser, 1989). La définition de Schopler (1965) aura cependant été préférée en ce sens quelle offre une possibilité de mesure comparative, comprise comme la probabilité d'apparition d'un comportement des suites d'une intervention tierce, par rapport à la probabilité d'apparition de ce comportement en l'absence de cette intervention (Ibid.).

Hunt et Nevin (1974) ont adapté et validé le modèle des bases sociales du pouvoir de French et Raven (1959) à l'analyse des canaux, segmentant ces bases selon leur caractère coercitif (usage de sanctions) ou non-coercitif (récompenses, légitimité, valeur de référence et expertise). Dans le cadre d'un test empirique dans un contexte de canaux contractuels, les auteurs ont démontré que la mobilisation de sources coercitives dégrade le climat relationnel et peuvent entraîner des comportements de résistance, tandis que l'usage de bases non-coercitives conduit la cible des influences à ne pas percevoir leur source comme usant de pouvoir. Autrement dit, l'influencé agit de manière conforme aux intensions du manipulateur, tout en se pensant autonome dans sa prise de décision (Lusch et Brown, 1982). Une segmentation alternative des bases du pouvoir les distingue selon leur nature économique (sanctions et récompenses) ou non-économique (référence, légitimité et expertise). La fourniture de services et d'assistance agissent comme des substituts aux bases à la fois

non-économiques et non-coercitives (Hunt et al, 1974 ; Lusch, 1975) ; toute défaillance à leur niveau peut toutefois générer des conflits (Lusch et Ross, 1985). L'exercice du pouvoir a naturellement donné naissance à un ensemble de travaux focalisés sur la notion d'influence (Frazier et Summers, 1984 ; Frazier et Rody, 1991 ; Scheer et Stern, 1992). Le contenu de la communication représente le moyen du personnel d'une entreprise d'exercer son pouvoir (Frazier, 1999). Sans détailler leurs nombreux apports, il nous semble important de souligner que les travaux portant sur l'influence ont deux principales conséquences. La première est de replacer l'échange d'information au cœur des analyses des relations inter-organisationnelles. Consécutivement, il aura été proposé que la détention d'information constitue une base de pouvoir supplémentaire (Paché, 2002). La seconde est qu'ils contribuent à lever une hypothèse restrictive fondant la délimitation de l'objet des canaux : la négligence des individus et des relations interpersonnelles.

Les travaux qui se fondent sur l'approche sociologique du pouvoir le comprennent, suite aux travaux d'Emerson (1962), comme inversement proportionnel au niveau de dépendance d'une firme à l'égard de son coéchangiste. La dépendance est ainsi liée à la nécessité d'un membre de maintenir sa relation pour parvenir à ses propres objectifs (El-Ansary, 1975 ; Frazier, 1983). Les approches par la dépendance induisent implicitement que l'unité d'analyse ne peut être uniquement focalisée dans la dyade, puisque la dépendance est relative à la possibilité d'une organisation à recourir à des alternatives (Ganesan, 1994).
Ils reconnaissent également deux mécanismes clés du fonctionnement des canaux. Le premier permet d'introduire la notion de contre-pouvoir mise en exergue par Etgar (1976b). En effet, tout acteur se sentant dans une position de dépendance cherchera à diminuer ce niveau de dépendance, dès lors que l'usage du pouvoir qui en résulte apparaît intolérable (Filser, 1989). Il mobilisera de ce fait des sources de contre-pouvoir. Les implications de ce mécanisme sont très importantes : le pouvoir ne peut pas être considéré comme un état perpétuel : il s'agit d'un concept éminemment relationnel, et dont les équilibres peuvent n'être que temporaires et remis en cause. Le second se fonde sur les travaux de Cook et Emerson (1978), et la notion d'interdépendance. La séparation fonctionnelle implique nécessairement des jeux de dépendance réciproques. De fait, le pouvoir n'est pas nécessairement déséquilibré : de fortes interdépendances conduisent ainsi à un niveau de pouvoir élevé pour chacune des parties à l'échange, et contribuent à renforcer la relation (Gundlach et Cadotte, 1994 ; Lusch et Brown, 1996). L'explication de ce mécanisme de renforcement nécessite l'introduction des concepts de confiance et d'engagement. Ils précisent également que le

pouvoir n'est pas source de relations dysfonctionnelles : au contraire, les relations « malades » résultent souvent soit d'un usage abusif d'une situation de déséquilibre, soit d'un niveau d'interdépendance trop faible (Frazier, 1999, p. 227).

Les travaux centrés sur le pouvoir semblent avoir décliné après les vives critiques que Gaski (1984, 1988) leur a adressées. Ces critiques portent principalement sur la difficulté de mesure du pouvoir : les théoriciens du canal sont effectivement contraints à analyser les perceptions du pouvoir, mais ne parviennent pas réellement à analyser le pouvoir en lui-même, et donc ses effets.

1.1.2.2. L'approche relationnelle des échanges : des mécanismes complémentaires pour des objectifs communs

Suite à la publication du modèle confiance-engagement de Morgan et Hunt (1994), un fort engouement des recherches sur le « relationnalisme » a été constaté (Frazier, 1999). Cette approche puise ses fondements dans les théories de l'échange relationnel de Macaulay (1963) et de Macneil (1980), qui précisent qu'en certaines circonstances, l'existence de normes relationnelles surpasse en efficacité la profération de menaces à des recours d'ordre juridique. La pertinence de leur intégration au sein des théories du canal peut être démontrée par les travaux de Lusch et Brown (1982) mentionnés précédemment. Le fait que l'usage des sources de pouvoir non-coercitives entraîne des comportements désirés sans que la cible des influences ne perçoive d'altération de son niveau d'autonomie, résulte d'un processus de socialisation conduisant à un partage de valeurs et à la poursuite d'intérêts perçus comme étant communs (Lusch et Ross, 1985). Le modèle développé par Morgan et Hunt (1994) démontre que la confiance et l'engagement constituent des variables intermédiaires déterminantes des comportements des coéchangistes. Il a été démontré que ces variables agissent selon un processus de renforcement progressif de la relation : le développement de la confiance entraîne ainsi un partage d'informations de plus en plus sensibles, tandis que la coopération est de nature à renforcer la confiance entre les partenaires ; il en résulte également une orientation vers un conflit de nature fonctionnel (ibid.).

Si la confiance et le pouvoir sont opposés, ce n'est pas tant en raison d'une réelle incompatibilité entre ces moyens de coordonner les échanges, que dans les préjugés résultant d'une conception atrophiée du pouvoir. Les critiques exercées par Morgan et Hunt (1994) ou encore Weitz et Jap (1995) se limitent en effet au seul pouvoir coercitif (Frazier, 1999). Le pouvoir est ainsi, à tort, associé à un comportement abusif, qui n'est pas loin, finalement, de la notion d'opportunisme telle que définie par Williamson (1975 ; 1979 ; 1981). En effet,

les bases de pouvoir non-coercitives ne sont aucunement incompatibles avec les préceptes du marketing relationnel. Plus encore, ils en partagent certains moyens, et objectifs.

Ainsi, la confiance recèle deux facettes : la bienveillance, et la crédibilité (Ganesan, 1994). La crédibilité repose dès lors très largement sur la notion d'expertise, qui constitue une base de pouvoir essentielle, fondant la coordination des canaux administrés (Corniveau et Tamilia, 2002). L'expertise est ainsi au cœur de ces deux approches, dont la vision apparaît davantage complémentaire (Assassi, 2005). Les objectifs poursuivis sont également communs : engagement dans la relation, comportement de coopération, diminution du conflit non fonctionnel… Par ailleurs, le courant relationnel comporte en soi des dérives. La plus vive critique qui lui est opposée est sa focalisation sur le maintien des relations. Il est en effet possible de dégager des visions négatives de l'approche relationnelle : puisque l'objectif consiste à ce que le partenaire agisse de sorte à développer la relation, il se peut qu'il agisse contre ses propres intérêts. Une relation commerciale n'a en effet pas nécessairement vocation à être maintenue (Blois, 1996 ; 2005 ; Reinartz et Kumar, 2000 ; Sheth et Shah, 2003). Les relations commerciales ne sont en effet pas une fin en soi, mais un moyen de parvenir à l'atteinte d'objectifs stratégiques et économiques. La qualité de la relation peut ainsi être comprise comme une stratégie d'emprise sur le coéchangiste.

Il est un concept commun à ces deux approches, fondamental à l'analyse des canaux, mais cependant très fortement négligé : la conformité (Hunt et al, 1987), encore appelée « acceptation » (Morgan et Hunt, 1994). Ces construits sont effectivement les mêmes, les mesures de l'acceptation étant basées sur celles du conformisme (ibid.). Ce comportement est initialement conçu comme une dimension de la performance des revendeurs du point de vue du fournisseur, au même titre que l'adaptation : « la conformité est conceptualisée comme l'adhésion d'un revendeur aux politiques et plans de distribution d'un fournisseur » (Kumar et al, 1992, p.240). Associée à la fidélité, la conformité traduit la volonté du fournisseur de mettre en place une politique de coordination de l'ensemble de ses revendeurs, afin de les associer à ses propres buts, et de les soutenir dans la promotion et la mise en valeur de ses produits, en développant des programmes cohérents.

Le conformisme consiste donc en une réaction du coéchangiste, qui peut être assimilée à la notion d'abandon du contrôle d'un acteur sur une ou plusieurs de ses variables décisionnelles (Hunt et Nevin, 1974). Ce comportement s'inscrit aux côtés d'autres réactions mises en évidence par Anand et Stern (1985) : la garde du contrôle**,** le partage, ou la passivité. Hunt et al (1987) mettent ainsi en évidence qu'un acteur gardera le contrôle des décisions qui lui

semblent importantes. Dans une même logique, Shaw et Gibbs (1999) mettent en évidence qu'un distributeur choisira ou non d'intégrer une coopérative de détaillant en fonction du différentiel de compétence perçu : les acteurs chercheront à garder le contrôle d'une activité s'ils s'estiment plus compétents que le coéchangiste pour la mener.

Ces travaux comportementaux présentent également un certain nombre de limites (Filser, 1992) :

- la vision du canal ne peut être réduite à une analyse dyadique ; il serait nécessaire de replacer ces travaux dans le cadre d'une perspective plus large, celle du canal dans son ensemble, pouvant nécessiter qu'une approche réticulaire soit adoptée (Achrol et al, 1983) ;
- les théories reposent sur des dimensions inter-organisationnelles, tandis que leurs mesures sont perceptuelles et interindividuelles. Or les pères fondateurs de l'approche comportementale des canaux ont clairement exclu les individus de la définition des canaux ;
- les aspects économiques des canaux ont été occultés.

Les cadres et modèles qui vont être exposés ci-dessous capitalisent sur ces travaux fondateurs et tentent d'en dépasser les limites en tentant soit de les unifier, soit de les prolonger, soit de basculer de point de vue.

1.2. Les approches managériales : des cadres intégrateurs au courant d'analyse stratégique des canaux

Trois principaux courants d'analyse ont été constitués, afin de palier les limites des approches précédemment exposées : les théories du gouvernement du canal (Heide, 1994) ; le cadre de l'économie-politique (Stern et Reve, 1980 ; 1986) et le courant d'analyse stratégique (Filser, 1985 ; Filser, 1997 ; Filser et McLaughlin, 1989). Ces travaux étant largement diffusés, nous ne les exposons que très brièvement, en nous contentant d'exposer leurs principaux apports à notre travail.

1.2.1. Le cadre de l'économie politique du canal

Dans le cadre de sa thèse de doctorat, Reve (1980) a cherché à étudier les effets des composantes des formes organisationnelles telles la centralisation des décisions, la formalisation des interactions ou la standardisation des programmes, sur les sentiments au sein des canaux, et sur les performances des dyades (Arndt, 1983). Ces travaux ont été publiés par la suite (Reve et Stern, 1986). Reve et Stern (1986) ont ainsi développé deux corps

d'hypothèses rivaux, l'un fondé sur la théorie des coûts de transaction, l'autre sur les approches sociopolitiques des échanges inter-organisationnels. Aucun de ces corps d'hypothèses ne s'est avéré intégralement validé. Le cadre de l'économie-politique du canal (Stern et Reve, 1980) a donc été élaboré dans l'objectif de réunir ces différents aspects des canaux. Il distingue ainsi les dimensions internes et externes des canaux, ainsi que leurs processus et structures sociopolitiques et économiques.

Figure 1.1 : Le cadre de l'économie politique des canaux de Stern et Reve (1980)

	INTERNE		EXTERNE
	Processus	Structure	
Politique	Sentiments dominants (conflit-coopération)	Pouvoir et dépendance	Système sociopolitique dans lequel le canal opère
Economique	Forme inter-organisationnelle	Nature des mécanismes décisionnels	Environnement économique actuel et anticipé

Il ne s'agit donc pas d'un modèle, mais d'un cadre. Il postule que ses composantes sont en interaction, autorisant de fait de nombreux tests de relations entre elles. Il donne ainsi lieu à des analyses sur les relations de causalité entre la structure des relations et les comportements des acteurs, et leurs performances. Les travaux de Reve et Stern (1986) expliquent ainsi que la structure économique des canaux repose sur deux mécanismes alternatifs, la formalisation et la centralisation, cette dernière ayant des effets négatifs sur les sentiments dominants. Ce cadre a été étendu et reformulé par la suite. Robicheaux et Coleman (1994) ont ainsi entrepris de clarifier la notion de structure des relations au sein des canaux, en détaillant les variables pouvant être incorporées dans ce cadre. Ils définissent la structure des relations comme la structure de la prise de décision selon un axe clan-bureaucratie, et le niveau d'intégration opérationnel selon le continuum des échanges discrets-intégrés. Les auteurs restructurent ainsi les variables de l'économie politique interne et externe pour les placer en antécédents de la structure. La performance des canaux est définie d'un point de vue économique (efficacité, efficience, capacité d'adaptation et d'innovation) et politique (influence, engagement, satisfaction, et qualité de la relation définie à partir des normes relationnelles).

L'environnement des dyades avait été préalablement développé et dimensionné par Achrol et al (1983) et Arndt (1983), considérant que les canaux sont des systèmes sociaux ouverts (Achrol et Stern, 1988). Ces premiers auteurs distinguent ainsi l'environnement d'apport, l'environnement de production, l'environnement de régulation, et l'environnement concurrentiel. Ce cadre incorpore trois niveaux de proximité de l'environnement : primaire,

secondaire, et macro. L'environnement primaire incorpore les acteurs en relation directe avec la dyade, tandis que l'environnement secondaire incorpore les acteurs de second rang, en relation avec ces précédents acteurs, tels les fournisseurs du fournisseur du vendeur de la dyade considérée. Dans le cadre de l'économie politique, l'environnement est considéré comme étant perçu par les acteurs, enacté (Achrol et al, 1983 ; Achrol et Stern, 1988). Achrol et Stern (1988) se sont ainsi intéressés à comprendre quelles facettes de l'environnement influencent l'incertitude perçue par les managers ; les variables contribuant le plus à l'incertitude sont ainsi :

- la diversité (degré de similitudes ou de différences perçu entre les catégories de population avec laquelle les acteurs ont à faire) ;
- la concentration (degré selon lequel les ressources sont perçues comme étant contrôlées par peu ou plusieurs organisations) ;
- le dynamisme (fréquence de changements dans les forces de l'environnement)
- la capacité (conditions économiques ou de la demande perçues comme favorables ou défavorables).

De nombreux travaux ont alors cherché à démontrer que l'environnement des dyades est un facteur de contingence de la structuration des relations (Assael, 1968 ; Etgar, 1977 ; Spekman et Stern, 1979 ; Achrol et al, 1983 ; Dwyer et Welch, 1985 ; Dwyer et Oh, 1987 ; Gaski, 1989 ; Ganesan, 1994). Etgar (1976a) avait considéré que les systèmes centralement coordonnés étaient pénalisés en cas de variabilité de la demande pour un produit, en raison de leur manque de flexibilité. Etgar (1977) a par la suite démontré que le producteur tendra à prendre le contrôle du canal lorsque la demande est en déclin et instable, que l'apport de service par le personnel de vente est important, et que la concurrence inter-canaux est élevée. Dwyer et Welch (1985) ont conclu que la variabilité des ressources de l'environnement à l'aval renforce le degré d'intégration du canal, et diminue le contrôle que les détaillants exercent sur les prises de décision, tandis que le degré d'incertitude augmente le contrôle du détaillant sur les prises de décision. Le dynamisme de l'environnement technologique aurait un effet négatif sur la proximité entre les partenaires (Heide et John, 1990 ; Stump et Heide, 1996), tandis que Rindfleich et Heide (1997) considèrent que la relation entre le dynamisme de l'environnement et la gouvernance relationnelle est de direction incertaine. La diversité du marché aval conduirait quant à lui à des modes de coordination par le marché (Ganesan, 1994). Il résulte néanmoins que ces recherches, dont nous n'avons présenté que quelques résultats, sont difficilement cumulables. Gaski (1989), qui adopte une perspective

centrée sur l'acteur et non sur la dyade, entreprend de réexaminer les résultats de ces premiers travaux et de les combiner. Face aux incohérences qu'il observe, et questionnant la représentativité des résultats de ces études, il n'établira qu'une unique proposition, qui remet en cause les relations de causalité entre l'environnement perçu et la conduite des relations. Les travaux de Joshi et Campbell (2003) partent du principe que les effets du dynamisme de l'environnement sur l'adoption d'une structure relationnelle est contingente à d'autres facteurs. La croyance dans la collaboration de l'acheteur, la facilitation de l'accès à l'information de la part du fournisseur, et la démonstration de ses capacités d'apprentissage apparaissent comme des modérateurs de cette relation. Ces travaux réfutent ainsi l'idée d'un déterminisme environnemental, précisant que l'adoption d'un type de structure sera davantage contingente des compétences, des comportements et des préférences des acteurs.

1.2.2. Les théories du « gouvernement » du canal

Cette appellation, proposée par Filser (2000), regroupe en son ensemble les principales contributions qui ont étendu la théorie des coûts de transaction. Williamson (1975) affirmait que deux modes de gouvernance dominent, le marché et la hiérarchie, tandis que ce qu'il nomme les formes hybrides ne sont que des arrangements temporaires. Ces formes sont par ailleurs placées sur un même continuum. Heide (1994) renoue avec les perspectives traditionnelles des systèmes marketing verticaux en affirmant qu'il est plus adéquat d'opérer une distinction entre le marché d'une part, et le hors marché d'autre part. Il mobilise la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et les théories de l'échange relationnel (Macneil, 1980). Le mode de gouvernement des échanges hors marché peut alors être unilatéral dans le cadre de la hiérarchie, ou bilatéral. Les relations reposent sur six processus : l'ajustement mutuel, la planification des échanges, le contrôle, la spécification des rôles, l'incitation, et les mécanismes imposant le respect des obligations des acteurs. Heide (1994) s'écarte cependant de l'approche du contrat relationnel et de celle de la théorie des coûts de transactions en ce qu'elles reposent sur l'idée d'un continuum. En effet, les travaux de Bradach et Eccles (1989) et de Powel (1990) ont mis en évidence que les différents modes de gouvernement des échanges correspondent à des idéaux types, qui tendent à être mobilisés conjointement par les entreprises. Bradach et Eccles (1989), dans le cadre d'une étude portant sur les réseaux de franchisés, ont démontré que les entreprises recourent à des formes plurielles, en mobilisant en parallèle des formes contractuelles et intégrées. Plusieurs travaux ont mis en évidence cette stratégie de design des échanges inter-organisationnels, que ce soit dans le cadre de relations amont (Brousseau et Codron, 1998 ; Heide, 2003) qu'aval

(Cliquet, 2000). Ces travaux n'embrassent qu'une partie de la complexité des modes de gouvernement. En effet, les entreprises ne se contentent pas de structurer leurs réseaux en associant différentes formes « pures ». Les travaux de Bradach et Eccles (1989) font état d'une hybridation des modes de gouvernement. Ainsi, une même relation va être caractérisée par des modes de gouvernement empruntant à différents idéaux types (Cannon et al, 2000). Mitronen et Möller (2003) ont mis en évidence que le distributeur Kesko correspond en fait à une « organisation hybride », qui repose sur la combinaison de mécanismes appartenant théoriquement à différentes formes de gouvernement. Ceci signifie que, par exemple dans le cadre d'un réseau intégré reposant sur l'autorité et le contrôle, une mise en concurrence entre différentes unités peut être instaurée ; de même, la création de relations reposant sur la confiance et la coopération peuvent facilement trouver leur utilité au sein d'une organisation intégrée.

1.2.3. Le courant d'analyse stratégique

Le courant d'analyse stratégique (Filser, 1985 ; Filser et McLaughlin, 1989) adopte la perspective du distributeur, non plus comme une composante des canaux, mais comme une entité qui évolue au sein de ces canaux. Cette approche reconnaît un autre facteur de contingence explicatif des relations entre acteurs : la stratégie des distributeurs, qui évoluent dans un environnement dynamique. Plusieurs travaux, principalement européens, s'intègrent dans cette perspective récente (Filser, 2000). Cette approche peut être rapprochée de la thèse de Filser (1985), qui analyse les modifications de la structure de l'appareil commercial, et les relie aux évolutions des canaux de distribution. Elle peut l'être également de celle de McLaughlin[27], qui aborde les canaux de distribution de fruits et légumes sous l'angle de l'économie industrielle, dont les modèles occultaient à l'époque les comportements des acteurs. Dans sa recherche doctorale, l'auteur s'intéresse dans un premier temps au repérage des pratiques des distributeurs en matière de marketing. Il cherche alors à comprendre en quoi ces comportements influencent leurs stratégies d'achat et d'approvisionnement. Ainsi, Filser et McLaughlin (1989) affirment-ils que, du fait de leur position d'intermédiaire, leur stratégie est doublement orientée. Cette perspective constitue un puissant cadre d'analyse des évolutions des canaux de distribution, en les replaçant dans le cadre de celles du marketing des distributeurs. Les recherches en distribution tendent, d'une manière générale, à être particulièrement fragmentées. Une séparation apparaît dès lors entre les perspectives d'analyse des canaux, et celles du commerce de détail (Filser, 1998). Ce clivage apparaît dans

[27] D'après correspondance avec l'auteur

le cadre des canaux de distribution dans la mesure où ces travaux ont, pour grossir le trait, traditionnellement abordé la perspective des producteurs : l'analyse des performances des détaillants est alors relative à ce point de vue. Cette perspective offre le cadre d'une intégration de ces deux dimensions.

L'approche stratégique s'inscrit ainsi en parfaite cohérence avec les propositions de Gaski (1989) et les résultats de Joshi et Campbell (2003). La structuration des relations entre les membres des canaux interviendrait du fait des décisions des acteurs, et non uniquement de celui de leur environnement. D'autres travaux s'inscrivent dans la perspective de ce courant d'analyse stratégique. Pras (1991) a ainsi proposé une lecture des comportements des distributeurs en important les stratégies relationnelles de Koenig (1990) : l'affrontement, la coopération et l'évitement. La logique d'affrontement s'inscrit dans le cadre des relations antagonistes entre les membres des canaux, et peut servir de cadre explicatif aux stratégies multi-canal ainsi qu'aux phénomènes d'accroissement de la taille des acteurs (Filser, 2000). Filser et Paché (2008) ont ainsi expliqué que l'affrontement concurrentiel entre distributeur, marqué par un déficit d'innovation différencientes, les ont conduits à accroître leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs en consolidant leurs achats : cette concurrence horizontale se répercute dès lors sur les relations verticales au sein des canaux. La logique de la coopération reflète également certaines tendances collaboratives entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Ces auteurs réaffirment ainsi que les récentes tendances d'évolution stratégiques des entreprises de distribution les conduisent à modifier leurs pratiques relationnelles amont, tant du point de vue du canal marketing que de celui du canal logistique :

- conception de produits nouveaux commercialisés sous marques de distributeurs, et choix stratégiques d'assortiment plus complexes demandant une expertise accrue en matière de sélection des produits ;
- gestion partagée des approvisionnements et « collaborative planning, forecasting and replenishement » ou recours à des prestataires de services logistiques sont autant de pratiques fondées sur un investissement étendu des fournisseurs et un partage d'informations relatives aux sorties de caisses.

Il semble néanmoins qu'il soit prématuré, y compris dans le domaine de la logistique, de parler de véritable collaboration entre producteurs et distributeurs (Bonnet, 2000). Ces dernières tendances évoquées contribuent néanmoins à redéfinir les équilibres de pouvoir et de dépendance en offrant les bases d'un contre-pouvoir aux producteurs et fournisseurs de

service (Filser et Paché, 2008). Ces modifications des rapports producteurs – distributeurs semblent néanmoins s'inscrire dans le cadre d'un renforcement du pouvoir et de la magnitude de leurs interdépendances, phénomène pouvant dès lors conduire, selon la perspective théorique adoptée, soit à une dérive antagoniste plus prononcée, soit à un renforcement progressif des démarches coopératives.

Cette perspective stratégique pose également la question de l'introduction d'une dimension écartée par les recherches sur les canaux : l'organisation des entreprises (Stern et Brown, 1969 ; Frazier, 1999). Les travaux d'Achrol et Etzel (2003) peuvent, à notre sens, être intégrés dans cette perspective analytique. Les auteurs partent du constat du renversement des équilibres du pouvoir au profit des distributeurs, précisant qu'il devient nécessaire pour les producteurs de prendre en compte les objectifs que poursuivent les détaillants. La structure de leur modèle subordonne les objectifs des distributeurs à leurs impératifs environnementaux, et les place en antécédents de leurs performances. Trois types d'objectifs sont distingués : l'intégration dans les canaux, l'adaptation à leur marché, ou la recherche de productivité. Leur modèle intègre une variable médiatrice décrite comme une boite noire « représentant une variété de processus organisationnels, de tactiques, et de problématiques de mise en œuvre qui […] sont supposés avoir un effet médiateur entre les buts et les performances réalisées » (op.cit, p. 148). Les objectifs d'intégration dans le réseau, et d'adaptation locale, sont susceptibles de produire des tensions, et de s'avérer être antagonistes (Ibid.). Dans le cadre des évolutions des rapports entre producteurs et distributeurs, il devient dès lors indispensable aux entreprises de comprendre avec précision les implications des choix stratégiques et organisationnels des détaillants. Les approches par les types de systèmes verticaux peuvent ici s'avérer insuffisantes pour discriminer les pratiques organisationnelles des détaillants et tirer pleinement parti de leurs différences culturelles et managériales. Ceci dépend notamment de la pluralité des combinaisons de mécanismes de gouvernement qui peuvent être employés (Mitronen et Möller, 2003). Nous comprenons que l'analyse de l'organisation des distributeurs, et de leurs modes de management, constitue dès lors une voie de recherche encore peu explorée, en dépit des nombreux travaux effectués sur la structure et l'organisation des canaux de distribution. La perspective d'analyse stratégique offre ainsi une voie privilégiée à l'intégration de ces dimensions et à la compréhension de leurs interrelations.

1.3. Synthèse de la revue des théories des canaux

Cette revue synthétique des principales théories et des cadres d'analyse des canaux de distribution nous a permis d'établir plusieurs constats. Tout d'abord, si les premières analyses économiques des canaux les concevaient comme des entités propres animées par des objectifs communs, les recherches académiques ont progressivement amendé leurs points de vue. Elles ont d'abord adopté la dyade comme unité d'analyse, afin de rendre compte de la complexité des rapports inter-organisationnels. Mettant en évidence la supériorité des canaux centralement coordonnés par rapport aux canaux conventionnels, ces analyses se sont naturellement tournées vers l'analyse des tentatives de prise du contrôle des comportements des coéchangistes (Gaski, 1988). Que la perspective soit fondée sur les approches sur le pouvoir, ou celles de l'échange relationnel visant à engager les acteurs dans les relations, une intentionnalité reste constante : celle de parvenir à susciter du partenaire commercial un comportement de conformité et d'acceptation. Dans un tel contexte, le choix d'une organisation entre sa volonté de renforcer sa relation, ou de s'adapter à son propre environnement, peut conduire à des tensions (Achrol et Etzel, 2003).

Cette perspective dyadique s'est encore déplacée plus récemment, les recherches ré-adoptant une logique managériale soulignant l'intentionnalité des organisations. La focalisation des analyses sur les dyades a eu pour conséquence la négligence du fait que ces dernières s'inscrivent dans un réseau plus vaste de relations : les canaux de distribution. Le cadre d'analyse de l'économie-politique rappelle que toute relation est enchevêtrée dans un faisceau de relations, et qu'elle est liée à son environnement. Si les analyses économiques considéraient l'influence des types de produits sur les choix d'organisation des canaux (Assassi, 2005), celles fondées sur ce cadre proposent que l'environnement des relations est de nature à conditionner leur structure. Pour autant, les résultats de ces recherches peuvent s'avérer discutables (Gaski, 1989), de telle sorte qu'il soit possible de supposer d'une absence de lien significatif entre ces éléments. Le cadre d'analyse stratégique des canaux permet ainsi d'apporter une réponse originale à ce constat. L'environnement est énacté, les organisations les perçoivent au travers de leurs propres filtres interprétatifs (Arndt, 1983) ; ces interprétations sont dès lors sources potentielles de diversité dans les réponses des acteurs à leur environnement.

Les choix organisationnels des acteurs seraient alors guidés par leurs propres stratégies et préférences. Cet élément, l'organisation des acteurs d'un canal, était traditionnellement écarté des analyses du début des années soixante-dix. Pour autant, les pères fondateurs des

approches comportementales reconnaissaient que « les comportements dans la firme ne sont pas sans importance » (Stern et Brown, 1969, p 8). De même, les individus étaient écartés de cet objet. Or les mesures du pouvoir reposaient uniquement sur les perceptions des individus. C'est dans cette logique que ces derniers, personnes frontalières aux interfaces inter-organisationnelles, ont été indirectement réintroduits par l'analyse des jeux de négociation et d'influence, et des échanges d'information. C'est désormais vers cette question, celle de l'organisation des distributeurs et des comportements des individus qui les composent, que notre analyse va se tourner.

2. Le management des entreprises de distribution

La littérature qui peut être mobilisée pour analyser le management des entreprises du commerce de détail est extrêmement riche, dense, et dispersée. Le commerce de détail peut être étudié pour lui-même en temps qu'objet, ou encore être le terrain d'application de théories plus générales[28]. Cet objet s'inscrit également à la croisée de nombreuses disciplines de gestion : le management des ressources humaines, le marketing (nous incluons le marketing du point de vente, le marketing des services, le merchandising, la logistique et le marketing amont), le management stratégique, le contrôle de gestion, les systèmes d'information, ou encore la gestion de production. Chacune de ces disciplines est elle-même dense et fournie, comme en témoigne la revue de la littérature sur le marketing du point de vente de Mulhern (1997), le marketing du point de vente étant par ailleurs considéré comme un champ nouveau, et peu développé (Berry et al, 1990). Il n'existe, à notre connaissance, pas réellement de cadre intégrateur de ces différentes facettes et théories. Le modèle de la servuction d'Eiglier et Langeard (1987), pourrait constituer une exception, en proposant une incorporation des différentes composantes du management d'un point de vente. Adoptant une vision systémique de la production des services, les auteurs isolent les principales composantes de ce processus, et discutent de leurs interactions. Ils distinguent ainsi le client, le personnel en contact, et le support physique, eux-mêmes influencés par l'organisation interne, et les autres clients. Il est un débat de savoir si cet objet s'inscrit dans le cadre du marketing des services (Bateson, 1985b). Pour notre part, sans rejeter aucunement les apports transversaux de ces deux perspectives, nous adoptons la position de Mulhern (1997), qui considère que l'apport de service est une des composantes du marketing des distributeurs.

[28] A titre d'exemple, la célèbre typologie des modes de contrôle d'Ouchi (1977 ; 1979) repose sur l'étude d'entreprises du commerce de détail.

Nous n'avons pas pour objectif de dresser un panorama des recherches relatives au management des entreprises de distribution ou des points de vente. Notre dessein consiste plus exactement à repérer quelques tendances d'évolution d'une forme de commerce de détail particulière, la « grande distribution ». Plus précisément, nous nous intéressons aux entreprises développant des magasins d'attraction à dominante alimentaire, exploitant principalement des points de vente au format hypermarché ou supermarché. Notre objectif est de positionner la question générale de notre thèse au cœur des problématiques soulevées par les théories relatives au management des entreprises de distribution.

En adoptant le courant d'analyse stratégique des canaux comme cadre de référence, nous avons expliqué que nous étions dès lors autorisé à nous pencher sur l'organisation interne des distributeurs. Dans sa perspective évolutive, ce courant reconnaît, voire subordonne, la structuration des canaux de distribution aux évolutions des formes de vente au détail (Filser, 1985). Une telle perspective s'écarte des analyses typologiques des canaux (McCammon, 1965 ; McCammon et Little, 1965), en ce sens qu'elle rejette, in fine, la perspective unifiée des canaux, même si ces auteurs reconnaissent que les rapports entre les institutions qui les composent peuvent être à la fois coopératifs et antagonistes. Nous adoptons le point de vue de Gadde et Håkansson (1992) qui analyse les conditions de stabilité et de changement des canaux en adoptant une perspective réseau. Les auteurs considèrent que toute source d'évolution est mieux comprise lorsque l'unité d'analyse se déplace du canal vers la firme, et que l'influence des actions individuelles de ces dernières est reconnue. Ceci implique qu'il est essentiel de définir les activités du point de vue des acteurs, et non du point de vue du canal dans son ensemble. Dans la présente section, nous choisissons d'analyser les changements structurels des canaux (2.1), en les replaçant dans la perspective des choix stratégiques des distributeurs, et des évolutions de deux de leurs principales activités, ou fonctions : le marketing (2.2), ainsi que les approvisionnements et les achats (2.3). Nous abordons les conséquences de ces évolutions sur le management opérationnel des points de vente, en adoptant une perspective davantage orientée sur leurs ressources humaines dans la section suivante.

2.1. Les restructurations des distributeurs et leurs motivations sous-jacentes

Nous n'allons pas développer à outrance la thématique de la restructuration des distributeurs, largement diffusée dans la littérature académique et managériale. Nous revenons néanmoins dessus, afin d'établir le contexte managérial des entreprises de distribution. Les chercheurs de l'Institute for Retail Studies de l'université de Stirling se sont particulièrement employés à

aborder les changements structurels des distributeurs britanniques, mais aussi européens, depuis les cinquante dernières années. Nous ne nous limitons pas à ces travaux, afin de souligner les particularités des distributeurs français[29]. En effet, la France se distingue de plusieurs manières (Bell, 2001 ; Bell et al, 1997) :

- le format hypermarché est largement dominant, ce qui a pour conséquence que les consommateurs sont moins enclins à être capables de comparer les offres et prix de différents distributeurs : en cas d'absence d'un produit, la probabilité de changer de produit est supérieure à celle de changer de point de vente ;
- le développement des grands distributeurs s'est effectué sur une logique de confrontation avec les petits commerçants, en axant leur discours sur une offre de produits moins chers ;
- en conséquence des deux premiers points, les rapports entre industriels et distributeurs sont particulièrement axés sur une logique antagoniste, les négociations portant tout particulièrement sur les prix ;
- le commerce indépendant et associé est particulièrement développé ;
- l'état est particulièrement actif dans la régulation des rapports entre l'industrie et le commerce ;
- les technologies basées sur le scan des articles ont été adoptées et déployées de manière précoce.

Ainsi que McCammon et Little (1965) le constataient, les canaux de distribution se sont organisés. Quel que soit le mode de coordination employé, ces systèmes verticaux se distinguent de ceux dits « traditionnels » en ce sens qu'une organisation centrale adopte un rôle de coordinateur ; quelles que soient, de nouveau, la structure juridique ou la répartition des décisions au sein des canaux, ces entités centrales disposent nécessairement d'un pouvoir structurant sur leur réseau. La combinaison de formules de vente au détail généralistes (supermarchés et hypermarchés), et de l'organisation des chaînes de points de vente confèrerait ainsi aux distributeurs un pouvoir de négociation fondé sur un effet de taille.

Selon Moati (2001), la grande distribution est ainsi passée d'un modèle extensif, fondé sur la croissance externe, à un modèle intensif, fondé sur la « rationalisation de l'existant ». Ainsi, jusque dans les années 1995, les distributeurs généraient des effets de taille par le biais d'ouvertures de points de vente de grandes surfaces. La loi Royer du 27 décembre 1973 a dès

[29] Le contexte de développement des grandes surfaces aux Etats-Unis est différent du contexte Européen : l'accroissement de la taille pour bénéficier d'un avantage en termes de prix constitue une pratique anticoncurrentielle (Dobson et Waterson, 1997).

lors limité les possibilités d'ouverture de nouveaux points de vente d'une surface supérieure à 1.000 mètres carrés pour les communes de moins de 40.000 habitants, et de 1.500 mètres carrés pour celles de plus de 40.000 habitants. Les projets d'agrandissement des surfaces de vente de plus de 200 mètres carrés ont été également soumis à autorisation préalable. Les stratégies de croissance externe ont été poursuivies, dans les années 1990, par le biais d'opération de fusions et d'acquisitions (Cliquet, 2001 ; Filser, 1998) ; une situation similaire à celle se produisant en Grande Bretagne (Dawson, 2000). Par ailleurs, une stratégie de croissance par la taille n'est pas en mesure d'assurer la performance des détaillants (Filser, 1998). Or toute faiblesse économique d'une enseigne la soumet à un risque de prédation de la part de ses concurrents. Les enseignes allemandes de discount alimentaire ont par ailleurs pu profiter de la loi Royer pour entamer un ambitieux développement sur le territoire français, en ouvrant des surfaces de vente inférieures à 1.000 mètres carrés. Leur développement a été particulièrement bien reçu dans le cadre de la crise économique frappant la France dans les années 1993. Dans un contexte de saturation progressive du parc commercial, limitant les opportunités de croissance par la taille, les distributeurs ont été contraints de développer des stratégies marketing, un positionnement sur la simple variable prix ne permettant plus de garantir la fidélisation des consommateurs (Colla, 2003 ; Dawson et Shaw, 1989 ; Jallat et Capeck, 2001).

De manière un peu caricaturale, il est ainsi possible de considérer qu'en France, les premiers mouvements de centralisation, ou plus exactement de massification, ont été justifiés par une logique de renversement des équilibres du pouvoir dans les canaux de distribution. A partir des années 1990, une logique supplémentaire a accentué le processus de centralisation des décisions managériales : la nécessité de sécuriser les réseaux de points de vente, en améliorant leur rentabilité par une éviction des coûts superflus, et par un contrôle accru du parc de magasin, notamment dans les enseignes d'indépendants. La loi Raffarin du 05 juillet 1996, renforce en effet la loi Royer en abaissant le seuil de demande d'autorisation préalable à tout projet d'ouverture de point de vente à 300 mètres carrés. L'acquisition de points de vente existants est dès lors stratégiquement pertinente dans une logique de croissance par la taille. La promulgation de la loi Galland du premier juillet 1996 renforce la nécessité de basculer dans une logique de « croissance intensive » (Moati, 2001). Cette dernière définit en effet la notion de seuil de revente à perte : les produits ne peuvent être revendus à un prix inférieur à leur prix d'achat, auquel est additionnée la taxe sur la valeur ajoutée. La logique discount poursuivie par les enseignes de grande distribution a nécessairement pour conséquence de

limiter les marges brutes des distributeurs, qui recourent à la coopération commerciale – les marges arrières – pour assurer la profitabilité de leurs activités ; les rapports entre industriels et distributeurs n'en sont que plus antagonistes, dans le cadre des négociations annuelles de référencement (Bell, 2001). La seconde vague de centralisation que le secteur a connu peut ainsi s'inscrire dans une double logique, de contrôle financier du parc de points de vente (Freathy et Sparks, 1997), et de développement de stratégies marketing d'enseigne (Dawson et Shaw, 1989 ; Filser et al, 2001). Quatre types d'économies ont été identifiées, de sorte à justifier les pratiques d'accroissement de la taille des distributeurs (Dawson et Shaw, 1989, pp. 50-55) :

- les économies d'échelle au niveau du point de vente, qui apparaissent cependant mal documentées et difficiles à évaluer ;
- les économies d'échelle au niveau du réseau, qui touchent cinq principales fonctions :
  - les achats qui permettent des réductions tarifaires en échange de volumes plus importants ;
  - le facteur travail qui permet des économies en matière de formation et de recrutement ;
  - la distribution physique qui permet de réduire les coûts de détention des stocks ;
  - l'administration ;
  - la publicité ;
- les économies d'envergure qui naissent du regroupement de produits différents vendus conjointement ;
- les économies de réplication par la standardisation des formats de points de vente, des pratiques de merchandising efficaces, mais également par la dissémination de technologies de l'information.

Autrement dit, les quatre divisions fonctionnelles des grands magasins identifiées par Mazur (1925) – merchandising, publicité et promotion, contrôle et finance, et opérations – sont susceptibles de bénéficier d'économies liées à la coordination des points de vente d'un réseau. Les effets de taille ne peuvent, ainsi que nous le précisions, être seuls responsables de la performance d'un distributeur ; il est nécessaire d'inclure dans l'analyse les choix stratégiques et marketing de l'entreprise de distribution, ainsi que ses compétences en matières de référencement, de management des relations fournisseurs, ou encore de logistique (Filser, 1998). Comme le souligne Moati (2001, p. 119) : « l'effet pervers, qui se révèle aujourd'hui, est que ces pratiques ont détourné pendant plusieurs années les distributeurs de leurs compétences dans le strict domaine du commerce (connaissance des clients, des

produits, techniques de constitution des assortiments, de mise en rayon, logistique…), pour la recherche effrénée de la puissance d'achat. »

2.2. Les évolutions du marketing des détaillants

Nous ne pouvons pas, de nouveau, proposer une vue exhaustive des recherches effectuées sur le marketing des points de vente. La littérature qui y est consacrée est dense, chaque variable du mix du détaillant faisant l'objet de recherches dédiées. Par ailleurs, une telle démarche ne servirait pas nos propos. Nous nous contentons d'offrir un repérage des principales problématiques qui se posent, de manière générale, aux distributeurs.

S'il a été considéré que les distributeurs ne développaient pas réellement de démarche marketing globale, les années 1990 ont été marquées par la structuration de politiques visant à différencier les distributeurs au-delà de la simple variable prix (Bell et al, 1997). Il est en effet considéré que les détaillants ne disposent que de peu de variables qu'ils sont susceptibles d'actionner (Filser, 1998). Ainsi que le rappellent Cliquet et al (2006), de multiples tentatives de synthèses d'un mix marketing du détaillant ont été proposées. Ces auteurs distinguent ainsi les variables stratégiques (politique d'assortiment-services-format de magasin ; politique de prix ; logistique ; communication d'enseigne) des variables tactiques (adaptation de l'offre et des services ; adaptation de la politique de prix ; merchandising ; promotions). Dans une logique de recherche de différenciation, la conception d'un marketing d'enseigne différenciant, appuyé par le développement de marques propres, est devenu éminemment stratégique (Bell et al, 1997). La performance des distributeurs repose dès lors sur la combinaison du potentiel d'attraction des enseignes, et de la procuration d'une valeur perçue par les clients surclassant celle des concurrents (Filser, 2004). Deux problématiques principales émergent de l'analyse des travaux les plus récents en matière de marketing du point de vente. Elles s'appuient sur la conception selon laquelle le magasin est le « produit » du distributeur (Jallais et al, 1987). Ceci a deux implications. La première repose sur l'exploitation de cet environnement physique pour adjoindre une valeur de nature expérientielle à l'offre des détaillants. La seconde repose sur le caractère distinctif du produit du détaillant : son caractère géographiquement ancré (Ibid.). Deux axes stratégiques sont ici représentés :

- la recherche de productivité contre la logique de développement de l'attractivité ;
- la recherche d'intégration dans le réseau d'enseigne contre celle de l'adaptation locale.

La première thématique se fonde sur les travaux de Tauber (1972) et de Kotler (1973). Ce premier auteur analyse les motivations des consommateurs dans leurs expériences de

magasinage : il considère en effet que les consommateurs ne se déplacent pas dans des points de vente uniquement pour y réaliser un acte d'achat, mais encore pour satisfaire des besoins non utilitaires, et éventuellement non directement reliés à cet acte. L'acte de magasinage est ainsi motivé par des raisons tant personnelles[30] que sociales[31]. Tauber (1972, p. 49) estime ainsi qu'un détaillant qui ne se contente pas d'être « orienté produit » se doit d'incorporer ces éléments dans sa réflexion marketing. Kotler (1973) propose d'inscrire dans la liste des variables du mix du détaillant la manipulation des variables d'atmosphère, dont l'objectif consiste à créer un environnement engendrant des effets de nature émotionnelle, avec pour objectifs d'augmenter la probabilité d'un acte d'achat. L'auteur place cette manipulation des attributs du point de vente comme une variable stratégique, source de différenciation. De nombreux travaux se sont développés afin d'étudier les effets de la manipulation de divers facteurs sensoriels (Bitner, 1992 ; Daucé et Rieunier, 2002 ; Filser et al, 2001 ; Hetzel, 1995), ou dans l'objectif d'étudier en profondeur des concepts sophistiqués susceptibles de « réenchanter »[32] l'expérience de magasinage (Badot et Dupuis, 2002 ; Badot et Filser, 2006 ; Firat et Venkatesh, 1995 ; Filser, 2001a ; 2001b). Ces dernières réflexions sont cependant à relativiser en raison de leur dérive sur la description d'environnements extraordinaires : Derbaix (1987) précisait en effet que la manipulation de l'atmosphère d'un point de vente peut servir également des positionnements discounts, tandis que Kaltcheva et Weitz (2006) ont démontré qu'une inadéquation entre les motivations d'achats des consommateurs modèrent les effets des tentatives d'éveil des consommateurs sur la perception du caractère plaisant d'un environnement. Par ailleurs, ces derniers auteurs rappellent que la recherche de stimulation sensorielle ne se limite pas au design des points de vente, mais concerne également les modes de présentation des produits. Or, la réalisation de telles présentations, et la qualité de remplissage des rayons est demandeuse de frais de personnel (Vignon, 2002). Un choix peut alors être à effectuer entre une recherche d'attractivité, et une recherche de productivité ou de domination par les coûts (Reinartz et Kumar, 1999 ; Volle et al, 2008).

La seconde thématique concerne le caractère géographiquement ancré des points de vente. Tout magasin se trouve localisé au sein d'un environnement culturel et social. Il appartient au détaillant de choisir ou non de s'adapter ou de s'intégrer à cet environnement. Considérer que

[30] Jouer un rôle, se divertir, se récompenser, se tenir informé des tendances, effectuer une activité physique, stimuler ses sens.

[31] Réaliser une expérience sociale hors de son domicile, communiquer avec des personnes partageant un intérêt commun, se retrouver avec ses pairs, exprimer son statut social et son autorité, ou prendre du plaisir à négocier.

[32] Le terme fait référence au courant de la postmodernité, qui s'inscrit en rupture par rapport à celui de la modernité, dont le processus de rationalisation conduit notamment, selon Weber, au désenchantement du monde.

les démarches marketing des distributeurs ont été élaborées à partir des années 1990 est caricatural. Plus exactement, il s'agit de reconnaitre que les enseignes se sont vues amenées à mieux définir leur positionnement d'enseigne, ce qui signifie améliorer la structuration des démarches marketing à un niveau central. Tout point de vente pratiquait en effet un marketing de site, et appliquait des principes merchandising. Deux tendances reflètent les dérives d'un marketing centralement conçu et peut-être, par ailleurs, exagérément sophistiqué (Ducroq, 2002). En effet, de plus en plus de recherches se développent dans les champs du « micro marketing » (Campo et Gijsbrechts, 2003 ; Macé, 2000 ; Ziliani et Bellini, 2004) et du géomarketing ou du géomerchandising (Cliquet et Vyt, 2003 ; Grewal et al, 1999 ; Fady et Vyt, 2005 ; Verhetzel, 2005 ; Volle, 2002 ; Vyt, 2005). La première tendance s'inscrit dans l'objectif de la compréhension des effets des manipulations des variables du mix du détaillant à un niveau local, en appréciant les différences qui peuvent intervenir entre points de vente (Macé, 2000). La seconde s'inscrit dans la reconnaissance des différences de composition des environnements des points de vente, et dans la volonté d'intégration de ces différences dans les modèles d'estimation des effets des pratiques de merchandising des détaillants. Ces démarches reposent sur une dialectique global/local (Macé, 2000), et représentent un enjeu certain pour les distributeurs. Les programmes de cartes de fidélités permettent notamment de comprendre de manière personnalisée les comportements d'achat des clients des points de vente (Bell et al, 1997), une mine d'information qui n'est à ce jour pas pleinement exploitée (Grewal et al, 1999 ; Cliquet et Vyt, 2003). Conjointement à quelques travaux précédents en matière de merchandising (Desmet et Renaudin, 1998), ces études permettent non seulement de constater que les logiques de régionalisation adoptées par les distributeurs pour adapter leur offre (Fady et Vyt, 2005) peuvent s'avérer insuffisamment précises, mais encore que les différentes catégories de produits réagissent de manières différentes à l'environnement des points de vente, et aux actions marketing employées. La catégorie de produit s'avère dès lors une unité d'analyse pertinente des stratégies marketing des détaillants.

2.3. Le management des achats et des approvisionnements

La centralisation des achats et la concentration des approvisionnements sont des éléments incontournables de l'analyse des entreprises du commerce de détail à dominante alimentaire. La littérature sur la centralisation des décisions, qu'elle soit du fait de théoriciens des organisations, ou de la littérature sur les achats, révèle deux principaux éléments :

- il n'existe pas de modèle dominant en matière de centralisation, ce que les travaux de Filser (1989 ; et al 2001), de Boss et al (1988) et d'Amine et al (1997) confirment dans le champ de la grande distribution ;
- en raison des avantages et inconvénients de chacune des extrémités du continuum, deux phénomènes se produisent :
  - o les structures adoptent un mouvement pendulaire entre les extrémités du continuum centralisé-décentralisé (Mintzberg, 1982, p. 177 ; Kinnie, 1987 ; Cummings, 1995 ; Hales, 1999 ; Arnold, 1999 ; Rozemeijer, 2000) ;
  - o des formes mixtes se développent, dans lesquels l'autorité de la prise de décision et la participation aux prises de décisions sont réparties entre les parties, en fonction des différentes activités constitutives du processus d'achat (Matthyssens et Faes, 1997).

Néanmoins, la nécessité de la constitution d'un pouvoir de négociation vis-à-vis des producteurs, associée au développement de politiques de marketing structurées, impose un degré minimal de coordination entre les points de vente d'une enseigne. La faiblesse des innovations en matière de formules de vente au détail reporte ainsi la concurrence entre détaillants au niveau de leurs choix d'assortiment et de leurs politiques de services ; quelque soit le type de forme organisationnelle des distributeurs, indépendants ou intégrés, une tendance globale au renforcement de la centralisation des décisions peut être constatée (Filser et Paché, 2008). Si le modèle des années 1980 se fondait principalement sur une logique de rapports de pouvoir entre industriels et distributeurs, la nécessité de trouver des leviers de différenciation entre distributeurs, associée au développement des systèmes d'information et de traitement des données clients et de sorties de caisse, ont définitivement fait basculer les choix organisationnels du côté de la coordination centrale des décisions susceptibles d'offrir un positionnement d'enseigne cohérent. Le modèle traditionnel de l'hypermarché Carrefour, décentralisé tant au niveau des achats que des approvisionnements, n'est plus compatible avec les exigences de spécialisation des fonctions des distributeurs.

La question de la centralisation des achats des détaillants est incontournable, et largement évoquée dans la littérature académique et managériale. Paradoxalement, peu d'études se sont livrées à une analyse approfondie de ce phénomène. Comme l'énonçaient Boss et al. (1988), toute analyse du processus d'achat des distributeurs implique la prise en compte du mode d'organisation privilégié par le détaillant, et des incertitudes de l'environnement spécifique à la catégorie de produit.

L'analyse du comportement d'achat des détaillants n'est pas sans rappeler les travaux qui ont été réalisés dans le cadre du comportement d'achat industriel. Nous n'allons pas nous étendre sur cette thématique, dont les travaux d'Hansen et Skytte (1998) constituent encore à ce jour une contribution synthétique majeure. Du fait de la fonction caractéristique du métier de détaillant, la constitution d'un assortiment, de nombreux travaux se portent sur l'analyse de la sélection des fournisseurs : le référencement. Ces travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux conduits en matière d'achats industriels, reposant sur une analyse qui place finalement l'acheteur dans une posture passive. La prise en compte de la situation d'achat est également largement occultée (Filser et al, 2001). L'objectif de ces études consiste à doter les fournisseurs d'une lecture des principaux critères décisionnels mobilisés par les acheteurs afin d'opérer leurs sélections de couples fournisseurs/produits. Hansen et Skytte (1998) révèlent une très large absence de consensus dans les résultats des recherches portant sur les critères mobilisés. Les travaux de Boss et al (1988) permettent de comprendre l'importance des facteurs intervenant dans le processus de référencement, facteurs agissant somme toute comme des modérateurs (Filser et al, 2001). Cette étude des comportements d'achats de distributeurs intégrés révèle que les modes d'organisation des achats, et les critères mobilisés, dépendent :

- des choix d'organisation des distributeurs ;
- de la catégorie de produit et des incertitudes qui lui sont associées (par exemple, l'achat de vêtement est conditionné par l'incertitude portant sur les tendances de mode, renforcée par la nécessité d'établir les commandes à l'avance afin de planifier le processus de production) ;
- du type de marque, de distributeur ou d'industriel, qui influence également le degré de coordination des achats ; dans le cadre des marques de détaillant, le processus décisionnel des détaillants est plus complexe, proche de celui des industriels recourant à la sous-traitance ; il repose sur l'existence d'un centre achat impliquant davantage de fonctions expertes en centrale, et laisse un rôle très restreint à l'encadrement en magasin.

Cette étude met également en exergue la décomposition du processus d'achat des détaillants relatif aux produits alimentaires de grande consommation sous marques d'industriels. Les auteurs distinguent ainsi le référencement qui consiste en la négociation préalable des services et des tarifs, la situation de réapprovisionnement, et le lancement de nouveaux produits. Plusieurs échelons sont identifiés : les centrales communes, les centrales nationales, les

centrales régionales, et le point de vente, où les achats sont réalisés soit par les chefs de secteur, soit par les managers de rayon. Les arbitrages entre ces différents niveaux relèvent donc des éléments précités : les préférences organisationnelles, la nature du produit (marque de distributeur ou d'industriel), les incertitudes spécifiques à la catégorie de produit, et la situation d'achat.

L'analyse du comportement d'achat des détaillants est très largement enrichie par les apports d'Amine et al (1997), qui présentent un cadre d'analyse du référencement des produits et des fournisseurs par les détaillants. Ce cadre se trouve en rupture par rapport aux travaux précédents ; les auteurs enrichissent les apports de Boss et al (1988) en incorporant à leur cadre théorique le modèle d'interaction du groupe IMP (Håkansson, 1982). Leur approche est ainsi situationnelle, et relationnelle. Le modèle d'interaction s'inscrit donc en opposition aux travaux relatifs au comportement d'achat industriel en ce sens qu'il reconnaît que les vendeurs, mais également les acheteurs, jouent un rôle actif. Ce cadre d'analyse peut être considéré comme un cadre intégrateur des relations inter-organisationnelles. Les individus, ainsi que les organisations dans lesquelles ils travaillent, sont inclus dans ce modèle qui repose sur la reconnaissance des différents niveaux temporels structurant ces échanges. Les interactions constituent le cœur des échanges d'informations, économiques, sociaux et technologiques. Ces interactions se distinguent de la simple transaction en ce sens qu'elles s'insèrent dans le cadre de relations, souvent de long terme, entre les organisations. Le concept d'atmosphère reflète les aspects comportementaux des relations, ainsi que les sentiments dominants qui les caractérisent. Amine et al (1997) reconnaissent ainsi que le référencement en grande distribution est contingent à :

- la situation d'achat (produit nouveau ou rachat)
- la destination de l'achat (marque nationale, régionale, marque propre)
- la nature des relations fournisseurs distributeurs, et aux orientations souhaitées par les distributeurs (renforcer la relation ou diminuer la dépendance).

En fonction de la situation et de la destination de l'achat, les distributeurs préfèreront alors recourir à des fournisseurs avec lesquels ils sont en relation et qu'ils connaissent ; la succession répétée des échanges garantit une expérience des compétences des fournisseurs. Filser et al (2001) mobilisent cette grille d'analyse, soulignant le caractère délicat du recours à de nouveaux fournisseurs pour élaborer des produits sous marque propre, ces derniers étant vecteurs de l'image de l'enseigne ; dans un tel contexte, des audits préalables au

référencement du fournisseur sont indispensables. Le recours à des petites ou moyennes entreprises est cependant de nature à permettre aux distributeurs de typifier leur assortiment.

La pertinence de l'application du cadre d'analyse de l'IMP (Håkansson, 1982) au secteur de la grande distribution a été validée à plusieurs reprises (Amine et al, 1997 ; Anteblian-Lambrey, 1998; Assassi, 2005)[33]. Le cadre de l'IMP aborde finalement les achats en considérant deux dimensions (Håkansson et Snehota, 2000) :

- la base de fournisseurs ;
- le mode de management des relations avec ces fournisseurs.

L'adoption d'une telle perspective, qui ne se limite pas à l'analyse de dyades sans reconnaître leurs interdépendances, permet d'analyser avec plus de précision le comportement d'achat des détaillants. Par exemple, dans la lignée des travaux sur les formes plurielles de gouvernance, Brousseau et Codron (1998) ont montré que dans le cadre de l'achat de fruits de contre-saison, les distributeurs vont gérer un portefeuille de relations en combinant les avantages respectifs de deux modes de gouvernement du canal : la relation, et le marché. La première structure de relation est favorable au développement d'une démarche de qualité, tandis que la seconde permet de se prémunir des incertitudes tout en obtenant des informations sur le marché.

3. Le management des rayons et le problème de la prise en compte de leurs spécificités

Cette section est consacrée à l'analyse du management des rayons des points de vente. Nous caractérisons dans un premier temps la question du management des ressources humaines dans les hypermarchés et supermarchés, en mettant l'accent sur les effets des restructurations des distributeurs. Nous présentons ensuite la question générale dont se saisit la thèse : le management des particularités des rayons, introduit par Chabaud et Codron (2005).

3.1. Les conséquences des restructurations des distributeurs sur les emplois en magasin

La question du management de la force de vente a progressivement été délaissée par les recherches en marketing (Duyck et Filser, 2003). Initialement, une part significative de la littérature sur la question était du fait de chercheurs sur les canaux de distribution, qui adoptaient un point de vue managérial (Gattorna, 1978). Dans cette lignée, un certain nombre

[33] Ce caractère applicable apparaît plus encore renforcé lorsque l'impact des travaux d'Anderson et Narus (1990) sur les théories des canaux est mesuré ; ces derniers ont effectivement été réalisés dans le cadre du volet américain du projet IMP 2, visant à développer le modèle d'analyse des réseaux industriels Acteur-Ressources-Activités. (Hakansson et Snehota, 1995).

de travaux se sont intéressés à analyser les effets des modes de contrôle sur les commerciaux et vendeurs, personnels d'encadrement, et directeurs de magasin, ou les moyens de susciter leur implication. Dans la même veine, d'autres travaux ont également cherché à analyser les effets des caractéristiques des managers sur les performances des points de vente. Ces travaux ne nous ont que peu éclairé sur la question du management des ressources humaines en grande distribution. Dans ce secteur, l'employé a par ailleurs tout autant, si ce n'est plus, un rôle de manutentionnaire que de vendeur, en dépit de récentes déclarations, relayées par la presse professionnelle, d'une volonté de développer les interactions interpersonnelles entre les clients et le personnel[34]. Le modèle de la grande distribution, ainsi que nous l'avons évoqué, repose en effet sur le concept de libre-service (Bateson, 1985a), qui s'inscrit pleinement dans la recherche d'éviction des coûts en dehors du point de vente : le merchandising remplace le vendeur dans la promotion du produit, tandis que la logistique en magasin est partiellement externalisée et confiée aux soins du client (Granzin et Bahn, 1989). La littérature relative à l'analyse des ressources humaines en magasin apparaît peu structurée. Dans une revue de la littérature sur l'emploi dans le commerce de détail alimentaire, Marchington (1996) oppose deux courants de recherche :

- les spécialistes de la distribution qui s'intéressent à la question des ressources humaines ;
- les spécialistes des ressources humaines qui, dans une démarche plus conceptuelle, appliquent parfois des théories à ce champ.

Marchington (1996) constate que ces travaux tendent à s'ignorer. Les premiers sont qualifiés de parfois superficiels, et apparaissent principalement dans le cadre des ouvrages consacrés au management du commerce de détail. Les travaux menés par les chercheurs de l'université de Stirling sont considérés comme faisant exception à ce travers. Le second ensemble de travaux semble ne prendre en compte que très partiellement les particularités des emplois en grande distribution. Les concepts les plus usuels du management des ressources humaines sont ainsi appliqués sans réel discernement de leur pertinence pour le secteur. A ces travaux peuvent être associées quelques recherches françaises, menées par des chercheurs en management des ressources humaines ou en force de vente, ou en sociologie de la relation marchande.

La question est néanmoins d'importance, et ce pour deux principales raisons :

- les frais de personnel constituent, avec les achats, les principales sources de coûts pour les détaillants (Baret, 2000 ; Freathy et Sparks, 1996 ; 1994) ; Stern et Weitz (1997)

[34] L'employé libre service a été ainsi renommé employé-vendeur.

notent ainsi que les responsables de points de vente sont principalement évalués par les structures centrales sur deux principaux critères : les ventes par mètre carré, et les ventes par employé. Or, les frais de personnel sont reconnus de longue date comme plus importants que ceux liés à la surface de vente (Wickern, 1966) ;

- le travail des employés en magasin contribue de manière essentielle à la différenciation des points de vente, en adaptant l'offre aux conditions locales, en réalisant les services offerts par les points de vente, et en soignant les composantes physiques de l'atmosphère du point de vente (Bell et al, 1997 ; Uncles, 1995 ; Wickern, 1966).

Des suites de l'analyse des travaux sur les achats et de ceux relatifs au micro-marketing du point de vente et au géomerchandising, nous avons pu considérer l'intérêt de retenir comme unité d'analyse les catégories de produits, et donc les rayons. Nous abordons cette sous-section en deux temps. Le premier est consacré à l'analyse de la restructuration des emplois en magasin. Le second étudie plus particulièrement le cas des managers de rayon.

3.1.1. Les questions relatives aux emplois en magasin

L'analyse des recherches consacrées aux emplois en grande distribution se heurte à un premier frein, qu'il serait imprudent d'ignorer : les législations diffèrent de pays en pays, ce qui peut rendre complexe la question de la généralisation des résultats de ces travaux. Les temps de travail, les contrats diffèrent ainsi, notamment entre la France et les pays anglo-saxons. Il est cependant certains faits marquants qui semblent être partagés par les grands distributeurs. Notamment, les distributeurs français comme britanniques ont engagé des stratégies de croissance intensive qui ont conduit au renforcement de la centralisation des prises de décisions. Les stratégies de centralisation des décisions ont ainsi touché également les domaines du management des ressources humaines, et du contrôle de gestion. Ainsi, selon Freathy et Sparks (1997), la centralisation des décisions a conduit à une externalisation du contrôle des opérations en magasin, rendue possible du fait de l'introduction de technologies de l'information et de la communication. Le suivi permanent des performances et des emplois de ressources constitue dès lors un moyen de pilotage à distance des points de vente. Les directeurs de points de vente, qui conservent toutefois une légère marge de manœuvre en matière d'emplois, reportent sur les managers de rayon les exigences de respect des ratios de frais de personnel en fonction du chiffre d'affaires du rayon (Freathy et Sparks, 1992).

Cette approche « rigide » des frais de personnel (Sparks, 1992), ou « systèmes de gestion au plus juste » (Appay, 2001), ont deux principales conséquences inter-reliées sur le marketing du point de vente :

- le seul moyen d'augmenter la taille d'une équipe est d'augmenter au préalable le chiffre d'affaires du rayon ;
- la centralisation des décisions marketing, et l'automatisation croissante des approvisionnements des rayons ne laissent guère plus de leviers d'actions sur le chiffre d'affaires que la qualité de la présentation des marchandises ; or cette dernière est rendue difficile en raison des exigences de productivité du travail (Broadbridge, 2002b ; Sparks, 1992 ; Reinartz et Kumar, 1999 ; Vignon, 2002).

Ceci traduit le passage d'une considération des points de vente comme des centres de profits, à celle de centres de coûts (Freathy et Sparks, 1994), une logique qui s'étend jusqu'au rayon (Walsh, 1991, cité par Price, 2004). Par ailleurs, les coûts du personnel et de la surface de vente sont partiellement interchangeables (Fady et Seret, 2000 ; Wickern, 1966). Ceci signifie qu'en accordant une surface plus importante pour stocker les marchandises en rayon, il est possible de diminuer la fréquence de réapprovisionnement, et donc le besoin en main d'œuvre. Une stratégie qui n'est que partiellement applicable pour les produits périssables (Wickern, 1966).

Quelques travaux français, basés sur des méthodes d'observation participante, relatent les caractéristiques des emplois et conditions de travail des employés commerciaux en magasin (Barel, 2000 ; Julhe, 2006). Ces travaux exposent notamment les effets des modes de contrôles exercés par les managers de rayon, précisant que la supervision directe ne peut être déployée ; elle est ainsi palliée par une combinaison de standardisation des objectifs, de pressions psychologiques, et d'autocontrôle. Le client est mobilisé comme motif d'implication et d'intensification de l'effort de travail, les employés arborant de plus un rôle de conseiller ; toutefois, notamment en cas d'affluence, les employés commerciaux sont susceptibles d'éprouver des sentiments négatifs à son égard, d'autant que la qualité de service imposée au personnel est constamment justifiée par la direction comme émanant de ses exigences (Julhe, 2006). Les employés ne bénéficient pas de formation, tout au plus d'un accompagnement lors des premiers jours d'embauche. La pression sur les horaires de travail est importante en raison des déficits de main d'œuvre qui poussent à leur dépassement, et du contrôle étroit des frais de personnel, qui incite à ne pas comptabiliser les heures supplémentaires effectuées par accumulation (Ibid.). La précarisation des emplois est renforcée par l'adoption de plus en plus répandue de contrats de travail à temps partiel, de sorte à pouvoir flexibiliser les ressources humaines et les adapter aux pics d'activité de travail (Freathy et Sparks, 1994). Le niveau d'embauche peu qualifié, allié à l'absence de

formation[35], et à l'inconfort des horaires de travail entraînent de fait des difficultés en matière de rétention des salariés (Ibid.). Par ailleurs, le secteur est de longue date considéré comme peu attrayant pour y faire carrière, et marqué par des taux de turn over et d'insatisfaction élevés (Donnelly et Etzel, 1977). Le challenge managérial consiste à définir un équilibre satisfaisant entre coût du facteur travail, et main d'œuvre suffisamment nombreuse et qualifiée pour respecter les standards de qualité de service et de merchandising escomptés, tout en favorisant la rétention du personnel.

3.1.2. La redéfinition du métier des chefs de rayon

La littérature estime que les managers sont ceux dont le contenu du travail a été le plus bouleversé par les restructurations des distributeurs, et le déploiement de systèmes d'information sophistiqués (Freathy et Sparks, 1994). Nous évoquions précédemment la variété des modalités d'articulation des rayons sur leurs centrales. Amine et al (1997) et Filser et al (2001) précisent ainsi que certaines seront plus autoritaires, tandis que d'autres feront davantage preuve de souplesse, ou encore recourront à un mix de ces options extrêmes. Néanmoins, Hales et Tamangari (1996), dans une étude menée entre des structures intégrées et indépendantes de chaînes de supermarchés et de restaurants, ont pu établir que le contenu du travail des managers était relativement similaire, bien que davantage de responsabilités puissent être confiées aux managers sur le front de vente des distributeurs indépendants.

Quelques études ont été consacrées à une meilleure compréhension des problématiques relatives aux managers du commerce de détail. Ces études sont dédiées à l'analyse des déterminants de l'implication organisationnelle des managers (Oliver et Brief, 1977-1978 ; Good et al, 1988), ou encore de leurs performances ou leur satisfaction (Lusch et Serpkenci, 1990 ; Lusch et Jaworski, 1991). Elles impliquent l'analyse des effets des modes de contrôles exercés sur les managers, et englobent dans leurs analyses les tensions de rôle que ces derniers peuvent ressentir. Lusch et Serpkenci (1990) posent un double constat : tandis que les actions et les décisions des managers en point de vente sont décisives dans la création de valeur aux consommateurs, les recherches se sont très peu penchées sur les déterminants et les effets de leurs performances au travail ; par ailleurs, la plupart des entreprises du commerce de détail ne reconnaissent pas ou peu l'importance du rôle joué par ces acteurs. Il n'est pas étonnant que ces études, ou d'autres encore (Fournier et Loubès, 2001 ; Commeiras et al, 2003) s'intéressent aux effets du stress sur les

[35] Les auteurs précisent cependant que les recherches font état de plusieurs démarches plus attentives à ces question de la part de distributeurs ayant constaté les effets néfastes de telles pratiques sur la productivité des magasins ; néanmoins, ces cas sont considérés comme isolés, et non représentatifs des normes sectorielles.

managers de la grande distribution. Ce secteur combine en effet toutes les conditions d'une situation de travail plus stressante que la moyenne, notamment au niveau des managers de rayon : un degré d'usage de technologies de pointe élevé, des mutations structurelles de leur travail, une surcharge de travail, des délais temporels exigeants, des pénuries de main d'œuvre et un taux de turn over élevé, des contraintes budgétaires serrées, une pression sur l'atteinte des objectifs de performance, un risque d'exposition à la violence, un contact fréquent avec les demandes et attitudes des clients, un climat organisationnel difficile, un constant sentiment de sous-évaluation lié à la culture du métier qui exige de faire ses preuves, ou encore un style de management agressif…. (Broadbridge, 2002a). Les relations entre les managers en point de vente et ceux travaillant pour les structures centrales sont également sources de stress, en raison notamment des méconnaissances du contenu réel du travail des uns et des autres (Ibid.).

Les changements organisationnels et l'accroissement des mouvements de centralisation créent des situations de travail inconfortables, tant lorsqu'ils se produisent (Fournier et Loubès, 2001), qu'après coup. Notamment, Broadbridge (2002a) a mis en évidence que les plus jeunes managers déplorent de ne pas pouvoir participer aux prises de décisions, l'intégralité des aspects de leur travail faisant l'objet de politiques standardisées, tandis que les managers plus expérimentés déplorent n'avoir aucun contrôle sur leur environnement de travail, ainsi que sur leur devenir.

Dans le cas de la France, les mutations du métier des managers de rayons ont été largement étudiées. Hernandez (1992) constatait une transition d'un modèle entrepreneurial, reposant sur les qualités de leadership d'autodidactes motivés, à un modèle managérial, plus axé sur la gestion et correspondant davantage à un profil de jeune diplômé. Alertées sur le déficit de formations caractérisant le secteur, la plupart des enseignes ont dès lors développé leurs propres écoles internes de formation, principalement destinées aux managers, afin de leur transmettre tant un savoir qu'une culture. L'activité des managers de rayon peut être définie par un triptyque gestion-commerce-management (Fournier et Loubès, 2001 ; Bernard, 2003). Fournier et Loubès (2001) et Commeiras et Loubès (2002) rapportent les résultats d'une étude de cas réalisée dans un contexte de changement d'enseigne d'un magasin, qui implique une augmentation abrupte du degré de centralisation des décisions. Les managers considèrent leur rôle comme étant appauvri, notamment en ce qui concerne son aspect commercial, particulièrement marqué par la diminution des négociations locales avec des fournisseurs. Bernard (2003) dresse ainsi un comparatif des anciennes missions des « responsables de

rayon » par rapport à celles des « managers métier », nom attribué aux ex-chefs de rayon dans l'hypermarché qu'elle a étudié. Le comparatif montre très clairement la disparition de missions telles que l'implantation du linéaire, la négociation des achats locaux, la constitution des plans promotionnels, et la gestion des comptes d'exploitation. Le métier est alors davantage orienté sur la mise en œuvre des politiques marketing de l'enseigne, des plans merchandising et promotionnels. Le rôle du manager de rayon consiste donc à appliquer les politiques centrales, à mettre en valeur l'offre (à la « théâtraliser »), proposer des stratégies pour atteindre les objectifs fixés, et analyser tant l'environnement du point de vente, que les performances des employés, pour remonter les informations aux fonctions expertes spécialisées. Le rôle du manager de rayon est ainsi très clairement réorienté vers le management des équipes, dans une perspective de mise en œuvre des plans élaborés par les structures centrales, mais également de vendeur, bien que le contact direct avec les clients ne soit qu'occasionnel (Ibid.).

Le rôle de gestionnaire du manager, qui demandait alors des compétences analytiques (Freathy, 1992), apparaît finalement lui aussi appauvri. Fournier et Loubès (2001) reportent ainsi les propos de managers inquiets d'être évalués sur la base d'une atteinte de résultats en termes de marges et de chiffre d'affaires, tandis que les principaux leviers d'actions sur ces éléments – les négociations locales avec des fournisseurs, la manipulation des plans d'assortiment et d'implantation, ou la gestion des approvisionnements et des stocks par exemple – leur échappent. Si les rayons sont considérés comme des centres de coûts et non plus de profits, les critères de performance, particulièrement omniprésents, n'en ont pour autant pas changé (Barel, 2001). Par ailleurs, notamment pour des raisons d'audit permanent des stocks et de promotion interne, les rotations des managers entre les rayons ont pour effet que ces responsables favorisent des actions efficaces à court terme sans se soucier des retombées à moyen terme sur les performances des rayons, qu'ils n'auront plus sous leur responsabilité (Chabin, 2001). Ceci semble confirmer les travaux de Price (2004), qui constate, dans le cadre de la grande distribution australienne, que les managers de rayon disposent de moins d'autonomie que les responsables de points de vente, et sont en charge d'un travail plus opérationnel que managérial. L'autonomie des managers de rayon est ainsi importante sur l'allocation des tâches à effectuer, mais pas du tout sur leur contenu. Autrement dit, dans la limite du respect des contraintes budgétaires allouées, les managers sont, seulement, autonomes pour appliquer les recommandations de leur centrale ; ce qui implique de la part des responsables un accroissement de la charge de travail, pour palier

notamment les pénuries occasionnelles (congés, maladies, absences) de main d'œuvre (Barel, 2001).

A l'issue de dix ans d'entretiens auprès de cadres de la grande distribution en France et en Pologne, Hurt et Hurt (2005, p. 39) ont établi les caractéristiques du modèle managérial français :

- une attention particulière à la maîtrise des coûts ;
- un esprit de compétition et une ouverture sur l'environnement ;
- un esprit d'initiative important pour palier les imprévus en magasin ;
- une culture de la surveillance, de la sécurité et du secret (notamment à l'égard de la concurrence) ;
- une démonstration de la fidélité du manager à son enseigne.

Les entreprises de grande distribution sont néanmoins des entreprises complexes en raison de leur taille, et les mécanismes de contrôles mis en place par les structures centrales peuvent avoir des effets inverses à ceux qui sont initialement attendus (Barel, 1999 ; 2000 ; 2001 ; Chabin, 2001 ; Commeiras et al, 2003). Ainsi, Barel (1999 ; 2001) a mis en évidence que le contrôle des opérations en magasin par les structures centrales reposent sur deux mécanismes principaux complémentaires : la standardisation des normes, et celle des résultats. Couplés, ces mécanismes permettent de s'assurer du niveau de conformité des managers de rayons aux attentes des enseignes. Néanmoins, certaines dérives sont inévitables. Par exemple, l'excès de la valorisation des indicateurs de mesure des performances alliée à une surcharge de travail qui peut être volontaire afin de démontrer son niveau d'implication, conduit à l'adoption d'une vision court-termiste, peu susceptible de conduire les managers à prendre en considération les facteurs environnementaux locaux, dont les contingences ne peuvent être reflétées par les ratios qui guident l'allocation des ressources aux managers. Ces contrôles sur les résultats tendent à limiter les opportunités d'innovation des managers, limitant de fait le développement de leur esprit d'initiative (Commeiras et al, 2003). De plus, les effets de mimétismes des comportements des supérieurs par les managers de rayon les conduisent à adopter des modes de management autoritaires, et de ne prendre en compte les aspirations et considérations des employés que de manière limitée (Barel, 1999 ; 2000 ; 2001), ce qui est préjudiciable aux actions de formations qui sont délaissées par les managers (Fournier et Loubès, 2001), et limite l'implication des employés qui repose quasiment exclusivement sur une implication affective envers leur manager (Barel, 2000 ; 2001). Par ailleurs, tandis que les managers sont sensés se réorienter vers la vente, et de ce fait redevenir

des professionnels du produit (Bernard, 2003), les effets de la centralisation des achats et des politiques d'assortiment conduisent les managers de rayons à considérer que le produit n'est plus réellement important (Commeiras et Loubès, 2002). Il est alors symptomatique que les préconisations d'Hernandez (1992), qui anticipait la nécessité d'une montée en compétence des managers afin qu'ils retrouvent leur rôle de vendeur, soient relayées, dix ans plus tard et de la même manière par Ducrocq (2002), témoignant de la difficulté pour ces entreprises de parvenir à réconcilier les intentions des structures centrales avec les comportements effectivement constatés en magasin (Vignon, 2002), dans un contexte de contrôle nécessaire des ressources employées, des comportements adoptés, et des résultats obtenus.

3.2. Le problème du management de la spécificité des rayons

Cette sous-section aborde la question générale dont se saisit notre thèse : le problème du management de la diversité des rayons au sein des supermarchés et hypermarchés. Après avoir présenté cette question générale, nous affirmerons notre conceptualisation du management des rayons comme interface avec le canal et le point de vente, et présenterons une grille de repérage des facteurs potentiels de spécificité des rayons, en nous inspirant des travaux de Archrol et al (1983) et Gaski (1989).

3.2.1. Les particularités des rayons et la question de la nécessité de leur management

Il est régulièrement rappelé, dans la littérature académique (Hernandez, 1992 ; Benoun et Héliès-Hassid, 2003) ou managériale (Ducrocq, 2002 ; 2005), que les mouvements de centralisation et de concentration des enseignes les ont progressivement écartés de l'un des fondements de leurs métiers : la vente. Or, ces auteurs placent tous au cœur de la question celle des compétences, requises des managers, relatives aux catégories de produits qu'ils vendent. Moati (2001, p.119) exprime cette problématique ainsi :

> *« L'effet pervers, qui se révèle aujourd'hui, est que ces pratiques [courses aux ouvertures, logique du discompte et marges arrières] ont détourné pendant plusieurs années les distributeurs de leurs compétences dans le strict domaine du commerce (connaissance des clients, des produits, techniques de constitution des assortiments, de mise en rayon, logistique…), pour la recherche effrénée de la puissance d'achat. »*

Benoun et Héliès-Hassid (2003, p. 271) expliquent également cette même thématique de la manière suivante :

> *« Le commerçant doit redevenir un professionnel du produit et non un simple distributeur. Pour le client, le commerçant est son premier interlocuteur et il endossera la*

responsabilité des produits qu'il a vendus en cas d'accident. Face aux peurs alimentaires qui se développent, le commerçant se doit de rassurer et de jouer son rôle de bon professionnel en sélectionnant des produits sûrs. Pour vendre des produits industriels à la technicité élevée, il doit disposer d'un personnel compétent ».

En conformité avec les approches économiques des canaux (Assassi, 2005), cette dernière citation exprime l'idée selon laquelle différentes catégories de produits sont susceptibles de renvoyer à des problématiques différentes. Ouchi (1977) constatait ainsi, dans le cadre des grands magasins, que si les produits vendus pouvaient être considérés comme assez différenciés d'un rayon à l'autre, les tâches réalisées par le personnel sur le front de vente, elles, ne le sont pas.

Chabaud et Codron (2005) se sont penchés sur la question de la nécessité, pour les distributeurs, de prendre en compte les particularités des produits dans leurs modèles organisationnels. Ils mobilisent pour ce faire la théorie informationnelle de la firme d'Aoki (2001), qui étend ses travaux sur les contrastes entre les firmes H et J (Aoki, 1986 ; 1988 ; 1990) en introduisant une nouvelle forme dite d'encapsulage de l'information. La firme H renverrait à un modèle de coordination hiérarchique et centralisé, dans lequel les incitations sont confiées aux unités ; le modèle J serait en revanche fondé sur un mode de coordination décentralisé, dans lequel les incitations, telles les opportunités de développement de carrière, sont centralisées au niveau d'un réseau. Quatre déterminants seraient à l'origine des choix organisationnels des entreprises :

- la complémentarité ou la substituabilité des tâches entre deux unités ;
- la force de corrélation entre les environnements idiosyncrasiques des unités qui composent cette organisation ;
- les coûts de communication entre les unités ;
- la capacité de traitement de l'information de chacune des unités.

Dans le cadre de la firme H, renommée modèle de décomposition hiérarchique, une unité coordinatrice traite les informations relatives à un environnement commun à plusieurs unités, puis transmet ses ordres aux autres unités. Le modèle J, dénommé modèle d'assimilation de l'information, se fonde sur la base d'une démarche de partage d'information entre deux unités qui leur permet de se coordonner sur la base de leurs observations de leur environnement. Ces deux formes nécessitent que les tâches réalisées par les unités soient complémentaires, et que le niveau de corrélation statistique entre leurs environnements soit de moyen à fort. En cas de faible corrélation statistique entre les environnements des deux unités, ou de substituabilité

des tâches qu'elles accomplissent, les unités devraient observer individuellement leur environnement respectif, et agir indépendamment. Appliquant cette grille d'analyse à la grande distribution, les auteurs considèrent que cette dernière repose principalement sur un modèle d'assimilation, reflété par les démarches de centralisation de plus en plus poussées. Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent le développement d'une connaissance commune, par exemple du fait de la standardisation des profils recrutés, de l'homogénéité des niveaux de salaires et de la faiblesse des primes accordées, ou encore du fait des systèmes de promotion et d'avancement fondés sur les rotations des managers entre les rayons. Les auteurs relèvent cependant certaines exceptions, qui concernent par exemple les bouchers ou les cavistes. L'application d'un modèle organisationnel homogène à l'ensemble de tous les rayons conduirait à l'apparition de coûts de mauvaise gestion, notamment pour les rayons dits « à métier « (boucherie, poissonnerie, boulangerie…). Les origines de ces besoins différents des rayons reposeraient sur les spécificités des produits composant leurs catégories : certains seraient des biens d'expérience aux caractéristiques évolutives (poissons, fruits et légumes), d'autres des biens de confiance nécessitant l'apport de conseils (vin, ordinateurs), les derniers correspondant à des produits transformés sur place (boucherie, boulangerie). Les rayons à métier nécessiteraient des besoins en compétences produits ou métier, ce qui fait écho aux réflexions de Ducrocq (2005).

Cette problématique avait été relevée par Applebaum et Carson (1957) comme l'un des trois problèmes de personnel des supermarchés américains, aux côtés de la difficulté à recruter des managers et à les faire monter en compétence, et la nécessité de recourir à des emplois à temps partiel. Ces auteurs ont considéré que cette problématique est apparue dès lors que les supermarchés ont diversifié leurs assortiments pour intégrer d'autres produits que ceux de grande consommation. Ils nomment ce problème du management général versus le management spécialisé (ibid, p. 132). L'exemple le plus représentatif de cette difficulté aurait été lié à l'intégration, au milieu des années 1947, de la viande fraîche à l'assortiment des détaillants. Les auteurs remarquent alors que les bouchers ne sont pas placés sous la supervision du manager général de point de vente, mais sous celle des merchandiseurs et des acheteurs. Les auteurs considèrent que les magasins souffraient alors de l'absence d'un management général, au profit de la coexistence de plusieurs managers. La structuration des supermarchés s'est modifiée, du fait de l'introduction d'un manager de point de vente, au profil généraliste et gestionnaire, assisté de chefs de départements. L'objectif était de doter les

différents niveaux hiérarchiques des entreprises de distribution de managers généralistes, afin de rompre avec le modèle de l'accumulation de managers spécialisés[36].

Pour Chabaud et Codron (2005), il serait nécessaire de respecter les spécificités induites par les produits, en adaptant les modèles organisationnels des distributeurs en fonction des catégories de produits. Ceci les amène à formuler quatre ensembles de propositions, résumées dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 : Les propositions de Chabaud et Codron (2005)

	Rayons « à métier »	**Rayons à produits « standards »**
Proposition 1 Type de modèle organisationnel	Modèle d'encapsulage de l'information : - les environnements idiosyncrasiques des rayons différents, peu corrélés aux autres rayons ; - chaque unité traite l'information à son niveau, indépendamment des autres rayons	Modèle d'assimilation de l'information : - les aléas au niveau des rayons sont gommés par ceux du point de vente, les environnements des rayons sont corrélés ; - des outils de partages d'information comme les rotations entre rayons et des stratégies de carrières internes sont mis en œuvre
Proposition 2 Management des compétences	Les managers ne devraient pas tourner entre les rayons, afin que leurs compétences, spécifiques aux produits, soient préservées	Les managers qui n'ont pas de compétences professionnelles liées aux produits devraient tourner de manière importante entre les rayons des points de vente, pour construire des compétences managériales collectives efficientes
Proposition 3 Rémunération des managers	Les rayons devraient fonctionner comme des centres de profit, les rémunérations devraient être fondées sur un modèle de rémunération au résultat, avec des salaires et des bonus calculés sur des critères de performance affinés ; si les compétences sont valorisables sur un marché externe, les rémunérations devraient être supérieures à celles sur le marché	/
Proposition 4 Niveau de prise de décision	Ces produits demandent plus de compétences a tous les niveaux de la supply chain, y compris au niveau du rayon ; une autonomie décisionnelle devrait être conservée au niveau du point de vente	Plus les produits et approvisionnements peuvent être standardisés, plus les décisions et les achats devraient être centralisés

3.2.2. Conceptualisation des rayons à l'articulation des interfaces canal - point de vente et présentation d'une grille de repérage de leurs spécificités

Dans le cadre de la question du management des particularités de rayon, il convient de replacer le rayon au cœur des influences qu'il est susceptible de subir. Fournier et Loubès (2001) considèrent ainsi que les managers occupent une triple position frontalière, entre les clients, les employés, et la direction du point de vente. Les développements précédents nous encouragent à considérer une quatrième interface, celle qui articule le rayon sur le canal de distribution.

[36] Cette problématique est connue des théoriciens et sociologues des organisations comme étant le « modèle du métier » (Zarifian, 1999), remis en cause en raison des besoins de coordination des entreprises, qui rend inefficace une logique de spécialisation conduisant les départements des organisations à travailler de manière indépendante ; un modèle d'autonomie-coopération est alors proposé en réponse (Ibid.). En effet, l'organisation par métiers spécialisés rendait inopérant tout effort de coordination, l'autorité hiérarchique étant refusée du fait d'une absence de compétence spécialisée, autrement dit, l'autorité ne disposant pas de pouvoir d'expertise voyait sa légitimité remise en cause.

Achrol et al (1983) ont proposé de représenter les différentes composantes constitutives de l'environnement des dyades. Gaski (1989), quant à lui, a amendé ce cadre d'analyse, afin de l'adapter à une perspective centrée sur les acteurs. Nous en proposons une lecture adaptée aux rayons des grandes surfaces.

Suivant les travaux fondateurs d'Achrol et al (1983), deux approches sont retenues pour segmenter l'environnement : l'une est sectorielle, et l'autre délimite des niveaux de proximité.

La première approche opère par un découpage de l'environnement en quatre dimensions :

- l'environnement d'apport qui comprend l'ensemble des fournisseurs, directs et indirects ;
- l'environnement de production qui intègre les clients et les consommateurs finaux. En termes de position, le détaillant matérialise l'interface entre le canal de distribution et les consommateurs ;
- l'environnement concurrentiel qui s'intéresse aux relations horizontales, c'est-à-dire aux concurrents actuels et potentiels ;
- l'environnement régulateur, qui comprend les groupes de régulations tels que les agences gouvernementales, les syndicats… Par exemple, entrent dans cette catégorie le cas d'un éventuel contrôle exercé par un agent de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

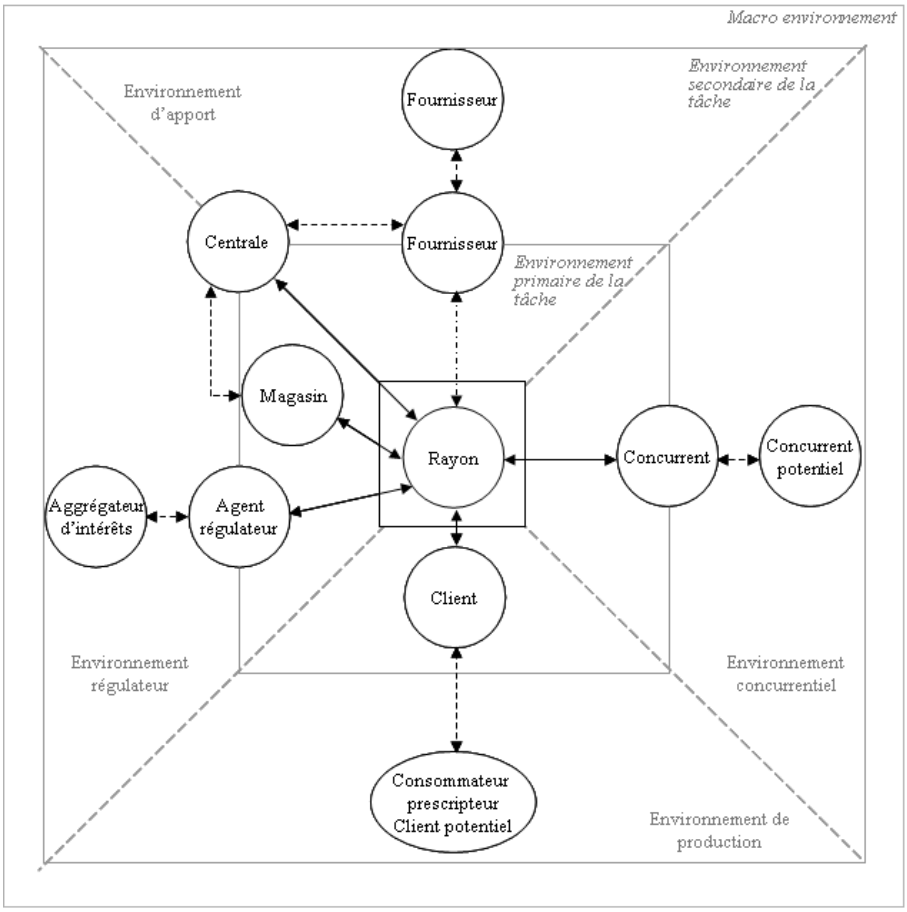
La seconde approche de la segmentation de l'environnement du rayon vise à distinguer trois sous-ensembles, en fonction de leur niveau de proximité, qui détermine *in fine* celui de la dépendance de l'acteur à son environnement (Des Garets, 2001) :

- l'environnement primaire concerne l'ensemble des relations directes dans lequel s'inscrit le rayon ; ces relations directes sont représentées par une flèche pleine ;
- l'environnement secondaire comprend l'ensemble des relations indirectes telles que, définies par Easton (1992, p 15), les relations « *entre deux firmes qui ne sont pas directement reliées mais qui sont médiatisées par une troisième firme avec laquelle elles ont toutes les deux des relations* ». Le fournisseur du fournisseur direct, ou le client du client direct sont des exemples de « relations indirectes verticales » (Ibid.). Afin de matérialiser leur caractère indirect du point de vue du rayon, nous avons choisi de réintégrer la formalisation initialement retenue par Achrol et al (1983), à savoir une flèche discontinue, en tirets, qui avait été abandonnée par Gaski (1989) ;

- le macro environnement représente l'ensemble des forces sociales, politiques, technologiques et économiques qui influencent les activités prenant place dans les environnements primaires et secondaires de l'acteur.

Ce cadre descriptif est proposé dans la figure 1.2.

Figure 1.2 : Le cadre de l'environnement du rayon (adapté de Achrol et al, 1983 et de Gaski ; 1989)



Le croisement des deux dimensions structurant l'environnement du rayon nous permet de décomposer les différents éléments susceptibles d'être soumis à des particularités. Ces dimensions, organisées par niveau de proximité au rayon, sont codées ainsi :

Tableau 1.2 : Les dimensions de l'environnement des rayons

Code	Correspondances
P2	Consommateurs, prescripteurs
A2	Relations fournisseurs – centrales d'achat
C1	Concurrence intra et intertype (distributeurs spécialisés, category killers)
P1	Clients du rayon
A1	Relations d'approvisionnement direct (producteurs, grossistes)
AR1	Relations centrales rayons
R1	Caractéristiques du point de vente, pratiques organisationnelles et managériales
Pr	Marketing du rayon
Ar	Achats, passation de commande et logistique interne au rayon (Kotzab et Teller, 2005)
Hr	Profils des managers, ressources humaines en rayon

Le magasin appartient à la même entité juridique que le rayon, le directeur du point de vente exerçant une autorité hiérarchique sur le manager de rayon. Pour refléter cette relation directe, nous avons positionné le magasin dans l'environnement primaire du rayon. Nous avons choisi de placer cet acteur dans l'environnement régulateur du rayon pour la raison suivante. Les acteurs de l'environnement régulateur, s'ils représentent des instances gouvernementales ou juridiques, ont la particularité de pouvoir exercer une influence non seulement sur l'acteur focal, mais encore de modifier l'ensemble de son environnement. Ainsi le magasin est susceptible d'influencer :

- la clientèle du rayon : une personne qui n'est pas cliente du magasin ne peut pas être cliente du rayon ;
- son environnement concurrentiel : la répartition de la surface de vente et le choix de l'emplacement du rayon vont non seulement influencer la fréquentation du rayon, mais encore sont susceptibles de favoriser des produits de substitution et d'engendrer par ce biais un effet de cannibalisation (Renaudin, 2003) ;
- son environnement d'apport : le recours à l'emploi flexible (intérim, contrats saisonniers) pour remplacer un employé en congés peut être limité, la négociation locale avec un fournisseur direct peut être interdite.

La centrale est positionnée à l'intersection des environnements primaires et secondaires du rayon, et à cheval sur les dimensions apport et régulateur. En effet, la centrale dispose d'un pouvoir dont les bases et la nature varient selon la structure économique de l'enseigne. Dans le cadre d'une politique de centralisation des achats et du marketing, et de massification des flux, elle est à la fois apporteuse d'intrants, qu'il s'agisse de produits ou de supports au management du rayon, et régulatrice, du fait des influences et du contrôle qu'elle exerce sur les décisions du manager de rayon, sur les matériels et supports physiques qui s'inscrivent dans les concepts marketing développés. La relation centrale-rayon est de nature duale, à

savoir directe et indirecte. Elle est directe dans le cadre des interactions entre le manager de rayon et le département central de la catégorie, en termes de régulation et d'apport. Mais l'action régulatrice de la centrale s'exerce également indirectement, par les relations entre la direction générale de la centrale et le département chargé de la catégorie de produit, et par les relations entre le magasin et l'enseigne. Le magasin exerce un rôle de relais des politiques de la centrale générale, susceptibles d'influencer la conduite du rayon, par exemple en appliquant un contrôle des ressources et des performances en instaurant des ratios tels que la valeur horaire de travail rapportée au chiffre d'affaires du rayon, ou en développant la culture de l'enseigne (Barel, 2000). Ainsi la relation entre le magasin et l'enseigne intervient-elle dans l'environnement secondaire et régulateur du rayon. Le positionnement d'un acteur sur la frontière entre les environnements primaires et secondaires a été proposé par Achrol et al (1983) pour offrir la possibilité d'écarter d'une analyse marketing, les relations horizontales avec les concurrents, ou d'écarter les effets des agents régulateurs. Nous étendons ce formalisme pour exprimer les configurations variées dépendantes de la structure économique interne du distributeur.

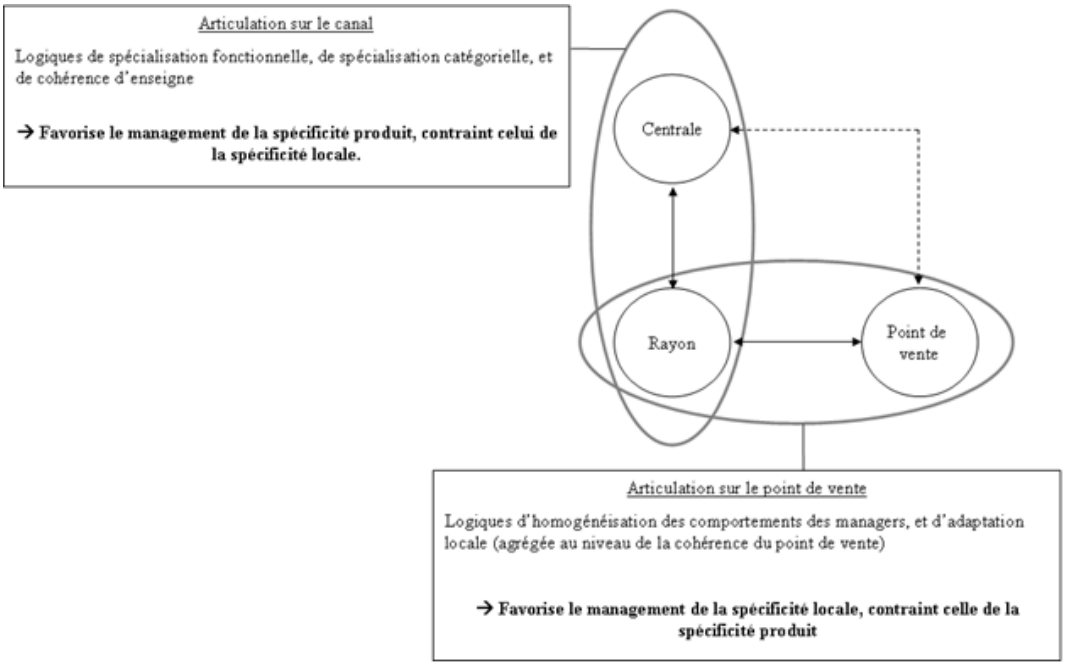
En ce qui concerne les fournisseurs en relation directe avec le rayon, nous avons choisi de positionner cet acteur à cheval entre les environnements primaires et secondaires du rayon, et d'adopter une formalisation particulière de la relation (alternance de tirets et de points). Dans le contexte actuel d'accroissement de la centralisation des achats des distributeurs, il se peut qu'un chef de rayon n'entretienne aucune relation directe avec quelque fournisseur que ce soit. Dans le cas d'une dépendance totale à la centrale, le fournisseur appartient à l'environnement secondaire du rayon. Plusieurs phénomènes sont de nature à relativiser ce propos. Trois cas de figure peuvent se présenter, dans lesquels le chef de rayon est en relation directe avec un fournisseur. Le premier est inhérent à la notion de forme hybride de centralisation que nous avons préalablement évoquée, qui s'appuie sur la notion de décentralisation verticale sélective de Mintzberg (1982). Ainsi le chef de rayon peut conserver une autonomie d'achat partielle, dans un objectif d'adaptation locale de l'assortiment par intégration d'un fournisseur local, voire régional, ou plus simplement dans le cadre d'une centrale dite « libérale » ou « ouverte » (Filser et al, 2001, pp. 153-154 ; et Amine et al, 1997). Le second s'inscrit dans une logique d'optimisation des approvisionnements suivant laquelle une inflexion du niveau de massification des flux est exercée, autorisant par exemple la passation de commandes directement au fournisseur, lequel livre directement le rayon. Le troisième concerne les relations de trade marketing mises en place par les fournisseurs

(Zeyl et Zeyl, 1997), à destination des chefs de rayon, soit dans l'objectif de leur fournir un support marketing complémentaire, soit dans celui de vérifier la bonne exécution de conditions négociées en centrale (emplacement privilégié, montant d'espace linéaire alloué, etc.). Dans ces trois cas, la centrale est susceptible d'exercer une grande variété de relations indirectes sur le chef de rayon, que ce soit par le biais d'un référencement préalable du fournisseur, ou de la négociation et de la définition d'un accord cadre ou de coopération commerciale avec le fournisseur. Elle peut également exercer un contrôle direct sur le manager de rayon.

Afin de matérialiser le particularisme et la variété des relations que les chefs de rayon entretiennent avec les fournisseurs, nous avons choisi de représenter cette relation par une alternance de tirets-points.

Les rayons se trouvent ainsi dans une position d'interface avec le canal et le point de vente. Les développements précédents induiraient que l'interface canal du rayon s'inscrive dans le cadre d'une spécialisation tant fonctionnelle que catégorielle (liée aux produits). Néanmoins, cette relation pourrait être de nature à contraindre le potentiel d'adaptation locale du rayon. L'interface point de vente repose sur une logique différente : les travaux de Chabaud et Codron (2005) laissent à penser que les points de vente développent des logiques de coordination des stratégies des rayons, qui contraignent l'adoption d'un logique de spécialisation catégorielle. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre de logiques d'adaptation, voir d'intégration dans son environnement local. Ces tensions sont représentées dans la figure suivante.

Figure 1.3 : Le management des rayons à l'articulation des interfaces canal-point de vente



Conclusion du chapitre

Ce chapitre a pour objectif d'offrir un cadre théorique cohérent, permettant d'englober les différents aspects que recouvre le management d'un rayon, afin de replacer en leur sein la question générale dont notre thèse se saisit : la nécessité du management des particularités des rayons (Chabaud et Codron, 2005). Prenant pour point de départ les théories des canaux, cette analyse met en avant que l'influence de l'environnement des relations sur leur structuration est avant tout contingente aux choix stratégiques et aux préférences des acteurs, dont l'un des principaux mobiles consiste à obtenir de leurs coéchangistes un comportement de conformité à leurs objectifs. Cette perspective n'est envisageable que dans la mesure où les organisations sont reconnues comme douées d'intentions, et acteurs au sein des canaux, ce qui nous conduit à adopter le cadre d'analyse stratégique du canal (Filser et McLaughlin, 1989). Les principales activités amont et aval des détaillants sont alors abordées. Les travaux relatifs au comportement d'achat des détaillants révèlent que l'adoption d'une perspective interactive (Håkansson, 1982), qui place au cœur de l'analyse deux dimensions complémentaires, la base de fournisseurs, et le management des relations (Håkansson et Snehota, 2000), permet de dépasser les limites des approches classiques d'analyse des critères de référencement des détaillants. Le volet marketing met en balance l'importance de la coordination des points de vente dans la constitution d'une stratégie marketing d'enseigne, avec la nécessaire prise en compte de l'environnement local dans lequel les points de vente sont enchâssés. Les travaux en géo-merchandising révèlent ainsi que les performances des rayons d'un même point de

vente ne sont pas affectés de la même manière par leur environnement commun. Les conséquences des stratégies de recherche de rentabilité des enseignes de distribution sont alors analysées du point de vue des ressources humaines sur le front de vente, qui se voient abordées comme des centres de coûts dont la main d'œuvre représente le premier poste à optimiser. Les effets des mouvements de centralisation des décisions et des mécanismes de contrôle mis en place par les structures centrales sont analysés au travers des mutations des rôles des managers de rayon, et de leur alignement sur un modèle standardisé favorisant leur conformisme comportemental. Dans ce contexte, la question générale de la prise en compte de la diversité des rayons de Chabaud et Codron (2005) est introduite. Le cadre d'analyse de l'environnement des acteurs au sein des canaux de Gaski (1989) est alors adapté au niveau de l'unité d'analyse que nous retenons : le rayon. Ce cadre, qui représente les vecteurs d'influence des acteurs, semble en mesure de nous offrir une grille de repérage des éléments de spécificités des rayons. Ces derniers sont alors conceptualisés comme étant à l'articulation de ses interfaces canal et point de vente. La première favorise une logique de spécialisation catégorielle mais également fonctionnelle, mais elle résulte d'une vision décontextualisée des rayons, contraignant les possibilités d'adaptation locale. La seconde s'inscrit dans le cadre d'une logique d'adaptation locale, mais également de relai des politiques de la direction générale ; visant à coordonner les actions des différents rayons, cette interface tend à gommer les spécificités catégorielles, c'est-à-dire liées aux produits. Cette question générale étant posée et théoriquement inscrite, il nous incombe désormais d'élaborer une stratégie générale pour l'aborder, ce qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 : La stratégie de recherche et la délimitation de l'objet

> *« La science ne commence pas avec des faits et des hypothèses, mais avec un problème spécifique […]. Il y a beaucoup de questions possibles à partir d'une même réalité sociale et celle que l'on choisit oriente l'enquête et ses résultats. »*
>
> (Northtrop, 1997, cité par Dubois, 2000, p. 281)

La première partie, que nous venons de dérouler, propose une relecture critique de la littérature en distribution. En nous positionnant dans le cadre du courant d'analyse stratégique du canal de distribution, initié par Filser (1985) et Filser et McLaughlin (1989), nous avons intégré en un même cadre théorique plusieurs champs de la littérature, combinant deux des quatre perspectives selon lesquelles le commerce de détail peut être étudié (Rosenbloom, 1978) : celle d'une composante des canaux de distribution, et celle d'une organisation à manager. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence le rôle central des rayons, conceptualisés à l'articulation de leurs interfaces canal et point de vente. Les plaçant au cœur de tensions émanant de logiques de spécialisation catégorielles, fonctionnelles et locales, nous avons souligné, à la suite de Chabaud et Codron (2005), la problématique de la prise en compte de leurs particularités.

Le présent chapitre pose les bases de la stratégie de recherche que nous avons adoptée pour appréhender cette question générale de la spécificité des rayons et de son management.

Dans une première section, nous discutons des choix que nous avons effectués pour aborder cette question générale (1). Ce choix étant posé, nous affinons notre problématique, et dégageons comme principale implication la nécessité de recourir à une phase d'exploration préalable (2). Le mode d'exploration retenu impliquant un premier contact avec le terrain, nous précisons le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit cette recherche, puis exposons la démarche que nous avons suivie (3).

1. Comment aborder la question de la spécificité des rayons : centrage de l'objet et élaboration d'une première stratégie de recherche.

Cette section a pour objectif de motiver le choix de nous focaliser sur le rayon F&L pour traiter de la question générale du management de la spécificité des rayons. Dans un premier paragraphe, nous exposons et discutons les alternatives qui s'offrent à nous (1). Choisissant de

porter notre attention sur un unique rayon, nous justifions sur des bases théoriques le choix du rayon F&L (2). Nous évaluons ensuite les implications de cette décision (3).

1.1. Présentation des alternatives et motivation du choix en matière de stratégie générale de la recherche

La problématique générale qui sous-tend cette recherche, s'inscrit dans la continuité des travaux de Chabaud et Codron (2005). Elle interroge l'existence d'une spécificité des rayons constitutifs des hypermarchés et supermarchés, formats de points de vente que Fady et Basset (2006, p. 36) regroupent sous la dénomination de « magasin d'attraction à dominante alimentaire »[37]. Plus précisément notre intérêt se porte sur la reconnaissance de cette spécificité et sur les modalités de sa prise en compte par les distributeurs.

Il nous incombe toutefois de définir une stratégie à mettre en œuvre pour traiter cette problématique. Après avoir présenté les alternatives qui s'offrent à nous (1.1.1), nous choisissons et motivons la voie dans laquelle nous nous engageons (1.1.2) et soulignons les implications qu'elles entraînent, d'un point de vue scientifique, pour notre recherche (1.1.3).

1.1.1. Présentation des alternatives : entre comparaison et focalisation

Pour traiter cette problématique, un choix initial se présente entre deux stratégies de recherche apparemment alternatives. La première consiste à opérer une analyse comparative des modes de management des différents rayons d'un détaillant ; la seconde à se focaliser sur un rayon pour en caractériser la spécificité et analyser en profondeur ses modes de management[38].

Cette première option reviendrait à opérer, par comparaison, un repérage des contrastes et similarités entre rayons, afin d'élaborer une typologie. De telles démarches comparatives sont identifiables dans la littérature. Nous pouvons à titre d'exemple mentionner les travaux de Lepers (2003a, 2003b), lequel segmente les relations entre Auchan et ses fournisseurs de produits alimentaires selon leur niveau (local ou central), leur secteur (agricole, non agricole), et l'envergure des fournisseurs (multinationale, nationale ou régionale). Il compare ensuite la nature de ces relations suivant un cadre théorique englobant les principaux concepts relationnels mobilisés par les recherches sur le canal de distribution et le marketing relationnel. Mais d'autres approches comparatives s'apparentent davantage à ce design

[37] Nous préférons cette terminologie à la typologie proposée par Filser et al. (2001, p. 24-25), qui distingue les formes de vente en magasin selon le degré de spécialisation de l'assortiment, et la « méthode de vente » (Jallais et al. 1987, p.33) assistée ou en libre-service. Cette dernière inclut en effet les formules de maxi-discompte, que nous écartons du champ de notre investigation.

[38] Ce choix initial peut être analysé sous l'angle des débats qui animent les spécialistes de la méthode des cas, entre le choix d'une stratégie de cas unique ou multiple. Nous n'évoquons pas cette question en profondeur, puisqu'elle sera développée plus finement au cours du chapitre 8, mais nous nous inspirons cependant des avantages et inconvénients de l'une ou l'autre des alternatives pour motiver notre stratégie.

puisqu'elles choisissent également le rayon comme unité d'analyse. Nous pouvons nous référer aux travaux de Price (2004), dont la thèse de doctorat s'interroge sur les variations de la demande en facteur travail et des pratiques de gestion des ressources humaines entre les différents rayons de trois supermarchés en Australie. Nous pouvons également évoquer de récents travaux en merchandising, géomerchandising et géomarketing, qui étudient les effets de différents facteurs (conditions locales, manipulation de variables du mix du détaillant) sur le niveau des ventes des rayons (Desmet et Renaudin, 1998 ; Campo et al, 2000 ; Gijsbrechets et al, 2003).

La seconde option consisterait à nous centrer sur un unique rayon. Le repérage des spécificités du rayon peut alors faire l'objet d'une analyse approfondie et dédiée à un seul rayon. Il conviendrait ainsi d'identifier les particularités du rayon et la façon dont elles sont managées par les détaillants. Dans une telle approche, ce n'est pas tant l'identification de la spécificité du rayon qui est primordiale en soi. En effet, en se restreignant à un unique rayon, les composantes de ses particularités sont dans un certain sens contrôlées, puisqu'aucune variation sur ces dimensions n'est introduite. Par le biais de cette stratégie, l'identification de la spécificité du rayon a une portée explicative et contextualisante. Les composantes de la spécificité adoptent ainsi un statut de variables situationnelles. La variabilité du phénomène porte ainsi sur les modalités de prise en compte et de management des effets de ces variables sur la conduite du rayon.

1.1.2. Motivation du choix de la focalisation sur un unique rayon

Si les travaux comparatifs que nous avons présentés renforcent, nous l'avons vu au cours du premier chapitre, l'intérêt de choisir le rayon comme unité d'analyse, une telle démarche imposerait quasi nécessairement de sacrifier certains éléments de détail, afin de procéder à quelques regroupements. En d'autres termes, adopter une telle approche serait fortement susceptible de ne pas être en mesure de pleinement rendre compte de la spécificité des rayons dans leur individualité, ce qui entacherait l'analyse de sa prise en compte par les pratiques des distributeurs. Comme le rappelle Wilson (1995), les études intersectorielles tendent à faire perdre une certaine richesse empirique dans la mesure où elles ne permettent pas de prendre en compte les effets de variables situationnelles. Cette stratégie de recherche pourrait dès lors faciliter la reconnaissance des éléments de spécificité des rayons, mais pas nécessairement l'analyse en profondeur de leur management. Ainsi, en regard à notre objectif de compréhension de la prise en compte de la spécificité, retenir une approche comparative apparaît inadapté à notre objectif de recherche.

Pour ce motif, nous choisissons la seconde option stratégique, qui vise à analyser en profondeur la prise en compte et le management des particularités d'un rayon. Une limite importante pourrait être opposée face à ce choix : celui de la généralisation des résultats. La remarque, bien que pertinente, ne s'applique pas à l'objet de notre recherche. En effet, par spécificité, nous entendons une idiosyncrasie propre à un rayon. Notre ambition consiste à comprendre comment ce particularisme est pris en compte et managé : nous nous attendons donc à ce que ces modes de management reflètent ce particularisme. Ainsi par définition, s'ils étaient généralisables aux autres rayons, la thèse du particularisme ne tiendrait pas.

1.1.3. Implications pour la recherche : la question de la généralisation des résultats

Dubois (2000) met en garde le chercheur qui s'oriente vers l'analyse de problèmes de gestion spécifiques et restreints à l'analyse d'un canal particulier. Le principal écueil, du point de vue scientifique, serait que la multiplication de ce type de recherche aboutirait à une juxtaposition de contributions non intégrées. L'auteur rappelle, en contrepartie, que les cadres « globaux » peuvent s'avérer soit « réductionnistes », soit caractérisés par des difficultés d'opérationnalisation (Ibid, p. 283). Deux implications majeures pour la conduite de notre recherche sont néanmoins à relever.

La première est indiquée par Dubois (2000) lui-même. Le premier enseignement de la réflexion que livre l'auteur consiste à s'assurer de la correspondance entre les aspects théoriques et méthodologiques du projet de recherche. Autrement dit, à en soigner le design, ce que nous aborderons ultérieurement.

La seconde implication concerne directement l'écueil de la focalisation. Nous avons indiqué précédemment que notre ambition se heurte sensiblement à la question de la généralisation, puisque par nature nous nous intéressons au particularisme. Précisons toutefois que, à notre sens, contribuer à démontrer que, du fait de son activité, le distributeur est contraint de s'adapter et de manager sa propre diversité, ne s'oppose pas au principe de généralisation entendu d'un point de vue scientifique, qu'il soit théorique ou statistique. Se concentrer sur les particularités d'un mode de management pour en dresser un cadre d'analyse ne s'oppose pas au fait que ce cadre d'analyse soit susceptible de s'appliquer de manière générale à l'ensemble des rayons de cette catégorie. En revanche, si spécificité d'un rayon il y a, alors le mode de management de cette spécificité ne serait pas, par définition, applicable dans ses éléments particuliers aux éléments idiosyncratiques des autres rayons.

Il convient toutefois de pousser davantage la réflexion : l'objectif consiste également, selon l'auteur, à ne pas parvenir à une situation de « patchwork théorique ». C'est pourquoi il nous a semblé primordial non seulement d'articuler cette recherche au sein des théories préexistantes, mais encore de préciser quelles en sont les contributions.

Ces deux conditions, intégration du travail de recherche dans les théories préexistantes, et développement d'un design cohérent, sont ainsi des axes qui guident notre recherche et à laquelle nous devons prêter la plus grande vigilance tout au long de ce travail.

Néanmoins, l'identification et le choix d'un rayon reste une question à laquelle il nous reste encore à apporter une réponse.

1.2. Le choix du rayon étudié

La décision de se focaliser sur l'analyse en profondeur des particularités d'un rayon, et de les confronter aux modes d'organisation et de management des enseignes de grande distribution alimentaire étant arrêtée, la question de l'identification d'un rayon en adéquation avec notre problématique se pose désormais. Le rayon que nous avons choisi d'étudier est celui des fruits et légumes.

Le présent paragraphe expose les principales raisons qui nous ont conduit à faire ce choix initial. Après avoir présenté les principes que nous avons suivis (1.2.1.), nous fonderons notre décision d'un point de vue théorique (1.2.2.).

1.2.1. Les principes de sélection : une analogie à l'étude de cas unique

Bien qu'il s'agisse en réalité de définir avec davantage de précision l'objet et le champ de notre recherche, choisir un rayon au sein des hypermarchés et supermarchés revient en quelque sorte à recourir à la méthode des cas. C'est plus exactement la question de la sélection d'un cas unique qui se pose[39].

Dans le cadre de cette méthode, la procédure de sélection d'un ou plusieurs cas est une décision majeure. En raison de la taille de la population et du faible nombre de cas sélectionnés, les méthodes d'échantillonnages probabilistes ne sont pas applicables en raison des biais qui en découleraient (Miles et Huberman, 2003 ; Gerring, 2007). La logique raisonnée est alors privilégiée ; elle consiste à identifier des cas pour des raisons théoriques (Glaser et Straus, 1967), c'est-à-dire identifier des cas qui servent les objectifs de la

[39] Nous développerons plus en détail la méthode des cas, ses particularités et exigences au cours du chapitre 8. Aussi nous nous contentons ici d'exposer de manière liminaire les éléments permettant de rendre compte et d'expliquer la logique de notre démarche et les conditions de sa validité, en essayant de ne pas alourdir le raisonnement suivi.

recherche. La représentativité visée des cas sélectionnés n'est pas statistique mais théorique, c'est-à-dire en correspondance avec l'objet de la recherche (Eisenhardt, 1989).

Cette décision, qui peut être un processus itératif (Ragin, 1992 (cité par Dubois et Araujo, 2004) ; Miles et Huberman, 2003), n'exclut pas la nécessité de définir au préalable une population (Eisenhardt, 1989). En effet, la sélection du ou des cas repose, du moins de manière implicite, sur une analyse d'une population plus large de cas potentiels, et les raisons de ce choix sont liées à la position que les cas occupent dans la population (Gerring, 2007).

Nous avons rappelé, en introduction à ce chapitre, notre question générale : celle de la prise en compte des spécificités des rayons. En appliquant les principes que nous venons d'énoncer, nous pouvons dès lors considérer que notre population est définie par l'ensemble des rayons constitutifs des points de vente, le format de magasin d'attraction ayant été préalablement choisi en raison de son caractère généraliste. L'identification de typologies de rayons préexistantes nous permettra d'asseoir notre choix sur un fondement théorique.

Plusieurs raisons peuvent conduire un chercheur à retenir un cas unique. Pour Yin (1994), un cas unique peut être sélectionné pour trois principales raisons : son potentiel à confirmer, infirmer ou étendre une théorie, son potentiel de découverte d'un phénomène encore peu exploré, ou bien parce que ce cas présente un caractère unique ou extrême. Seule cette catégorie justifie, selon l'auteur, qu'il fasse l'objet d'une étude complète.

1.2.2. Une présentation des typologies des rayons

Les travaux que nous avons cités en illustration à la stratégie de recherche comparative que nous avons écartée préalablement peuvent nous servir de base de sélection du rayon à étudier.

Trois sortes de typologies peuvent être identifiées dans la littérature : celles réalisées sur la base de l'expertise des distributeurs ou d'experts du secteur, celles qui reposent sur les résultats de recherches empiriques ou une expertise dans le domaine de la distribution, et celles qui émanent de réflexions conceptuelles.

1.2.2.1. Les typologies fondées sur l'expertise des acteurs

Certains travaux en marketing du point de vente proposent des typologies basées sur l'expertise du distributeur qui a pris part aux travaux de recherche.

Par exemple, Desmet et Renaudin (1998) présentent la structuration hiérarchique de l'assortiment de Monoprix, qui distingue les produits d'usage courant des produits d'usage non-courant, puis subdivise ces catégories en cinq univers : Nouveaux produits, mode et

textile ; Maison, linge de maison et bricolage ; Fantaisie et chic ; Produits ménagers ; et Alimentaire.

Un autre exemple est fourni par Campo et al (2000) qui regroupent les 17 catégories constitutives de l'assortiment des magasins étudiés en quatre catégories : les basiques, les rayons qui contribuent à améliorer la fidélité, le luxe et le textile.

Ces typologies, étant fournies par les enseignes auprès desquelles les chercheurs ont récolté leurs données, et bien qu'elles puissent être informatives, sont susceptibles de receler un biais important : celui de refléter les particularismes des enseignes, liés à leurs stratégies (positionnement, localisation des points de vente) et aux formats de point de vente développés. Pour cette raison, nous ne retenons pas ces typologies pour asseoir la sélection du rayon à étudier.

De manière plus classique, Ducrocq (2005) distingue dans un premier temps l'alimentaire du non-alimentaire, puis décompose l'alimentaire en produits de grande consommation et frais traditionnel. Le non-alimentaire et le frais traditionnel sont regroupés sous l'appellation de « marchés de spécialité », définis comme « des marchés à valeur ajoutée où il faut être compétent », des « marchés stratégiques » (Ducrocq, 2005). Une spécificité liée à la maîtrise des particularités des marchés et des catégories émerge dans cette analyse de la compétitivité du format hypermarché.

Cette catégorisation apporte un élément des plus intéressants pour notre problème du management de la spécificité des rayons, puisqu'il met en valeur le besoin de compétences particulières à leur exploitation. Toutefois, plusieurs rayons sont regroupés sous cette catégorie, ce qui ne nous autorise pas à sélectionner un unique rayon pour raison théorique.

1.2.2.2. Les typologies a posteriori, ou fondées sur les résultats de recherches empiriques

La constitution de typologie sur base de recherches empiriques est une autre option offerte par la littérature. Renaudin (2003), après avoir rappelé que les rayons sont souvent segmentés sur la base de leur contribution à la performance des magasins (rayons de destination, rayons qui contribuent à l'image du point de vente, contribution au chiffre d'affaires), propose une « matrice d'analyse du portefeuille des rayons », appliquée aux magasins de l'enseigne Monoprix. Cette matrice est obtenue via le recours à une analyse en composantes principales, croisant l'élasticité des ventes à la surface allouée, par l'importance stratégique du rayon pour l'enseigne. Quatre types de rayons sont identifiés, selon que leur élasticité ou leur performance est supérieure à la moyenne. D'une grande portée managériale, cette typologie

ne peut servir notre propos, en raison du faible nombre de dimensions étudiées. Fonder la spécificité des rayons sur l'élasticité de leurs ventes à la surface qui leur est allouée, et à la stratégie d'une enseigne, ne saurait être un choix défendable.

Une autre typologie, proposée par Price (2004), analyse plus particulièrement les rayons à la lueur du degré de leur besoin en main d'œuvre, et des modalités de son utilisation. Dans sa thèse de doctorat, l'auteur s'intéresse aux stratégies de gestion des ressources humaines au sein de trois supermarchés australiens. Plus particulièrement, dans le septième chapitre de sa thèse, Price (2004) cherche à comprendre si la manière dont le facteur travail est utilisé dépend davantage de la demande des consommateurs, ou des stratégies de réduction des coûts des distributeurs. Cette recherche confirme les travaux d'origine anglaise qui démontrent que les distributeurs abordent la problématique de l'emploi selon une structure de coût rigide et étroitement contrôlée. Pour parvenir à ce résultat, elle est ainsi amenée à comparer les dix centres de coûts des supermarchés étudiés : les services administratifs, les caisses, et huit rayons à proprement parler : épicerie sèche, boulangerie, boucherie, traiteur, produits frais, poissonnerie, fruits et légumes, et bazar. Les résultats de cette étude permettent de distinguer quatre types de pratiques :

- les rayons à service complet (poissonnerie et traiteur) : le besoin en main d'œuvre est dicté à la fois par la demande des consommateurs en matière de service (vente servie), et par la nécessité de préparer les produits ;
- l'épicerie sèche, les produits frais et le bazar : la main d'œuvre est liée au volume de marchandises à mettre en rayon ;
- les rayons boucherie et boulangerie sont en libre-service : la demande détermine les quantités de produits à transformer ; la périssabilité des produits, et la variabilité de la qualité impose des contraintes respectivement sur le rayon boulangerie et sur le rayon boucherie ;
- le rayon fruits et légumes apparaît seul dans sa catégorie : il « implique un élément de préparation » (p. 184), mais les produits sont proposés en libre-service, et la nature de l'usage du travail est dictée par les flux d'approvisionnement.

Cette dernière typologie apparaît d'un grand intérêt à nos yeux, puisqu'elle permet d'isoler un rayon, qui émerge en candidat potentiel à notre sélection. Toutefois, elle ne s'appuie que sur l'unique critère des caractéristiques des besoins en termes de main d'œuvre. De plus, elle n'étudie pas l'ensemble des rayons constitutifs des magasins d'attraction à dominante alimentaire, puisque le seul rayon hors alimentaire étudié est celui du rayon bazar. Les autres

« marchés de spécialité » évoqués par Ducrocq (2005) ne sont donc pas intégrés. Il nous paraît dès lors plus sage de différer notre sélection et de poursuivre l'étude des typologies offertes par la littérature.

1.2.2.3. Les typologies a priori, ou fondées sur la base d'une réflexion conceptuelle

Nous n'avons recensé qu'une seule typologie dans cette catégorie, celle de Chabaud et Codron (2005). S'intéressant à la notion d'incertitude liée aux rayons, les auteurs ont principalement recours à la théorie économique de l'information, puisqu'elle mobilise plus ou moins explicitement deux grands axes théoriques qui permettent aux auteurs de construire leur réflexion, en offrant deux sources distinctes d'incertitudes : celles liées à l'environnement des rayons, et celles liées à la qualité des produits.

La première source d'incertitude mobilisée est mise en évidence par la théorie informationnelle de la firme d'Aoki (2001), qui s'intéresse aux capacités des organisations à traiter des incertitudes environnementales, et sert de cadre d'analyse à la prise en compte des particularités des rayons. L'incertitude caractérisant les rayons est considérée comme dépendante des spécificités des produits. Quatre critères sont ainsi définis pour mettre à jour les spécificités des produits :

- la « fréquence des ajustements entre l'offre et la demande » rend compte notamment du degré de périssabilité des produits ;
- la « relation client » représente le besoin d'apport d'une expertise de la part d'un vendeur pour favoriser les ventes du produit ;
- la « variation annuelle de l'assortiment, de la publicité et des animations » englobe les influences des variations saisonnières sur la demande des clients, influences ayant un caractère plus ou moins prévisible ;
- le « traitement sur le lieu de vente » exprime la nécessité de transformer le produit sur le lieu de vente.

La deuxième source d'incertitude est liée à l'évaluation de la qualité des produits. Les auteurs s'appuient ainsi sur les classifications des biens selon leurs attributs, en mobilisant l'économie de la qualité et plus particulièrement les travaux de Nelson (1970), et leur extension par Darby et Karni (1973). Cette démarche s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux d'Andersen (1994, cité par Bech-Larsen et Esbjerg, 2006) qui applique ces fondements de l'économie de la qualité à l'assortiment des grandes surfaces.

Quatre types de rayons sont alors proposés, en fonction des caractéristiques des produits auxquels ils correspondent. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de la typologie élaborée par Chabaud et Codron (2005).

Tableau 2.1. : La typologie des rayons de Chabaud et Codron (2005)

Type de rayon	Catégorie des biens	Principales caractéristiques	Exemple de rayon
Type 1	Standards	Forte présence de marques ; incertitudes portant sur le volume de la demande Application des innovations organisationnelles et technologiques (ECR, réapprovisionnement automatique), degré de centralisation élevé Rôle du manager de rayon confiné au management et à la relation client	Epicerie sèche
Type 2	Croyance	Produits complexes, technicité élevée ou difficulté de mesure de la qualité. Nécessite un apport de conseil ; plus la technicité est élevée, plus la présence d'un conseiller-vendeur est requise	Vin, informatique
Type 3	Expérience avec caractéristiques évolutives	Incertitudes qualitatives et quantitatives Recherche de stabilité des produits, de conformité aux standards de qualité, et de régularité des approvisionnements Besoin de connaissances sur l'ensemble du canal et le produit	Poissonnerie, fruits et légumes
Type 4	Traitement local	Produits soit périssables (1), soit dont la qualité est difficilement mesurable (2) Incertitudes qualitatives et quantitatives de la demande qui entraînent des incertitudes sur le processus de production Requière des compétences professionnelles	Boulangerie (1), boucherie (2).

Cette typologie offre une segmentation prometteuse de notre univers puisqu'elle vise à mettre en avant les particularités des rayons. Elle ne nous permet cependant pas d'isoler un unique rayon.

Il devient désormais nécessaire d'opérer une analyse transversale de ces trois catégories de typologies, afin de repérer le rayon que nous retiendrons comme objet d'analyse.

1.3. De l'analyse des typologies à la sélection raisonnée du rayon fruits et légumes

Afin d'asseoir notre choix, nous nous proposons de discuter la typologie de Chabaud et Codron (2005), qui apparaît être la plus adaptée pour nous permettre de réaliser notre choix.

Ainsi les critères de base utilisés par les auteurs pour mettre en évidence les spécificités des produits peuvent à notre sens être regroupés en deux facteurs. Le premier concerne la dimension temporelle, à moyen et à court terme, qui influence l'activité du rayon et la demande qui lui est relative. Le second s'intéresse au degré d'intervention humaine sur le lieu de vente (apport de conseils, transformation des produits sur place).

Cette typologie partage avec celle de Ducrocq (2005) l'évocation d'une compétence nécessaire au management « des marchés de spécialité ». Les caractéristiques évolutives des produits et les nécessités d'ajustement à court terme de l'offre permettent alors de distinguer les marchés du frais traditionnels de ceux du non alimentaire. La nature complexe des approvisionnements apparaît dès lors plus prégnante sur les marchés du frais traditionnel. Nous nous orientons préférablement vers cette catégorie de produits.

La discussion du second axe de sélection des produits, celui de l'intervention humaine, nous permet de faire intervenir la typologie de Price (2004). Parmi les rayons du frais traditionnel, deux catégories de rayon sont distinguées par Chabaud et Codron (2005), sur la base de l'absence ou de la présence d'une activité de transformation sur site. Ainsi la poissonnerie et les fruits et légumes partagent une même catégorie : celle des produits d'expérience non transformés avec caractéristiques évolutives. Pourtant la typologie de Price (2004) met clairement en évidence que si le degré d'implication humaine est un critère de segmentation des rayons, alors les rayons « fruits et légumes » et « poissonnerie » ne peuvent être classés dans la même catégorie. Les premiers sont en effet proposés en libre-service tandis que les seconds sont proposés majoritairement en vente servie, bien que le frais emballé se développe fortement depuis 2005 dans ce rayon, comme dans l'ensemble des rayons dits du « frais traditionnels » (ACNielsen, avril 2007, Homescan code book)[40].

Une intuition émerge, celle d'une tension résultant de la situation particulière selon laquelle les fruits et légumes sont les seuls produits du frais traditionnel, proposés en l'état, qui s'inscrivent dans un schéma de mode de vente propre aux produits non traditionnels ou packagés : le libre-service.

[40] Communication de Loïc Becquart, Société ACNielsen, Conférence « les Premiers Ateliers du Frais », Linéaires et PB Conseil, Paris, 24 avril 2007.

Cette supposition apparaît étayée par les travaux de Montigaud (2001), qui s'est attaché à évaluer la ventilation, en pourcentage du chiffre d'affaires hors-taxes, de la marge brute, des frais de personnel, et de la marge semi-nette d'un hypermarché.

Les frais de personnels, au niveau du point de vente étudié, s'élèvent à hauteur de 4,65% du CAHT. Ils se ventilent ainsi par rayon (en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes du rayon considéré) :

- produits de grande consommation (épicerie sèche, liquides, DPH) : 2,85%
- bazar et textile : respectivement 3,5% et 4,5 %
- fruits et légumes : 6%
- frais libre-service (valeur moyenne) : 6,65%
- poissonnerie et boulangerie : respectivement : 18,5% et 22,5%

Nous constatons donc que les rayons « poissonnerie » et « fruits et légumes » ont une structure de coût témoignant d'un mode de fonctionnement différent. En effet, ce mode de fonctionnement s'impute fortement sur les marges semi-nettes des rayons[41], qui s'élèvent alors à environ 6% du CAHT pour la poissonnerie, et à 18,8% pour les fruits et légumes (Ibid.).

Bien que ces produits – produits de la mer et fruits et légumes – présentent selon Chabaud et Codron (2005) des caractéristiques assez proches, tout nous laisse à penser que si la poissonnerie dispose d'un mode de fonctionnement qui lui est propre, et qui pourrait refléter les spécificités induites par ces produits, le rayon fruits et légumes semble être managé selon un mode de fonctionnement davantage calqué sur celui des produits frais proposés en libre-service, et donc packagés. Or ce mode de fonctionnement opérationnel et stratégique apparaît représentatif du mode de fonctionnement des entreprises de grande distribution telle que la littérature nous a permis de le caractériser tout au long de notre premier chapitre.

Il semble dès lors que le rayon fruits et légumes puisse constituer en soi un cas intéressant. Nous pouvons effectivement raisonnablement suggérer que ce rayon combine de façon unique des attributs partagés avec d'autres rayons considérés comme marqués par un particularisme fort, et un mode d'organisation et de vente qui se rapproche davantage des rayons de type épicerie sèche. Il offre ainsi les conditions d'une mise en tension qui, si la thèse de la nécessité de la prise en compte et du management des rayons tenait, résulterait nécessairement

[41] La marge semi-nette est obtenue par soustraction des frais de personnel de la marge brute.

de l'inadéquation entre des modes d'organisation et de management génériques et la spécificité fortement marquée d'un rayon.

En ce sens, nous pouvons considérer que le rayon fruits et légumes est susceptible de présenter les caractéristiques d'un cas dit « unique », ce qui justifie qu'il fasse en soi l'objet d'une étude complète (Yin, 1994, pp. 39 et 41). Aussi nous pouvons, à présent, raisonnablement nous concentrer sur ce rayon pour préciser l'objet de notre recherche.

2. La centration de l'objet et ses implications pour la recherche

Choisir de se concentrer sur un unique rayon a des implications importantes pour la conduite de notre recherche. En raisonnant le choix du rayon F&L, nous avons entraperçu que ce rayon pouvait concrétiser une situation paradoxale et lui conférer un caractère unique. Nous précisons alors notre objet (2.1), et dégageons comme implication principale qu'une phase d'exploration s'avère nécessaire (2.2). Nous présentons ensuite le questionnement initial et les objectifs associés à cette phase exploratoire (2.3).

2.1. La délimitation de l'objet

En choisissant de traiter le problème de la prise en compte et du management de la spécificité des rayons, nous avons conclu qu'il était préférable de choisir comme stratégie de recherche de nous concentrer sur un rayon particulier. Souhaitant fonder notre choix sur des critères théoriques, nous avons étudié les différentes typologies de rayons que la littérature en distribution propose.

Le résultat de cette analyse nous amène à considérer que le rayon fruits et légumes est susceptible de constituer un cas unique. Il semble offrir la particularité de cristalliser un paradoxe dans la prise en compte de la spécificité des rayons. En effet, ce rayon semble répondre à un mode de fonctionnement que Chabaud et Codron (2005) nomment un modèle d'assimilation, modèle qui serait plus approprié au management des rayons que leur typologie classifie dans les rayons « standards ». L'analyse de la structure des coûts d'un hypermarché proposée par Montigaud (2001) semble étayer cette proposition. Pourtant, le rayon F&L semble partager davantage de caractéristiques de ce que nous pouvons nommer des rayons « à métier » : poissonnerie, boucherie, boulangerie…

Ce paradoxe nous amène à affiner notre objet, et à nous interroger sur les modes de management des rayons fruits et légumes (F&L) et de leurs spécificités.

En effet, comme nous l'avons indiqué précédemment, nous consacrer à l'étude d'un unique rayon a pour incidence que les facettes de la spécificité des rayons deviennent des variables

situationnelles (Wilson, 1995). Ceci nous autorise à les explorer en profondeur, de sorte à les caractériser et à comprendre leurs effets sur le management du rayon F&L. Ainsi, l'objet de notre analyse porte désormais plus précisément sur la manière dont la spécificité du rayon influence son management, et sur celle dont elle est prise en compte. Elle ne porte pas sur la spécificité du rayon en elle-même, spécificité dont la compréhension est néanmoins nécessaire à la mise en évidence de ses implications.

2.2. La nécessité d'une phase exploratoire préalable

Il nous semble cependant qu'il faille jouer ici de prudence. En effet, si nous retournons à l'analogie entre notre objet de recherche et le choix de l'analyse d'un cas unique, nous ne pouvons qu'être sensible aux avertissements de Yin (1994, p. 41) :

> *« Une vulnérabilité potentielle du design de cas unique est que le cas peut se révéler par la suite ne pas être ce que l'on pouvait à l'origine penser qu'il serait. »*

Cette remarque nous pousse à réaliser que notre objet repose dès lors sur un postulat implicite : celui selon lequel le rayon F&L présente bel et bien des spécificités suffisamment marquées pour influencer l'organisation et les activités des distributeurs. Fonder une recherche sur un postulat peu étayé ne nous semble pas exempt de risques. Il convient donc d'introduire un questionnement préalable, qui devra non seulement nous permettre de nous assurer du caractère spécifique des rayons F&L, mais encore de préciser notre problématique. Il s'agit de vérifier si le rayon F&L peut être considéré comme particulier et s'il présente des spécificités.

2.3. Un questionnement initial et des objectifs

Les développements théoriques précédemment posés nous permettent de dégager quelques pistes afin de nous orienter dans le repérage des spécificités des rayons F&L :

- ces spécificités sont susceptibles d'être liées aux caractéristiques du produit, à l'environnement des relations (caractéristiques de l'offre et de la demande), à celui du canal ou du point de vente : il s'agit de variables situationnelles qu'il convient d'identifier et de décrire ;
- elles peuvent influencer les performances des rayons, la structure des relations ou les comportements des coéchangistes, ou encore modifier l'efficacité de la manipulation des variables marketing des rayons ou l'organisation du travail. Autrement dit, elles peuvent influencer la conduite des activités du distributeur, de celle des relations inter-organisationnelles, et le mode de fonctionnement du rayon.

Pour s'assurer que le rayon F&L comporte des spécificités qu'il convient de prendre en compte, nous pouvons procéder par un simple raisonnement déductif, en considérant que cette phase d'exploration devrait nous permettre de révéler, de manière non exclusive :

- soit l'existence de pratiques particulières : ceci attesterait de la pertinence de la thèse de la spécificité de management de ce rayon, et reflèterait sa prise en compte par les distributeurs ;
- soit des difficultés de management du rayon : ceci viendrait étayer l'intuition du paradoxe du rayon F&L, à savoir que les modes d'organisation et de management des rayons ne prennent pas en compte tout ou partie de ses particularités, ce qui pourrait se traduire par des dysfonctionnements. Ceci signifierait que non seulement il existe une spécificité, mais encore qu'il convient de la manager.

Le cas échéant en revanche, la thèse de la spécificité du rayon F&L ne serait pas vérifiée : il conviendrait alors, soit de réexaminer notre choix de rayon, soit de remettre en cause la pertinence de la question que nous posons sur l'importance de la prise en compte des particularités des rayons pour les distributeurs. Ceci nous amènerait à rediscuter le raisonnement théorique dans lequel nous avons inscrit cette problématique générale, qui s'interroge sur la nécessité, pour le distributeur généraliste, de prendre en compte sa propre diversité, laquelle découle de sa fonction d'assortiment.

Etayer ces deux propositions est primordial, puisque cela permet de s'assurer du bien fondé de la stratégie de recherche. Mais encore, cette étape conditionne complètement la démarche d'accès au réel à mettre en œuvre : en effet, si l'objectif est de comprendre la prise en compte de la spécificité par les distributeurs, et qu'elle n'est pas prise en compte par ces derniers, alors une étape préalable s'avèrerait nécessaire : il conviendrait de nous doter des moyens de déterminer les éléments qui reflètent cette prise en compte, et d'élaborer une grille d'analyse idéale-typique qui puisse être confrontée aux pratiques des distributeurs. A défaut, nous nous écarterions de la conceptualisation du « management de la spécificité des rayons F&L » en étudiant « le management des rayons F&L » tel qu'il est réalisé par les distributeurs. La différence entre les deux est ce que Chabaud et Codron (2005) nomment la « prise en compte des particularités des rayons ».

En résumé il nous appartient, dans une démarche exploratoire, de répondre à une première question de portée générale :

- Le rayon F&L peut-il être considéré comme spécifique ?

Pour ce faire, nous décomposons cette question large en une batterie de sous-questions, qui sont de nature à guider notre exploration :

- *Quelles sont les facettes de cette spécificité ?*
- *Comment s'exprime-t-elle au sein du rayon F&L, et comment influence-t-elle les activités et la conduite du rayon F&L ?*
- *Comment cette spécificité est-elle prise en compte par les modèles d'organisation et de management des rayons des distributeurs ?*

3. Posture épistémologique et choix d'une modalité d'exploration hybride

De la même façon qu'un objet peut provenir de diverses origines (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007), les modalités de son exploration sont multiples, et il convient de les motiver. En outre, l'adoption d'une démarche exploratoire ne présuppose ni la posture épistémologique du chercheur, ni la méthode qui va être employée, ni la nature des données qui vont être récoltées et analysées (Charreire et Durieux, 2003). Elle peut cependant engager le chercheur à développer un premier rapport avec le terrain. Il convient donc désormais de préciser notre posture et d'expliciter nos choix.

3.1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Exposer un positionnement épistémologique consiste pour un chercheur à rendre explicite ses « présupposés » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p. 32), concernant le regard qu'il porte sur le monde, les méthodes qu'il emploie, et les objectifs qu'il poursuit en engageant sa recherche (Perret et Séville, 2003). Ce positionnement peut provenir de convictions profondes propres au chercheur ; il peut également tenir compte, de manière « pragmatique », des contraintes pesant sur la recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p. 32). Au-delà d'une simple profession de foi reflétant une appartenance dogmatique à un paradigme donné, l'énoncé du positionnement d'une recherche peut donc s'inscrire dans le cadre de la quête de cohérence entre l'objet de la recherche, les théories mobilisées, et les méthodes employées, en offrant au chercheur de présenter sa vision des choses, et d'expliciter pourquoi il procède tel qu'il procède. En exposant ces éléments, Perret et Séville (2003, p. 13) expliquent que la réflexion sur le positionnement contribue de manière importante à rendre possible l'évaluation de la recherche et de la connaissance produite, et à « conférer un caractère cumulable » à cette dernière.

Si les débats épistémologiques en sciences sociales semblent s'articuler autour de l'opposition entre deux principaux paradigmes, l'un fondé sur une hypothèse ontologique de la réalité, et l'autre sur une hypothèse phénoménologique, plusieurs auteurs reconnaissent que le

positionnement peut faire l'objet d'une hybridation, ou d'un aménagement, empruntant à ces idéaltypes (Miles et Huberman, 2003 ; Péret et Séville, 2003). Cette hybridation se justifie plus encore lorsqu'une vision pragmatique de la réflexion épistémologique est engagée (Perret et Séville, 2003), et l'adoption d'un positionnement extrême pourrait davantage relever de l'exception que de la règle (Miles et Huberman, 2003). Comme le constatent ces auteurs (p. 18), « *les limites entre les épistémologies sont devenues plus floues. […] Les paradigmes mis en œuvre pour conduire une recherche sociale semblent nous échapper et un nombre croissant de chercheurs voient le monde avec des yeux plus œcuméniques et pragmatiques.* » Nous avons reconnu chez ces derniers auteurs des réflexions qui influencent fortement les présupposés de notre recherche.

La posture dans laquelle nous nous inscrivons relève ainsi ces logiques plurielles, et nos présupposés personnels nous semblent influencés tant par l'objet de notre recherche, le management des spécificités des rayons F&L, que par la cohérence que nous avons recherché entre les théories mobilisées et les méthodes mises en œuvre pour étudier cet objet. Nous pensons que cette vision que nous portons sur l'épistémologie peut être influencée par le fait que notre objet se retrouve finalement à l'intersection entre les sciences de la nature et les sciences sociales, bien que nous nous inscrivions pleinement et exclusivement dans cette seconde catégorie.

Afin de structurer la discussion de nos choix, nous proposons de nous appuyer sur une présentation liminaire des formes épistémologiques « pures », présentée dans le tableau 4.2, bâtie à partir des synthèses proposées par Perret et Séville (2003) et par Allard-Peosi et Maréchal (2003). Nous présentons dans un premier temps les inspirations positivistes guidant notre recherche, puis enrichissons cette discussion par le regard que nous portons sur les présupposés d'inspiration phénoménologique.

Tableau 2.2 : Les principaux présupposés épistémologiques et méthodologiques des positionnements idéaux-typiques

PRESUPPOSES		POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
EPISTEMOLOGIE	**Vision de la réalité/statut de la connaissance**	Ontologique La réalité/l'objet a une essence propre	Phénoménologique L'essence de l'objet/la réalité ne peut être atteinte	Phénoménologique (radical) L'essence de l'objet/la réalité n'existe pas
	Rapport du sujet à l'objet	Indépendance	Interdépendance	
	Nature de la réalité	Réaliste Déterministe	Relativiste (possibilités) Intentionnaliste	
	Nature de la connaissance produite	Objective et acontextuelle	Subjective et contextuelle	
METHODOLOGIE	**Objectifs de la recherche**	Découverte de la structure de la réalité Recherche des causes régulières	Interprétation des significations, motivations et intentions des acteurs Recherche des motivations	Construction d'une instrumentation applicable Recherche des finalités
	Origine de la connaissance	Observation	Empathie	Construction
	Origine de l'objet et démarche	Insuffisance de la théorie pour prédire ou expliquer la réalité Préalable : l'objet est extérieur à la recherche ; guide la recherche ; démarche hypothético-déductive	Immersion dans le phénomène étudié Itérative : l'objet est intérieur au processus de recherche, et défini à mesure de sa compréhension ; il peut en être l'aboutissement	Volonté de transformer la connaissance Itérative : l'objet est intérieur au processus de recherche, élaboré par le chercheur en interaction avec la réalité
	Chemin de la connaissance	Explication	Compréhension	Construction
	Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie *(compréhension contextualisée)* Empathie *(fidélité à l'expérience des acteurs)*	Adéquation *(à une situation)* Enseignabilité *(argumentation, intelligibilité, reproductibilité)* Faisabilité

Nous adoptons les présupposés positivistes concernant la vision que nous portons sur la réalité, que nous considérons comme existante, possédant son essence propre, et atteignable. Nous admettons ainsi que la recherche peut avoir pour objectif de découvrir les structures de cette réalité, qui peuvent présenter une certaine stabilité, et à les expliquer. Nous reconnaissons que ces explications gagnent à être formulées le plus objectivement possible. Nous croyons que cette réalité existe en dehors de l'intérêt que nous lui portons : le management et les modes d'organisation des rayons, les particularités qui leurs sont attachées, les relations que les distributeurs entretiennent avec leurs fournisseurs existent en dehors du

regard que nous portons dessus. Nous pensons également que les facteurs susceptibles d'influencer ces phénomènes, telles que les caractéristiques des F&L, répondent à des lois générales de la nature, telles que la périssabilité ou la saisonnalité, qui possèdent un caractère déterministe. Nous considérons également, à l'instar de Popper (1981), que le chercheur gagne à prendre connaissance des théories existantes en premier lieu, un présupposé partagé notamment par Yin (1994) ou Miles et Huberman (2003). Le premier chapitre de cette thèse, qui inscrit notre objet dans la littérature en distribution, nous permet de constater que cette dernière relève d'une tradition de recherche ancienne. Elle offre un socle qu'il nous semble peu pertinent d'ignorer puisqu'il autorise une réflexion théorique riche et une conceptualisation préalable, même si elle n'est que partielle, de notre objet. D'autant qu'une part de la littérature, appliquée à l'étude de la distribution des F&L, n'a pas encore été dévoilée. Nous en avons réservé l'analyse pour le chapitre suivant. Nous adhérons donc aux réflexions de Miles et Huberman (2003), lorsque ces derniers expliquent que non seulement il est difficile d'aborder l'étude d'un phénomène sans faire référence, même inconsciemment, à des cadres préétablis et donc théoriques, mais encore que cette stratégie est risquée dans la mesure où un phénomène considéré comme nouveau et inexploré pourrait bien l'avoir été auparavant. Seule l'inspection de la connaissance permet de garantir le caractère inexploré d'un objet. Nous adhérons dès lors aux propos d'Eisenhardt et Graebner (2007), qui considèrent que lorsqu'un objet non exploré a été identifié, que son origine soit théorique ou dictée par un phénomène, le chercheur gagne à inscrire sa recherche dans les théories existantes, que la finalité de cette inscription soit de cadrer la recherche ou de démontrer l'absence de théorie adéquate pour répondre à la question posée.

Par cette adhésion, nous nous éloignons cependant des canons du positivisme tel que le tableau 2.2 les présente. En effet, nous ne considérons pas que la démarche hypothético-déductive s'applique nécessairement à tout objet de recherche. Nous croyons que la démarche de recherche se doit davantage d'être dictée par l'état de la connaissance existante que par des présupposés épistémologiques, et, à l'instar de Charreire et Durieux (2003), que la logique inductive s'avère plus efficace que la logique déductive pour explorer un phénomène peu connu. Cette reconnaissance ne s'oppose cependant pas au positivisme classique tel que Comte (1842 ; 1844) l'avait énoncé, puisque le sociologue défendait que les lois naturelles sont découvertes sur la base de la généralisation des observations, ce qui suppose que soit adoptée une logique inductive. Nous reconnaissons cependant que l'analyse des présupposés

développés par les approches phénoménologiques est éclairante, et nous amène à nous distancer de certains propos positivistes.

Les cadres théoriques sur lesquels nous nous sommes appuyés pour cadrer l'objet de notre recherche nous poussent en effet à nuancer nos propos en reconnaissant l'importance de la subjectivité des acteurs, et les contingences locales qui sont de nature à influencer leurs comportements. Achrol et Stern (1988) affirment que si les environnements des canaux présentent des caractéristiques objectives, les perceptions que les acteurs en ont, et donc leur subjectivité, guident davantage leurs décisions et leurs actions. La reconnaissance de la subjectivité des acteurs pourrait tendre à nous placer dans le cadre des paradigmes phénoménologiques (Achrol et Stern, 1988). Plus encore, nous estimons que nier cette subjectivité serait un écueil. Nous le verrons par la suite, mais le fait de nous intéresser à des produits tels que les F&L nous oblige tout simplement à prendre en compte la subjectivité des acteurs. Comme le soulignent Sterns et al (2001), l'évaluation de la qualité des F&L est à la fois objectivable et mesurable selon certains critères physiologiques, mais également subjective dès lors qu'elle implique les préférences des consommateurs. En inscrivant notre recherche dans le cadre du courant d'analyse stratégique du canal de distribution, nous reconnaissons l'importance de l'intentionnalité des acteurs sur la conduite de leur activité, ce qui nous amène à nous distancer, dès lors que nous nous intéressons à la réalité sociale et aux comportements des acteurs, des hypothèses déterministes du positivisme. En adoptant également les avancées du marketing en matière de géo-merchandising, nous portons une attention particulière à l'importance des contextes. Nous rejoignons Miles et Huberman (2003, p. 16) lorsqu'ils affirment que « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes* ». Les auteurs disent ainsi à propos du subjectif et du phénoménologique (op. cit., p. 17) : « *notre but est d'enregistrer et de transcender ces processus en construisant des théories qui rendent compte d'un monde réel, à la fois limité et perceptuel, et de tester ces théories dans nos disciplines respectives* ».

Reconnaître la subjectivité des acteurs nous amène à discuter du caractère atteignable de la réalité, puisque nous devons reconnaître que la réalité n'est pas toujours directement observable. Dès lors que l'accès à la réalité nécessite l'analyse des motivations ou des perceptions des acteurs, nous reconnaissons l'importance des présupposés méthodologiques interprétativistes, fondés sur l'empathie et la compréhension. Dans un tel contexte, une réflexion sur l'interdépendance entre le sujet et l'objet est précautionneuse. Reconnaître cette

interdépendance, c'est reconnaître que le chercheur, de par son activité de collecte des données, peut avoir une influence perturbante, susceptible de biaiser les déclarations des acteurs (Fenneteau, 2002). Nous ne pensons pas que la réalité soit altérée par ces interdépendances, en revanche, ce que nous pouvons considérer comme des faits reflétant cette réalité dépend de ce que les acteurs acceptent, ou décident, de dévoiler. Reconnaître ces interdépendances ne relève pas nécessairement d'une conception purement phénoménologique puisque nous ne nions pas que la réalité soit atteignable. Cela relève davantage d'un objectif de réduire les biais qui peuvent entacher une collecte de données.

Toutefois nous avons précisé que notre recherche s'inscrit dans une logique exploratoire. L'analyse de la littérature nous aura amené à constater que notre objet, le management de la spécificité des rayons F&L, aura été peu étudié auparavant. Pour cette raison, nous avons eu recours à des méthodes qualitatives, ce qui nous éloigne des méthodes traditionnellement associées au positivisme, qui s'appuie fortement sur la généralisation à partir de l'analyse statistique de grands nombres d'observations. Nous reconnaissons que les démarches qualitatives, qui interrogent la subjectivité des acteurs, nécessitent empathie et interprétation de leurs propos. L'interprétation engage dès lors la subjectivité de l'analyste, et nous pensons qu'il est nécessaire là-encore de tendre à en limiter la portée, ou du moins à la reconnaître lorsqu'il n'est pas possible de l'écarter totalement. Recourir à des méthodes qualitatives, et reconnaître l'importance du singulier nous éloigne donc de l'acceptation classique du positivisme. Miles et Huberman (2003, p. 17) précisent que, dans ce cadre, les explications *« sont issues de la façon dont des structures différentes ont produit les évènements observés »*. En adoptant la méthode des cas comme stratégie de recherche, ce que nous aborderons dans la troisième partie de ce document, nous avons ainsi veillé à prendre en compte cette diversité des structures et des formes, tant du point de vue des modes d'articulation du rayon sur le canal, que des profils des managers de rayon, afin d'analyser leurs effets sur la prise en compte de la spécificité des rayons.

Tout au long de cette recherche, nous adoptons une posture à la fois réaliste et compréhensive. Miles et Huberman (2003, p 16) se déclarent appartenir à la lignée du « réalisme transcendantal », que Perret et Séville (2003, p. 32) considèrent comme une « posture positiviste aménagée ». Nous pensons que notre recherche est profondément imprégnée de ces présupposés. Aussi, le chemin de la connaissance que nous empruntons est lui aussi une hybridation, qui combine une volonté d'explication causale à « une compréhension idiosyncrasique de la configuration en présence », cette dernière permettant de fournir une

« description de la causalité » en illustrant ces forces par des preuves (Miles et Huberman, 2003, p. 17).

Pour conclure cette section, nous souhaitons apporter un dernier aménagement à la posture positiviste. Nous avons exposé notre positionnement à la croisée des présupposés positivistes et interprétativistes. Toutefois, nous estimons devoir emprunter au constructivisme un de ses présupposés, celui de la recherche des finalités, que nous justifions non seulement par le caractère opérationnel et appliqué de notre recherche, mais également par la vocation des recherches en sciences de gestion. Si nous reconnaissons que ces recherches, de par leur cumul, tendent à découvrir des structures de la réalité sociale, nous n'estimons pas moins que la contribution aux problématiques managériales est un objectif qui anime cette discipline.

3.2. La méthode d'exploration retenue

Nous avons établi qu'une phase exploratoire préalable s'avérait nécessaire. Aux côtés du test, l'exploration est l'une des démarches permettant la production des connaissances (Charreire et Durieux, 2003). La première de ces démarches procède d'un raisonnement hypothético-déductif et s'inscrit dans le cadre du positionnement positiviste, tandis que la seconde ne présuppose d'aucune appartenance épistémologique. Le positionnement de notre recherche étant précisé, nous abordons désormais la présentation du mode d'exploration que nous avons retenu. Plusieurs démarches étant envisageables, nous exposons dans un premiers temps ces différentes modalités, puis précisons comment nous nous sommes appropriés la démarche que nous avons retenue.

3.2.1. Les démarches d'exploration envisageables

Charreire et Durieux (2003) précisent que l'exploration a pour but de proposer de nouveaux objets théoriques. Plusieurs options sont alors disponibles pour parvenir à cet objectif :

- *l'exploration théorique* consiste à interroger des champs théoriques ou disciplinaires distincts qui n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement préalable. L'exploration interroge le lien entre des objets théoriques appartenant aux champs théoriques ou disciplinaires préalablement identifiés. Ces objets théoriques sont extraits en raison de leur pertinence par rapport à la problématique de la recherche, dans l'objectif de compléter une explication ou de proposer une compréhension différente du phénomène ;
- *l'exploration empirique* a pour objectif d'étudier des phénomènes mal connus, voire pas du tout connus. Son idéal repose sur « l'induction pure », selon laquelle le chercheur s'immerge dans le phénomène empirique qu'il veut comprendre, sans a priori théorique. L'idéal de l'absence d'a priori théorique a fait l'objet de vives critiques. Non seulement

cet idéal serait inatteignable, mais encore il n'est pas recommandé. Il est associé à un défaut de formalisation des préconceptions que le chercheur se fait de son objet (Miles et Huberman, 2003), pouvant conduire à une découverte redondante et favorisant l'éclatement des théories (Yin, 1994) ;

- *l'exploration hybride* s'amorce par l'investigation de la littérature relative à un objet. Elle repose sur une démarche abductive puisqu'elle consiste à opérer des allers-retours entre des connaissances théoriques et des observations empiriques. S'inscrivant dans le cadre des théories existantes, elle permet son enrichissement en autorisant le cumul de la connaissance. Charreire et Durieux (2003) précisent que cette modalité d'exploration confère aux construits et à la théorie générés un « réalisme fort ».

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un mode d'exploration hybride. Nous en présentons les raisons dans le paragraphe suivant, et exposons la démarche que nous avons adoptée.

3.2.2. La démarche d'exploration retenue

Afin de répondre à nos objectifs, il apparaît pertinent de comprendre non seulement comment le management des spécificités du rayon F&L a été abordé par la recherche académique, mais encore comment il s'exprime dans les témoignages des praticiens. Si notre objet émane des travaux de Chabaud et Codron (2005), la question du management des spécificités du rayon F&L revêt un caractère très opérationnel, et adjoindre un regard pratique à sa conceptualisation apparaît dès lors cohérent.

Un examen initial de la littérature nous a conduit à constater que le cœur même de notre objet, n'avait été que peu exploré. Nous l'avons précisé précédemment, la littérature en distribution est cependant fournie, et de nombreux concepts candidats à l'explication du management de la spécificité peuvent être initialement identifiés. La mettre de côté ne semble pas judicieux. Par ailleurs, une littérature traitant de la distribution des F&L a pu être identifiée. Cet ensemble, cependant, présente un caractère vaste et fragmenté, ce qui confère à son exploration un caractère complexe (Runyan et Droge, 2008). Chercher à compléter cette analyse de la littérature par une exploration de nature empirique a été identifié rapidement comme une nécessité, ce qui confère à cette phase d'exploration son caractère hybride. Une telle démarche repose dès lors sur un mode de raisonnement abductif (Charreire et Durieux, 2003).

Il semble que l'abduction puisse être entendue de deux manières complémentaires. Certains affirment que l'abduction telle que définie par Peirce conduit à un amalgame entre l'abduction

et l'induction (Dubois et Gadde, 2002). Cependant, l'auteur aurait défini l'abduction à la fois comme un troisième mode de raisonnement, une logique autre que la déduction ou l'induction, mais aussi comme un processus : *« l'abduction est le processus de formation d'une hypothèse explicative. Il s'agit de la seule opération logique qui introduise une idée nouvelle ; l'induction ne fait rien de plus que de déterminer une valeur, et la déduction développe simplement les conséquences nécessaires d'une hypothèse pure »* (cité par Burks, 1946, p. 303).

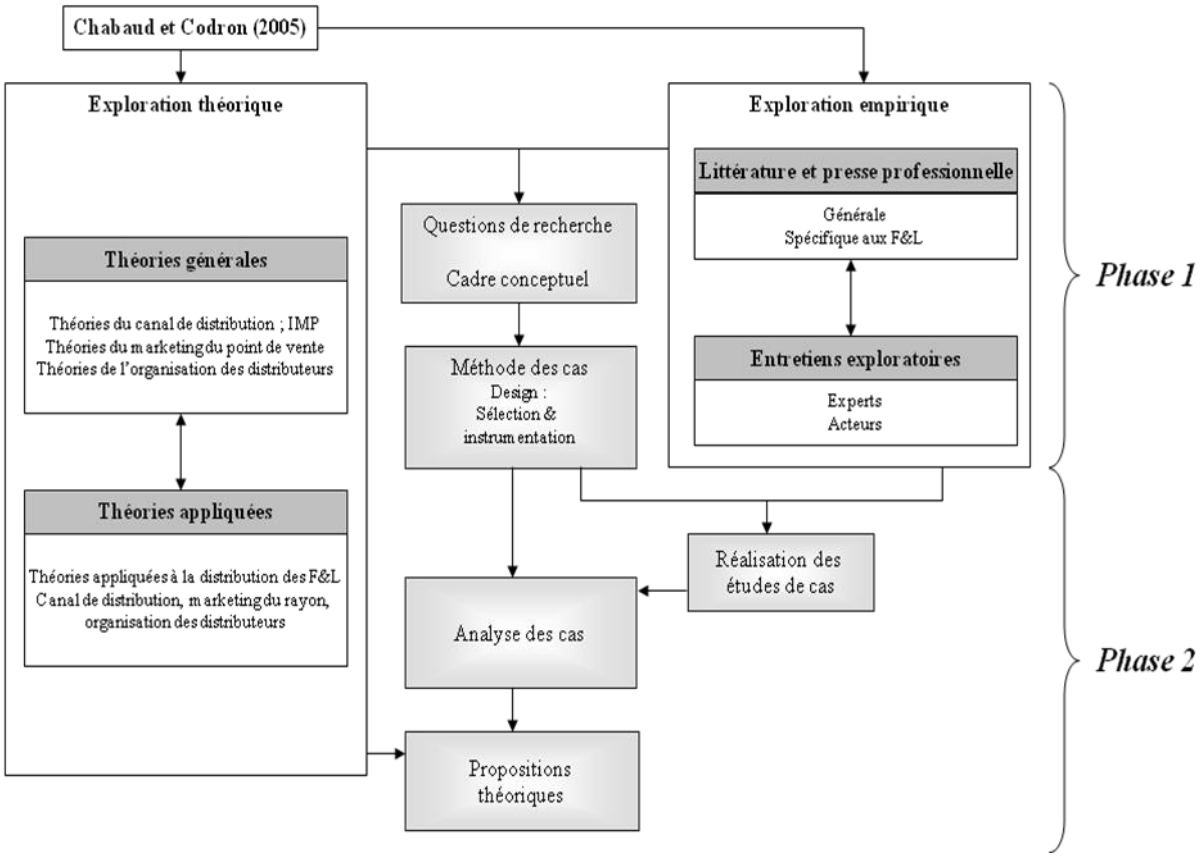
Pour Koenig (1993, cité par Charreire et Durieux, 2003) : « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ».

Ainsi, l'abduction aurait pour point de départ l'observation des faits, ou plus exactement d'un fait surprenant, ce qui contribue à sa confusion avec la logique inductive. Afin d'expliquer ce phénomène, le raisonnement consiste à imaginer une règle qui fasse que ce fait ne soit plus surprenant, mais devienne un cas de la nouvelle règle énoncée ; l'abduction se distingue de l'induction car elle ne cherche pas à établir une régularité sur la base d'un grand nombre d'observations (Burks, 1946). Autrement dit, elle consiste en un examen critique des règles qui peuvent expliquer un cas surprenant afin de déterminer celle qui s'ajusterait au mieux. En ce sens, elle s'inscrit dans une vision cumulative et itérative de la production de connaissance (Yu, 1994).

Aussi l'abduction s'apparente davantage à une démarche qu'à une logique, démarche d'exploration dont la finalité consiste à générer une conjecture nouvelle, non certaine, qui demandera à être vérifiée par la suite (Charreire et Durrieux, 2003). C'est en ce sens qu'elle contribue au processus de génération de théorie. Aussi ce processus ne fait pas nécessairement abstraction de la théorie existante : elle vise de manière itérative à faire correspondre les faits et la théorie, en un *« mouvement continu entre un monde empirique et un monde conceptuel »* (Dubois et Gadde, 2002, p. 254). En ce sens, le processus d'abduction vise un renforcement de la compréhension et de la sélection des théories candidates par les faits, et des faits par la théorie. Les phases de la recherche, théoriques et empiriques, évoluent conjointement, ce qui pousse ces auteurs à considérer qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire. Elle présente néanmoins l'intérêt de permettre l'intégration continue de la littérature nouvelle tout au long du processus de recherche.

Cette phase d'exploration préalable, et son rôle dans notre recherche, est représenté dans la figure suivante.

Figure 2.1 : Le déroulement de la recherche



La démarche d'abduction n'étant pas linéaire, son compte rendu n'est pas aisé. Des aménagements dans le processus de la recherche tel qu'il s'est effectivement déroulé sont à effectuer, puisqu'il n'est pas faisable de rendre compte de l'intégralité des itérations qui ont été effectuées (Hlady-Rispal, 2002).

Pour ce faire, nous proposons de justifier ici de la manière dont nous rendons compte de cette première phase exploratoire. Nous optons pour une séparation des phases d'exploration théoriques et empiriques. Un premier chapitre (chapitre 3) rendra ainsi compte de la littérature relative à la distribution des F&L que nous avons analysée durant cette phase. Suivant les recommandations d'Eisenhardt et Graebner (2007), nous veillerons à mettre en évidence les apports de cette littérature, tout en démontrant la nécessité d'avoir recouru à une exploration empirique complémentaire. Puis nous présenterons le volet empirique de notre phase exploratoire (chapitre 4). Un troisième chapitre (chapitre 5) rendra compte de la confrontation et de l'articulation de ces deux phases, nous permettant de formuler nos questions de

recherches et de présenter la logique sous-jacente au cadre conceptuel qui guidera la seconde phase empirique de notre recherche, qui fera l'objet de la troisième partie de ce document.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre matérialise le basculement entre le problème général fondant cette thèse – le management des particularités des rayons, et son objet particulier : le management des spécificités des rayons F&L. Cet objet resserré reflète en effet la stratégie adoptée ici pour contribuer à étudier cette problématique générale, qui elle-même s'inscrit dans les questions plus larges que sont l'organisation des entreprises de grande distribution, et le management des rayons. En guise de conclusion, nous proposons de revenir, de manière synthétique, sur la logique que nous avons exposée au cours de ce chapitre.

Présentée dans le premier chapitre de cette thèse, l'analyse de la littérature en distribution nous a permis, en adoptant la perspective du courant d'analyse stratégique du canal de distribution, de mettre en évidence la diversité interne des entreprises de distribution qui exploitent des formats d'hypermarchés et de supermarchés, une diversité liée à leur stratégie de couverture des besoins alimentaires et non alimentaires des marchés de grande consommation, et qui émane tout particulièrement de leur fonction de constitution d'assortiment. Nous avons déterminé que le rayon constituait une unité d'analyse pertinente, et conceptualisé son management à l'articulation entre ses interfaces canal et point de vente. L'analyse des travaux portant sur les catégories de produits nous poussent à nous interroger sur les particularités des rayons, et celle des études relatives aux effets de l'environnement sur la structure économico-politique des dyades du canal à nous interroger sur la capacité organisationnelle des distributeurs à prendre en compte cette diversité ; autrement dit à différencier leur organisation pour s'adapter aux contraintes spécifiques des rayons. L'analyse des composantes organisationnelles des entreprises de distribution nous a permis de mettre en évidence des logiques d'influence contradictoires sur deux dimensions : celle de l'adaptation locale des rayons, et celle de l'adaptation aux particularités des produits.

Afin de pouvoir examiner la question de la prise en compte de la spécificité des rayons, nous avons déterminé que deux options stratégiques s'offraient à nous : celle d'un examen comparatif des rayons, et celle de la centration sur un rayon particulier. L'analyse de ces alternatives nous a conduit à préférer cette deuxième option, la seule qui permette d'analyser avec soin et en profondeur les effets des variables situationnelles susceptibles de conférer aux rayons leurs particularités. Plus encore, ces variables étant fixées, le point d'analyse se déplace sur les modalités de prise en compte de leurs effets par les distributeurs.

En nous appuyant sur une analogie à la méthode des cas, nous avons déterminé qu'il était nécessaire de raisonner notre sélection de rayon. L'analyse des typologies disponibles dans la littérature nous a permis de nous intéresser au rayon F&L, et de considérer qu'il pouvait s'agir d'un cas unique, ce qui, de fait, justifie qu'une étude lui soit consacrée. L'unicité de ce cas, qui repose encore sur une intuition, tient en la situation paradoxale selon laquelle ces produits pourraient lui conférer des caractéristiques le rapprochant des rayons dits « à métier » (Chabaud et Codron, 2005), tandis que les modèles organisationnels de son management semblent le rapprocher des rayons du frais libre-service.

Poursuivant notre analogie à la méthode des cas, nous avons jugé, sur les conseils de Yin (1994), qu'il était prudent et nécessaire de recourir à une phase d'exploration préalable. Nous avons assigné deux objectifs principaux à cette étape : nous assurer du caractère spécifique du rayon F&L, et analyser, dans la mesure où ces spécificités imprègnent ses activités et son fonctionnement, si les modèles organisationnels et les pratiques des distributeurs reflètent la prise en compte de ses particularités. Le premier objectif a pour finalité de nous assurer de la pertinence de notre choix de rayon, voire de notre problématique. Le second doit nous permettre de déterminer si l'analyse du management de la spécificité des rayons peut se faire directement auprès des distributeurs, ou bien s'il est nécessaire de recourir à la construction préalable d'un idéaltype du management du rayon, d'une grille conceptuelle à laquelle confronter les pratiques des distributeurs. Anticipant sur les développements à venir, nous avons précisé que le mode d'exploration qui nous était apparu adéquat était de nature hybride.

Le choix de cette modalité, puisqu'elle nous amène à une première confrontation avec les faits, nécessitait que nous précisions le positionnement épistémologique de cette recherche. Pour des raisons de convictions personnelles, mais également dans une perspective pragmatique de la réflexion épistémologique de notre recherche, nous nous sommes inscrits dans un positionnement hybride, qui emprunte aux paradigmes positivistes et interprétativistes des visions complémentaires, que nous estimons cohérentes avec l'objet de notre recherche, les théories que nous avons mobilisées, et les méthodes que nous avons mises en œuvre. Cette posture, qui reconnaît la nécessité d'adjoindre à un objectif d'explication une compréhension contextualisée des configurations analysées, peut être qualifiée de « réalisme transcendantal » (Miles et Huberman, 2003), ou encore de « positivisme-logique aménagé » (Perret et Séville, 2003).

L'exploration hybride reposant sur un raisonnement de type abductif, nous avons mis en évidence que l'abduction consistait en un processus de confrontation constante entre les

théories et les faits empiriques, dans un objectif de génération de théorie étroitement adaptée aux faits qu'elle vise à expliquer.

Acceptant qu'il n'est pas possible de rendre compte d'un tel processus itératif et non linéaire (Hlady-Rispal, 2002), nous avons pris soin de préciser la logique que nous allons développer à la fois pour rendre compte de ses résultats, mais encore pour démontrer du bien fondé de la logique d'exploration retenue.

Nous abordons à présent, dans la partie suivante, le compte rendu de cette phase d'exploration. Le chapitre 3 invite à se pencher sur le volet théorique de cette phase exploratoire.

Chapitre 3 – Revue critique de la littérature relative à la distribution des F&L

« La véritable sagesse consiste à ne pas s'écarter de la nature, mais à mouler notre conduite sur ses lois et son modèle. »
Sénèque

« On ne triomphe de la nature qu'en lui obéissant. »
Bacon (1620)

La variabilité des caractéristiques sectorielles est une question d'importance pour la recherche en distribution. Certains travaux (par exemple Dwyer et Welch, 1985 ; Achrol et Stern, 1988) proposent des analyses intersectorielles dans l'objectif de comprendre, de manière générale, les effets de l'environnement sur la structure et les processus économiques et socio-politiques de la dyade. D'autres proposent des analyses sectorielles (Paswan et al, 1998), mais à la suite des travaux d'Achrol et al (1983), les différences observées en matière d'environnement ne sont pas mesurées par des caractéristiques objectives des composantes de cet environnement, mais par les perceptions et représentations que les acteurs s'en font. L'incertitude, puisqu'elle influence les décisions des managers, est la caractéristique de l'environnement la plus analysée par ces travaux. Or, les environnements ne peuvent pas être considérés en soi comme étant certains ou incertains, et sont considérés comme perçus différemment par les acteurs (Achrol et al, 1983 ; Achrol et Stern, 1988). Cette position en matière d'analyse de l'environnement, a conquis une place dominante dans les recherches visant à expliquer les effets de l'environnement externe sur la structure et les processus internes de la dyade (Assassi, 2005). C'est également en ce sens que les effets des variables situationnelles « objectives » ne sont pas prises en compte par ces travaux : soit elles sont neutralisées par un effet de lissage intersectoriel, soit elles sont invariables, mais font l'objet d'une perception différente par les acteurs. Nous ne rejetons pas la pertinence du recours à la théorie de l'enactement, défendue notamment par Weick (1969), pour définir l'environnement des canaux. Cependant nous estimons que des caractéristiques objectives, ou des perceptions communes aux acteurs d'un même secteur, sont susceptibles d'exercer une force externe sur la conduite des activités des organisations. En nous positionnant dans le courant d'analyse stratégique du canal de distribution, nous reconnaissons également l'influence de la stratégie des distributeurs sur la conduite et la structuration de leurs activités, et notamment l'interdépendance de leurs stratégies aval et amont. L'influence de l'environnement sur les activités et leur structuration est ainsi contingente aux objectifs des entreprises et à leurs

décisions. Suivant cette conception, la question de la prise en compte de la spécificité des rayons F&L par les distributeurs prend toute son importance, puisque les manières de procéder des acteurs peuvent partiellement ignorer les effets des caractéristiques sectorielles.

La prise en compte de ces composantes idiosyncrasiques des environnements des canaux de distribution par la recherche peut être abordée selon deux angles de vue complémentaires. Le premier consiste à appliquer une théorie développée et validée dans un secteur pour la soumettre à l'épreuve des caractéristiques d'un environnement différent. Cette démarche procède selon une logique de généralisation de la théorie, en cherchant à déterminer si cette dernière se vérifie dans un contexte différent, ou bien si elle est bornée par le contexte dans lequel elle a été élaborée (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Le second angle de vue, quant à lui, s'intéresse à comprendre ou à expliquer un objet dans un cadre ou une situation particulière. En explorant théoriquement la question du management des rayons F&L, nous avons été confrontés à ces deux visions différentes, que nous cristallisons, certes de manière un peu caricaturale, en deux idéaltypes : le marketing appliqué au secteur agricole, et l'agro-marketing. Ces postures complémentaires, dont les oppositions historiques s'estompent de plus en plus (Ritson, 1997), relèvent de traditions de recherche différentes, et comportent des caractéristiques qui leur sont propres. Ainsi, en confrontant ces caractéristiques à nos objectifs, nous déterminons une méthode d'exploration de la littérature relative à notre problématique (1), puis en présentons les résultats avec pour dessein d'évaluer la capacité de cette littérature à éclairer notre objet, et de déterminer qu'elles sont les facettes qui n'en sont pas explorées (2). Nous pourrons sur cette base autoriser, par la suite, la confrontation de l'apport des recherches académiques aux problématiques telles que les acteurs les expriment.

1. La littérature en distribution des F&L : caractéristiques et méthode de collecte et d'analyse

Y compris lorsqu'un phénomène empirique nouveau et inexploré a été identifié, Eisenhardt et Graebner (2007) précisent l'importance de la conduite d'une analyse de la théorie existante, pour démontrer que le dit phénomène est effectivement nouveau, ou inexploré.

Nous avons constaté qu'en effectuant une revue de la littérature en la structurant autour de son champ – les F&L – nous nous retrouvions confrontés à différents domaines de recherche : d'une part, des travaux en distribution et en marketing rattachés aux sciences de gestion, et d'autre part, des travaux qui relèvent principalement de l'économie, de la sociologie et du marketing agricoles. En revoyant les travaux appartenant à ce deuxième ensemble et en explorant ses fondements théoriques, que nous avons exposés dans l'introduction générale de

la thèse, nous avons constaté que cette littérature présente quelques caractéristiques distinctives (1.1). Dans un contexte théorique fragmenté, et dans un objectif de construction progressive et cumulative de la théorie, certains auteurs recommandent de recourir à une « revue *systématique* » de la littérature (Fabbe-Costes et Jahre, 2008 ; Runyan et Droge, 2008 ; Leonidou et al, 2006). Nous précisons ces méthodes et justifions notre choix d'y recourir (2.1), puis nous exposons la démarche que nous avons mise en œuvre (2.2).

1.1. La littérature analysée : caractéristiques et implications pour la revue

Cette sous-section expose de manière synthétique les caractéristiques de la littérature mobilisée pour conduire le volet théorique de cette phase d'exploration (1.1.1), puis précise leurs influences sur le corpus théorique à analyser (1.1.2).

1.1.1. Synthèse des caractéristiques de la littérature à analyser

La littérature que nous allons étudier présente une première caractéristique, à savoir le double regard qui peut être porté sur l'objet : celui des recherches en distribution appliquées au secteur des F&L, et celui de l'agro-marketing mobilisant des théories de la distribution pour analyser ce secteur. Comme Ritson (1997) le laisse entendre, les divergences qui ont caractérisé ces disciplines des années 1950 aux années 1980 se sont partiellement estompées, et des rapprochements sont désormais visibles et concrets. Il n'en reste pas moins que la littérature en agro-marketing présente quelques particularités que nous résumons autour des neuf caractéristiques suivantes :

- la recherche est par nature appliquée et finalisée : elle est souvent orientée-problème. Ceci explique sa pluridisciplinarité : la théorie est mobilisée pour supporter des objets empiriques particuliers (Runyan et Droge, 2008) ;
- elle peut souffrir d'un déficit de cumul des recherches entre elles ; ceci peut conduire à sa redondance, en particulier dans ses parties descriptives ;
- elle se distingue par ses importantes contributions dans le domaine de l'économétrie, et en même temps par son recours important à la description ;
- l'analyse porte souvent sur une filière, un produit, ou une variété, particuliers ;
- l'économie industrielle, notamment le paradigme S-C-P, a occupé une place prépondérante des années 60 au début des années 80 dans l'analyse des marchés, succédant aux analyses qui s'inscrivaient dans des courants institutionnalistes ou fonctionnalistes, tandis que les analyses à orientation managériale des distributeurs font défaut ;

- les préoccupations d'ordre éthiques, sociétales et environnementales sont prépondérantes, le bien être collectif s'adjoignant voire surpassant l'intérêt individuel comme critère de performance des systèmes de distribution ;
- l'action collective et les formes de marketing coopératif sont des objets d'analyse traditionnels ;
- les travaux dégagent souvent des implications en matière de politiques publiques, et la recherche est impliquée dans leur élaboration et leur analyse ;
- les pays en développement sont particulièrement étudiés.

1.1.2. Implications pour la revue

Les caractéristiques de la littérature que nous avons identifiées sont susceptibles d'influencer tant sa collecte que son analyse. Le tableau ci-dessous présente les correspondances entre ces caractéristiques et les quatre principales catégories d'implications que nous avons relevées.

Tableau 3.1 : La nature des conséquences des caractéristiques de la littérature sur son exploitation

Implications / Caractéristiques	Etendue	Dispersion	Pluralisme théorique	Pluralisme méthodologique
Orientation-problème			X	X
Pluridisciplinarité	X	X	X	X
Non-additivité		X		
Description			X	X
Orientation-méthode				X
Focalisation produit	X			
Marketing coopératif	X			
Pays en développements	X			
Implication Politique	X	X		

Tout d'abord, la littérature risque de présenter une certaine étendue, en raison de son caractère pluridisciplinaire, du phénomène de focalisation sur des produits particuliers, et de la variété des thématiques étudiées. A l'occasion d'une analyse bibliométrique sur l'économie internationale des F&L, conduite à partir des bases de données du Commonwealth Agricultural Bureau International, Codron et al (1995) auront recensé environ 3 700 références, entre 1975 et 1989. Egalement, l'Expertise scientifique collective de l'INRA sur la consommation de F&L (Combris et al, 2007), que nous avons citée précédemment pour illustrer la pluridisciplinarité de la recherche en agro-marketing, aura, après sélection, mobilisé 1330 références dont 65% ont été publiées entre 2002 et 2007.

Ensuite, cette littérature est dispersée. Non seulement, elle peut être publiée dans des revues de diverses disciplines (sciences de gestion, sciences économiques, sociologie, santé, revues spécialisées dans l'agroalimentaire ou en agriculture, sciences du vivant…), mais encore, les

missions d'expertises confèrent un caractère scientifique[42] à certains rapports destinés à des organisations gouvernementales ou internationales, et publiées par ces dernières. Ensuite, la non-additivité des recherches qui peut marquer certains travaux, serait de nature à rendre le repérage des références antérieures plus difficile.

Des implications de nature théorique sont également engagées. Tout d'abord, certaines recherches orientées-problème peuvent présenter la particularité de mobiliser plusieurs cadres théoriques pour supporter l'analyse d'un phénomène (Runyan et Droge, 2008), tandis que d'autres auront un caractère descriptif parfois considéré comme étant a-théorique. La multitude des cadres théoriques, et disciplinaires, peut poser problème en matière d'intégration : comme le rappelle Filser (2000), un tel contexte peut être favorable à l'apparition de divergences théoriques importantes et rendre leur intégration délicate. D'un autre côté, puisque nous nous positionnons dans une démarche exploratoire, ce pluralisme théorique peut être considéré comme une opportunité d'assurer une multi-angulation théorique des résultats (Hlady-Rispal, 2000). En revanche, la non-additivité des recherches peut contribuer à compliquer le repérage de courants théoriques constitués, ou rendre délicate la recherche de travaux préexistants.

Egalement, les méthodes d'analyse des études récoltées sont susceptibles d'être marquées par un pluralisme méthodologique, allant du recours à des techniques quantitatives à de simples descriptions. L'intégration des résultats ne peut se faire sans accorder une attention minutieuse aux moyens qui ont été mis en œuvre pour les produire.

1.2. La méthode d'analyse de la littérature : présentation et justification

La notion de revue systématique présentée (1.2.1), nous montrons en quoi le recours à cette approche de la revue de la littérature est approprié tant aux objectifs que nous avons définis qu'aux caractéristiques de la littérature que nous analysons (1.2.1).

1.2.1. Analyser méthodiquement la littérature

Fabbe-Costes et Jahre (2008) cherchent à évaluer comment la littérature en logistique traite de la relation entre le niveau d'intégration de la chaîne d'approvisionnement et sa performance, à définir ces concepts, et à en évaluer les mesures. Les auteurs précisent rapidement que leur objectif est de « contribuer à la construction théorique par une analyse rigoureuse,

[42] Nous rappelons nous être fixé comme objectif de pouvoir évaluer les contributions des recherches académiques aux questionnements des praticiens quant au management des rayons F&L. En ce sens, la distinction est nécessaire.

systématique et en profondeur de la manière dont les études précédentes ont été conduites » : elles élèvent la revue de la littérature au rang de « méthode de recherche » (Ibid, p. 132).

La question de recourir à des méthodes d'intégration des résultats d'études préexistantes, et de leur qualité, est ancienne. Ryan et Barclay (1983, p. 492) rappellent que pour dépasser les critiques adressées aux revues narratives de la littérature, souvent qualifiées de « biaisées, incomplètes et non-systématiques », des techniques intégratives quantitatives ont été élaborées. Ces dernières ne sont toutefois qu'une modalité d'analyse. Trois types de méthodes d'intégration des résultats peuvent effectivement être identifiés.

Parmi celles-ci, la méta-analyse développée notamment par Glass (1976), fait l'objet d'un nombre d'applications important en marketing (Geyskens et al, 1998). Le point commun des méta-analyses réside dans l'évaluation statistique des variations entre les résultats de plusieurs études indépendantes. Ces résultats sont traités comme des variables dépendantes, les variables indépendantes correspondant principalement à des caractéristiques méthodologiques des études (Churchill et al 1985). Les méta-analyses quantitatives peuvent se résumer en deux points : leur capacité à traiter un grand nombre d'études de manière systématique pour en fournir une synthèse cohérente, et leur aptitude à prendre en compte l'influence des caractéristiques des études sur leurs résultats (Ryan et Barclay, 1983). Certains auteurs considèrent que les revues dites « systématiques » correspondent à une approche mixte, consistant dans un premier temps à effectuer une méta-analyse sur les références à étudier, puis à conduire une revue qualitative de ces mêmes références, pour enfin synthétiser par confrontation les résultats des deux phases précédentes (Harden et Thomas, 2005 ; Hechanova et al, 2003). Harden et Thomas (2005) précisent toutefois que le choix d'une méthode d'analyse de données secondaires est contingent à la nature de l'approche méthodologique, qualitative ou quantitative, des études à analyser.

C'est notamment parce que ces disciplines recourent massivement aux études de cas que des revues systématiques se sont développées rapidement en sciences médicales, à partir de la moitié des années 1990 (Lipp, 2007 ; Beaucher et Jutras, 2007). Le terme « revue systématique » regrouperait diverses approches, les méta-synthèses, ou les méta-analyses qualitatives (Beaucher et Jutras, 2007). Ces auteurs estiment toutefois que les méta-synthèses génèrent de nouvelles interprétations sur la base des résultats analysés, tandis que les méta-analyses qualitatives se contentent de relever les convergences et divergences entre ces résultats. En nous appuyant sur la définition proposée par Staples et Niazi (2007, p.1425),

nous pouvons définir les revues systématiques comme des manières définies et méthodiques d'identification, d'évaluation et d'analyse, d'études préexistantes dans l'objectif de répondre à une question de recherche spécifique[43].

Les revues systématiques partagent avec les méta-analyses l'application d'un protocole rendu explicite. Cook et Levington (1980, d'après Ryan et Barclay, 1983) ont analysé deux études de synthèse de littérature portant sur un même sujet, l'une consistant à une revue narrative et l'autre à une méta-analyse. Les auteurs ont démontré que les différences de résultats obtenus tiennent moins dans le fait que l'une a recours à la méta-analyse et l'autre à une revue qualitative de la littérature, que dans le fait que la première avait davantage soigné sa procédure de sélection des références. Ryan et Barclay (1983) présentent un protocole qui gagne à être appliqué aux travaux d'intégration de résultats d'études indépendantes. Il consiste à préciser les questions de recherche, à détailler et à motiver le processus de sélection des références, et à analyser les caractéristiques des études retenues. Le choix d'une méthode d'analyse de la littérature, qualitative ou quantitative, dépend dès lors des objectifs de l'étude et des caractéristiques des références retenues.

1.2.2. Le choix de recourir à une revue systématique critique de la littérature

La démarche de la méta-analyse permet d'observer des régularités mais également des résultats surprenants (Sirieix, 2000). La démarche est un facteur susceptible d'influencer la qualité d'une revue de la littérature (Ryan et Barclay, 1983), nous supposons que la remarque s'applique également aux revues systématiques.

Nos objectifs consistent à :

- déterminer si le rayon F&L présente une spécificité, et comment cette spécificité influence le fonctionnement du rayon F&L et son management ;
- appréhender la capacité de la littérature disponible à éclairer notre objet, et autoriser une confrontation avec les préoccupations des professionnels.

En raison de ce deuxième objectif, nous estimons que le caractère systématique de la démarche est d'importance : il convient en effet de déterminer si la littérature répond à ces questions, mais également comment elle les a traitées. Par ailleurs, la méthode s'inscrit dans

[43] La définition des auteurs utilise le terme « d'études publiées » et non « d'études préexistantes ». Nous avons décidé de modifier cette définition car ceci nous semble refléter un parti-relatif à la question du biais de publication, qui sera discuté par la suite. Nous estimons qu'il n'est pas nécessaire de trancher arbitrairement dans ce débat pour proposer une définition de la méthode des revues systématiques.

la logique des démarches de construction théorique (Fabbe-Cost et Jahre, 2008), ce à quoi les phases exploratoires répondent. Elle permet de repérer les sujets qui nécessitent des recherches supplémentaires, et offre un socle théorique sur lequel s'appuyer pour développer, ou inscrire, la théorie en construction. En précisant les sources mobilisées, elle facilite le repérage de références non étudiées en indiquant, indirectement, quelles sources, ou quelles périodes, n'ont pas été prises en compte. Elle contribue au processus d'accumulation et d'intégration des recherches futures, ce qui est important notamment lorsque la littérature présente un caractère fragmenté (Runyan et Droge, 2008). Nous nous inscrivons également dans une visée compréhensive et explicative des particularités des F&L pour la grande distribution. Pour en rendre compte, et donc répondre à notre premier objectif, une revue narrative, fondée sur un principe de pertinence des références mobilisées, nous semble dès lors appropriée.

Une littérature caractérisée par un fort éclatement rend complexe le travail d'identification des références (Runyan et Droge, 2008). Par ailleurs, compte tenu de l'étendue de la littérature et de son caractère pluridisciplinaire, il a été nécessaire d'opérer des choix de sélection.

1.3. L'exposé de la démarche mise en œuvre

Nos objectifs et questionnements ayant été préalablement exposés, nous exposons désormais les choix que nous avons effectués (1.3.1), puis fournissons un aperçu des études que nous avons identifiées (1.3.1).

1.3.1. La collecte des références : critères d'inclusion et d'exclusion

Certains débats persistent au sein des travaux relatifs aux méthodes d'analyse de la littérature : si seules les références pertinentes doivent être analysées, ou bien si le chercheur doit tendre à l'exhaustivité. Dans le cadre d'une démonstration particulière, telle que l'inadéquation de la théorie à rendre compte d'un phénomène particulier, la pertinence est une stratégie conseillée (Eisenhardt et Graebner, 2007). L'exhaustivité peut toutefois être invoquée à condition qu'elle soit bornée, c'est-à-dire que des frontières soient délimitées. Ceci signifie que dans le cadre déterminé, l'intégralité des travaux qui ont pu être récoltés a été abordée. C'est par exemple le cas de l'analyse de Duyck et Filser (2003) : leur univers correspond à l'intégralité des communications réalisées à l'occasion du colloque Etienne Thill, entre 1998 et 2002.

Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, nous pensons néanmoins avoir intégré une part significative des travaux académiques publiés notamment depuis les trente dernières années[44]. Nous avons également enrichi cette démarche par l'intégration de références pertinentes pour compléter notre exploration.

1.3.1.1. Les domaines substantifs analysés

Selon Brown et Dant (2009), la recherche en distribution peut être définie par trois domaines :

- le *domaine substantif*, qui correspond aux problématiques qui se posent aux professionnels (le comportement du consommateur sur le lieu de vente par exemple) ;
- le *domaine conceptuel*, qui englobe les cadres théoriques et conceptuels mobilisés dans les recherches ;
- le *domaine méthodologique*, qui est constitué des designs et outils employés pour analyser les domaines substantiels et conceptuels ;

Compte tenu de notre problématique et du caractère pluridisciplinaire de notre contexte théorique, nous avons privilégié une analyse par domaines substantifs. La question étant peu abordée par la littérature, nous nous sommes intéressés à la compréhension des influences qui pèsent sur le rayon F&L. Plusieurs analyses présentent des catégorisations des recherches en distributions (Brown et Dant, 2006 ; Duyck et Filser, 2003 ; Grewal et Levy, 2006 ; Runyan et Droge, 2008). Nous nous sommes inspirés de celle proposée par Duyck et Filser (2003) pour deux raisons : elle présente le contenu des thèmes regroupés sous différentes catégories, et propose une répartition équilibrée entre les dimensions « canal » et « commerce de détail ».

Les recherches ont été réparties suivant les thèmes suivants :

- <u>le canal de distribution</u>, comprenant l'organisation du canal et les relations fournisseurs-distributeurs[45], qui incorpore les stratégies des distributeurs en matière de marques de distributeur ;

[44] Une référence qui nous apparaît importante n'a pas pu être analysée : la thèse réalisée par McLaughlin (1983) sur les pratiques d'achat et de vente dans les canaux de distribution des F&L. Les principaux résultats de cette recherche ont néanmoins fait l'objet d'une publication (McLaughlin et Pierson, 1984). Cette dernière ne faisant pas état du cadre théorique et de la grille conceptuelle mobilisés, l'auteur a, et nous l'en remercions, accepté de répondre à nos questions par un échange d'emails. Nous n'avons cependant pas pu analyser en détail cette publication ni les références qu'elle a mobilisées. Deux manuels d'enseignement de l'université de Cornell n'ont également pas pu être obtenus : Immings (1983), *Produce Management and Operations,* Cornell University Food Industry Management Home Study Program, Cornell University, Ithaca, New York ; Frank et Mclaughlin (1997), *Produce: Management and Operations*, Cornell University Distance Education Program, Ithaca, NY.

[45] Une exception à cette règle concerne l'article de Hobbs et Young (2000), qui a pour objet d'étude les relations entre producteurs de produits frais et producteurs de l'industrie agroalimentaire. Il s'agit néanmoins d'une référence importante et abondamment citée dans le cadre des travaux relatifs aux relations fournisseur-distributeur dans le secteur des F&L. Ainsi nous avons choisi de l'inclure, car l'étude analyse la nature des

- le marketing du point de vente, regroupant les décisions relatives aux variables du mix du détaillant et leurs effets, ainsi que les travaux éclairant les comportements et attitudes des consommateurs face aux rayons F&L ;
- le management du rayon, englobant les travaux relatifs au management des ressources humaines, et les recherches traitant de l'organisation des distributeurs, pouvant ainsi incorporer les décisions relatives aux variables du mix du rayon.

Nous avons recherché des études portant exclusivement sur les F&L, mais également des références portant sur plusieurs catégories de produits ayant intégré les F&L dans leur analyse. Nous avons cependant jugé qu'il était nécessaire d'exclure certains travaux :

- les études dont le terrain est un pays en développement ;
- les travaux dont l'analyse ne porte que sur un seul produit ;
- ceux portant sur des produits transformés et issus de l'agriculture biologique ;
- les travaux analysant la consommation de F&L et ses déterminants sociodémographiques ;
- les analyses des canaux de distribution alternatifs : celles portant sur les approvisionnements des consommateurs, directement auprès des producteurs.

1.3.1.2. Les sources et la nature des travaux mobilisés

1.3.1.2.1. Les sources utilisées

Afin d'éviter un biais de spécialisation lié à une discipline (Fabbe-Cost et Jahre, 2008), nous avons veillé à intégrer tant des revues « généralistes » à dominante marketing ou distribution, que des revues spécialisées dans le secteur alimentaire ou agricole. Les auteurs recommandent de préciser les bases de données qui ont été utilisées (Ibid. ; Runyan et Droge, 2008). Nous avons mobilisé, pour rechercher les articles publiés dans des revues académiques, les bases – *Proquest-ABI Inform Global*, *EBSCO-Business Source Premier*, *Econlit*, *Science Direct*, et *Wiley-Blackwell*. Elles ont été complétées par les moteurs de recherche de l'*AFM*, *AgEcon Search*[46] et *Google Scholar*. Aucune limite temporelle inférieure n'a été établie[47]. Afin de cerner les premiers travaux sur la distribution des F&L, nous avons parcouru manuellement

---

échanges dyadiques dans le secteur des F&L, et contribue de ce fait à permettre d'en comprendre les particularités.

[46] Base de données proposant en accès libre des travaux académiques – articles, papiers de recherche et communications à colloques – gérée par l'Université du Minnesota, et l'Agricultural and Applied Economics Association.

[47] Les références analysées sont antérieures à août 2007, correspondant à la période de début de notre recherche empirique, exposée dans la troisième partie de cette thèse.

les tables des matières du *Journal of Farm Economics* sur la période 1919 - 1965[48], la revue étant mise en accès libre par le service « Core Historical Literature of Agriculture » de l'Université de Cornell[49]. Nous avons également eu recours aux archives électroniques de la bibliothèque d'Etat de New York[50], et parcouru l'ensemble des actes du Colloque Etienne Thil[51]. Cette démarche a été complétée par un examen minutieux des bibliographies des articles sélectionnés.

1.3.1.2.2. Le repérage des études

Nous n'avons pas procédé à une sélection par simple analyse des résumés des publications ou de leurs résultats, telle que la démarche est décrite par Runyan et Droge (2008). Nous considérons, dans la lignée de Ryan et Barclay (1983, p. 4), que « la capacité ou la volonté d'extraire des résultats de recherche indirects d'études dont le centre n'était pas principalement sur le sujet d'intérêt aide ou gène le processus de recherche ». Cette démarche nous a effectivement permis d'intégrer des éléments pertinents pour notre questionnement, qui n'apparaissent pas nécessairement spontanément à la lecture des résumés, ou en se référant simplement au sujet principal de l'étude.

1.3.1.2.3. La nature des études incorporées

La question de la nature des références est également à préciser. La question du biais de publication pousse les auteurs à rechercher des études non publiées (Churchill et al, 1985). Pour notre part, nous avons, choisi comme critère principal le fait que l'étude soit liée à une activité académique. Nous avons inclus des rapports synthétisant les apports théoriques inscrits dans un programme de recherche commandité ou réalisés par des chercheurs à destination des professionnels, des thèses, et des communications à colloque. Certaines communications, que nous avons mobilisées au commencement de notre recherche, ont fait l'objet d'une publication ultérieure (par exemple : Bech-Larsen (2000) publié en 2006 par Bech-Larsen et Esbjerg ; Chabaud et Codron (2004) publié en 2005). Dans ce cas nous avons préféré la version publiée, sauf si des détails ou perspectives, qui méritaient à notre sens d'être conservés, nous semblaient avoir été écartés.

1.3.1.2.4. L'intégration des résultats nuls

Un débat centré autour du biais de publication, mis en évidence par Rosenthal (1979), divise les chercheurs quant à la question d'inclure des études non publiées. L'argument principal

[48] La période 1965-1967 étant couverte par *EBSCO-Business Source Premier*.
[49] http://chla.library.cornell.edu
[50] http://www.nysl.nysed.gov/scandocs/
[51] http://www.univ-lr.fr/gestion/actescolloques.htm

consiste à considérer que les études ayant des résultats nuls sont rarement publiées. Glass et al (1980, d'après Ryan et Barclay, 1983), ont également démontré que les journaux tendaient à préférer publier des études vérifiant des hypothèses plutôt que celles les infirmant. Pour notre part, nous avons repéré deux études, publiées sous quatre références, présentant des résultats nuls eu égard à notre problématique, et les avons intégrées. La première pour son caractère informatif (Fader et Lodish, 1990), la seconde pour son intérêt à la fois théorique et méthodologique (Durham et al 2005 ; 2007 ; Johnson et al, 2005).

1.3.1.2.5. Les publications fondées sur une même étude

Nous n'avons pas écarté les publications fondées sur une même étude, il est parfois difficile de les identifier en raison d'un manque de clarté des auteurs, et que des différences, parfois légères, peuvent distinguer plusieurs publications (par exemple, Hingley, 2005a ; 2005b ; 2005c). Les données collectées au cours d'une même étude peuvent faire l'objet d'une réinterprétation, ou permettre de répondre à des questions de recherche supplémentaires. Nous estimons qu'il est intéressant de relever le fait que plusieurs publications proviennent d'une même étude et nous considérons que le contenu des informations de chaque référence est susceptible d'être important à prendre en compte.

Notre objectif consiste à dresser un panorama le plus complet possible des recherches portant sur la thématique des F&L en grande distribution, afin d'inscrire et de positionner nos travaux dans ce contexte théorique. L'exhaustivité n'a été recherchée que pour les études portant précisément sur notre objet.

1.3.2. La présentation des références collectées

Nous proposons ainsi un aperçu global des principales caractéristiques des références collectées. L'analyse détaillée des domaines substantifs sera proposée dans le cadre de la section 3 de ce chapitre. Les données appuyant l'analyse par sous-thèmes des caractéristiques des études et des domaines méthodologiques, et celles relatives aux domaines conceptuels, sont présentées respectivement dans les annexes 3.1 et 3.2. Suivant le protocole que nous avons établi, nous sommes parvenus à collecter 103 références se rapportant à la distribution des F&L et dans nos critères de sélection. Le tableau suivant en présente les principales caractéristiques.

Tableau 3.2 : Principales caractéristiques des études collectées

CARACTERISTIQUES	COMPOSANTES	REPARTITION	
		Valeur	%
DOMAINES SUBSTANTIFS	Canal	69	*67,0*
	Management	8	*7,8*
	Marketing	26	*25,2*
	Total	**103**	***100,0***
SOURCES	Revues générales	34	*33,0*
	Revues agro-alim	37	*35,9*
	Autres revues	2	*1,9*
	Conférences	9	*8,7*
	Ouvrages	2	*1,9*
	Rapports	17	*16,5*
	Thèses	2	*1,9*
	Total	**103**	***100,0***
PAYS D'APPLICATION DES ETUDES	FR	28	*27,2*
	GB	16	*15,5*
	US	44	*42,7*
	International	5	*4,9*
	Autre	10	*9,7*
	Total	**103**	***100,0***
FOCALISATION DES ETUDES	Comparatif	8	*7,8*
	Non spécialisé	21	*20,4*
	Focalisé	74	*71,8*
	Total	**103**	***100,0***
DEMARCHES DE RECHERCHE	Qualitatives	71	*68,9*
	Quali-quantitatives	8	*7,8*
	Quantitatives	23	*22,3*
	Résultat nul	1	*1*
	Total	**103**	***100,0***

Cette littérature se répartit de manière déséquilibrée entre les trois domaines substantifs retenus, le canal de distribution correspondant au domaine le plus analysé et le management du rayon, le moins. Le marketing du rayon représente 25% des références collectées.

Nous constatons également que la majorité des références proviennent de revues académiques (70,8% au total), les plus aisées de se procurer. Il apparaît en effet complexe de se procurer des études non publiées[52]. En revanche, nous pouvons constater que ces études sont réparties de manière quasi équilibrées entre des revues de types généralistes, et des revues spécialisées dans les secteurs agricoles ou agro-alimentaires. Ceci contribue à nous prémunir d'un biais de

[52] Nous rappelons que nous n'incluons pas, dans cette analyse consacrée à l'évaluation des avancées de la recherche académique sur la distribution des F&L, les travaux d'experts du secteur. Certains de ces travaux pourront être mobilisés dans la revue narrative que nous développons par la suite, uniquement dans le souci de rendre plus explicite certains aspects de la spécificité des F&L. Les travaux d'experts, provenant de la presse spécialisée ou de publications de certaines institutions, seront utilisées dans le chapitre 6, afin de faire ressortir les préoccupations managériales d'une part, et d'autre part de trianguler les entretiens que nous avons conduits dans le cadre du volet empirique de cette exploration. Les inclure ici biaiserait l'analyse. Or, en étudiant les travaux de Churchill et al (1985), nous constatons que de nombreuses études dites « non publiées » proviennent de travaux réalisés par des experts et des professionnels.

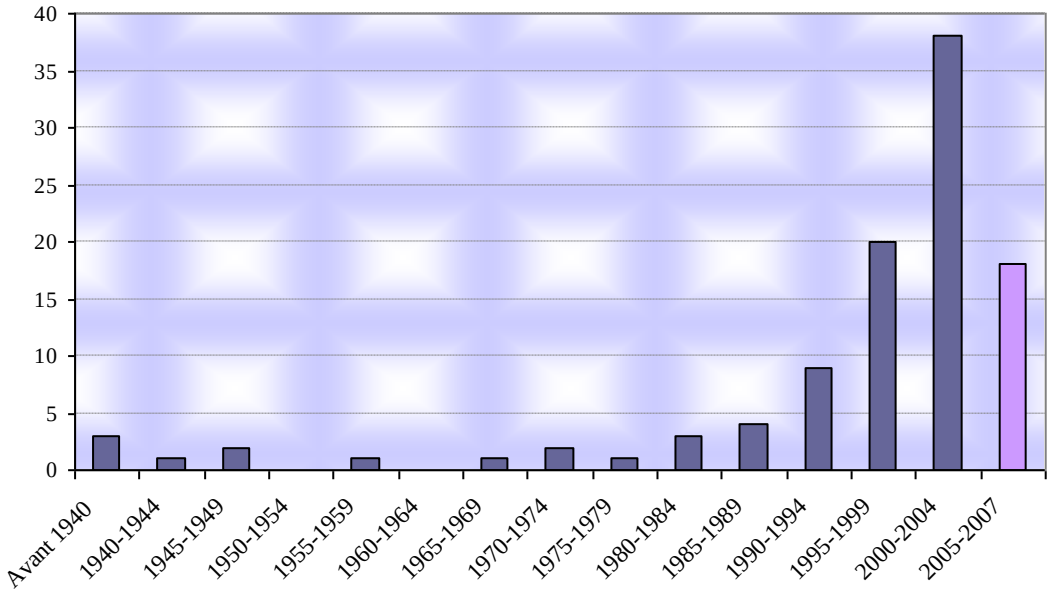
spécialisation. Les rapports réalisés par ou en collaboration avec des chercheurs sont également une source d'information importante (16,5%).

Les études collectées sont majoritairement réalisées aux Etats-Unis d'Amérique (42,7%), la France occupant une place non négligeable (27,2%). Ceci peut néanmoins résulter d'un accès facilité aux travaux d'origine française. Toutefois, en supposant que les recherches ou les caractéristiques de la distribution des F&L françaises présentent des particularités, ceci nous permet de mieux prendre connaissance du contexte dans lequel notre recherche empirique prendra place. Il est également intéressant de constater que seules cinq études revêtent un caractère international. Les pays classés « autres » comptent deux études australiennes, une étude canadienne, et une étude danoise, trois études dont le pays n'est pas précisé, et quatre références qui ne concernent pas directement de terrain d'application particulier. Avoir relevé les pays d'origine des études nous permet de tenir compte, au besoin, de caractéristiques particulières qui pourraient leur être rattachées.

Consigner le caractère focalisé des études nous permet d'une part de contrôler un biais de spécialisation, et d'autre part de rendre compte de la dispersion des études relatives à la distribution des F&L. Ces études se distinguent des études non spécialisées (20,4%), qui traitent des F&L sans les analyser plus particulièrement qu'une autre catégorie de produit, mais fournissent toutefois des informations ou résultats susceptibles de nous éclairer dans notre démarche d'exploration, tout en faisant ressortir quelques unes de leurs particularités.

Enfin, une simple analyse des démarches de recherche nous permet de nous rendre compte que les études qualitatives dominent. La période couverte par cette littérature s'étend de 1920 à août 2007. Le graphique ci-dessous permet de visualiser le nombre de références regroupées par tranches de 5 ans. La période de 1920 à 1940 est regroupée, les études étant trop sporadiques.

Figure 3.1 : L'évolution de la recherche en distribution des F&L en nombre de références dans le temps.



Deux commentaires s'imposent. Le premier concerne l'apparent développement des recherches à partir des années 1980. Les références les plus anciennes que nous avons pu nous procurer émanent de revues académiques. Aucune bibliographie récente ne nous a permis d'identifier des travaux antérieurs à ceux de McLaughlin (1983) pour l'analyse du canal de distribution, ou de Curhan (1974) pour les travaux relatifs au marketing du point de vente. Nous précisons également que, dans le cadre du parcours de la revue *Journal of Farm Economics*, peu de publications répondant à nos critères concernent le secteur des F&L[53]. Le second commentaire concerne la période 2005-2007. Les 18 publications interviennent non pas sur une période de 5 ans comme pour les autres tranches, mais de 2,5 ans. Le volume de publications est donc, comparativement, équivalent à celui de la période 2000-2004.

Enfin, un simple regard jeté sur l'annexe 3.2, qui recense les principaux domaines conceptuels mobilisés dans le cadre des références que nous avons collectées, nous permet de déceler une polarisation des théories par domaine substantiel. Nous pouvons néanmoins y observer que 28,2 % des références ne disposent d'aucun cadre théorique explicite. Ensuite, nous

[53] Nous avons repéré davantage d'études portant sur les secteurs carnés, l'industrie du lait ou céréalière. De plus, nous rappelons que nous avons écarté les analyses dédiées à un unique produit ou à une unique variété. Enfin, nous n'avons pas inclus certains travaux qui faisaient état des besoins de recherches sur le secteur des F&L, simplement parce que la lecture de ces travaux ne nous a pas permis de déceler d'information pertinentes pour notre problématique. Nous n'avons d'ailleurs pas vocation ici à produire une analyse historique de la recherche sur le marketing des F&L. Toutefois, l'inclusion de certains travaux précoces nous permet d'une part de relativiser certaines affirmations que nous pouvons lire dans des études contemporaines, et d'autre part de déceler des informations pertinentes en regard à notre objet.

constatons que quelques théories sont transversales à plusieurs domaines substantiels. C'est le cas des théories relatives à l'économie de l'information et de la qualité et de l'économie de l'organisation industrielle, qui traversent l'ensemble des domaines. Le cadre de l'économie-politique du canal, les théories de l'équité de la marque et les analyses de la demande d'inspiration micro-économiques sont transverses aux analyses du canal et du point de vente. La théorie des coûts de transaction et celle des réseaux stratégiques sont transverses aux analyses du management du rayon et du canal de distribution, tandis que les travaux s'appuyant sur la théorie de l'hétérogénéité spatiale (fondant les travaux sur le géo-merchandising (Volle, 2002)) apparaissent dans le management des rayons ainsi que dans le marketing du rayon.

Notre démarche de collecte ayant été présentée, et le socle théorique constitué et exposé, nous en proposons à présent l'analyse.

2. La littérature en distribution des F&L : un état de l'art

Cette section rend compte des recherches académiques menées dans le champ de la distribution des F&L: le canal de distribution, le management des entreprises de distribution, et le marketing du point de vente.

Pour des questions de clarté, convenons de présenter quelques caractéristiques des F&L. L'environnement dans lequel évoluent la distribution et le commerce des F&L présente un ensemble de caractéristiques qui influencent les activités, les comportements et les perceptions des acteurs du secteur comme le degré d'incertitude perçu, lié aux caractéristiques des produits. Nous les regroupons sous l'appellation de facteurs naturels. Ces derniers confèrent au secteur des F&L son très fort dynamisme, et son unicité (McLaughlin, 2004).

2.1. Les facteurs naturels, déterminants de l'unicité du secteur

Les facteurs naturels englobent un ensemble de composantes de natures biologiques et climatiques, sources d'une grande variabilité, et d'instabilité. Nous observerons d'abord les facteurs climatiques, puis les facteurs liés aux produits.

2.1.1. Les facteurs climatiques

Les facteurs climatiques jouent un rôle prépondérant dans les activités agricoles, notamment dans le secteur des F&L. Ces éléments peuvent être décomposés en deux catégories : les facteurs saisonniers, et les facteurs aléatoires.

Les saisons correspondent à des « moments de l'année où dominent certains états de l'atmosphère »[54], qui regroupent des facteurs climatiques relativement homogènes.[55]. Le climat des saisons est cependant soumis à évolution.

Les facteurs climatiques subissent des aléas qui influencent les choix des consommateurs, donc la demande (McLaughlin et al, 1981). Modifiant la qualité des productions agricoles, et les quantités disponibles (Vernin, 1998), ils sont responsables de crises « conjoncturelles », faisant « *partie intégrante, à une ou plusieurs périodes de l'année, et de manière presque inévitable, du fonctionnement du marché* » (Canivet, 2004, p. 90).

2.1.2. Les caractéristiques des produits

Les F&L sont des produits vivants, qui interagissent avec leur environnement. Vendus « en l'état » (Canivet, 2004), ils recèlent des dimensions sensorielles et expérientielles fortes (odeurs, saveurs, couleurs, formes), et véhiculent de nombreux symboles (religieux, sexuels, géographiques…) (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006). Comme tout être vivant, ils sont soumis aux lois de la sénescence et présentent une grande variété intrinsèque (Ritson 1997). Développer ces questions relatives à la nature des produits est hors du cadre de cette thèse mais nous ne pouvons les évacuer puisqu'elles confèrent au secteur des F&L son idiosyncrasie. Nous allons succinctement examiner ces aspects, qui nous permettrons de mieux comprendre le fonctionnement de la distribution des F&L.

2.1.2.1. Périssabilité et évolutivité

Les F&L sont des produits vivants, et le restent après récolte : ils sont évolutifs, soumis aux risques de maladie ou de pourrissement (McLaughlin, 2004), hautement périssables, la périssabilité pouvant être définie comme « une perte de la qualité après la récolte du produit » (Zuurbier, 1999, p. 23), qui se dégradent tout au long du canal de distribution (Schotzko et Hinson, 2000), et jusque chez le consommateur (Pearson, 2003). Les attributs des produits sont difficilement améliorables après leur cueillette (Schotzko et Hinson, 2000). Cette altération des produits peut générer des pertes en volume et/ou en valeur, autre caractéristique commune contribuant à leur conférer un caractère invendable : leur fragilité. L'intégrité physique ou l'apparence des produits peuvent être dégradées au cours de leur commercialisation (Brooker et al, 1987 ; Canivet, 2004 ; Curhan, 1974 ; Durham et al, 2005 ; Johnson et al, 2005 ; Lessassy, 2007 ; McLaughlin, 1981 ; 2004 ; Mehren, 1948 ; Price, 2004 ; Schotzko et Hinson, 2000 ; White, 2000).

[54] Définition du Larousse.
[55] Dictionnaire de l'Académie Française.

La maturité, courte période durant laquelle doit être effectuée la récolte (Schotzko et Hinson, 2000 ; Zuurbier, 1999), est une composante importante de l'évolutivité. La durée de vie des produits dépend de nombreux facteurs, comme le taux d'humidité ou la température, conditions changeantes selon les produits (Mehren, 1948). La maîtrise des conditions de leur conservation est de nature à influencer leur durée de vie.

2.1.2.2. Variabilité et absence de marque

Le caractère évolutif des F&L contribue à rendre instable leur qualité (Brousseau et Codron, 1998). La périssabilité n'est pas le seul facteur de variabilité des produits. Pearson (2003) précise que les attributs des produits peuvent être soit discrets, comme les marques, soit fluctuants, comme le goût ou le poids (Zuurbier, 1999). L'une des fonctions de la marque consiste à garantir une qualité homogène et constante, ceci peut expliquer que peu de F&L sont porteurs d'une marque destinée au consommateur final (Pearson, 2003 ; Codron et al, 2005c). De nombreuses marques, sont destinées aux acheteurs professionnels (Kitchen, 1949 ; Fernandez-Barcala et Gonzalez-Diaz, 2006). Les efforts de standardisation développés depuis les années 1920 (Shepherd, 1942) sont encore considérés comme insuffisants et sources de perturbations (Zuubier, 1999).

2.1.2.3. Les dimensions de la qualité et son évaluation

Cette notion, complexe en raison du nombre important de facettes qu'elle comporte, est mal définie par la littérature (Sterns et al, 2001). Ces auteurs, proposent d'adopter la définition de Caswel et al (1998) qui la décompose en 6 attributs :

- la sécurité alimentaire,
- la qualité nutritionnelle,
- la qualité organoleptique (goût, couleur, senteur, apparence),
- la valeur,
- la qualité environnementale,
- la qualité sociale.

La qualité diffère selon les acteurs (Sterns et al, 2001). Elle peut être objective (normes d'hygiène) ou subjective (goût), et englobe une multitude d'attributs intrinsèques au produit. De nombreux auteurs mobilisent la classification des attributs de Nelson (1970), étendue par Darby et Karni (1973), afin d'analyser l'échange d'information entre le produit et l'acheteur (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Chabaud et Codron, 2005 ; Peasron, 2003 ; Sterns et al, 2001). Trois attributs sont ainsi identifiés : les *attributs de recherches* évalués avant achat, les *attributs d'expérience* évalués après consommation du produit. Cette évaluation est peu

coûteuse, contrairement aux *attributs de croyance* qui ne peuvent être jugés que de manière couteuse. (Darby et Karni, 1973). Sterns et al (2001) prennent l'exemple des résidus de pesticides, attribut de recherche pour l'acheteur organisationnel disposant des outils de mesure adéquats, et attribut de croyance pour le consommateur qui ne pourra jamais l'évaluer. Pearson (2003), s'appuyant sur la dichotomie entre les attributs intrinsèques et extrinsèques élaborée par Szybillo et Jacoby (1974), propose alors de classifier les attributs des produits en ajoutant une seconde dichotomie : le caractère caché ou révélé des attributs.

Figure 3.2 : La classification intrinsèque/extrinsèque et révélé/caché des attributs (Pearson, 2003, p. 4)

Attribut	***Intrinsèque***	***Extrinsèque***
Révélé	*Couleur*	*Marque, prix*
Caché	*Goût*	*Biologique*

La qualité est dès lors difficilement mesurable et objectivable (Brousseau et Codron, 1998).

2.1.2.4. Diversité

Les F&L sont marqués par une grande diversité (Zuurbier, 1999) qui, pour une même espèce, s'exprime en termes de variétés, de qualité, de taille, ou encore de marques (Kitchen, 1949). Certains auteurs ont recours à différentes classifications pour segmenter les produits en vue de l'analyse de l'effet de leurs caractéristiques sur la conduite des activités de distribution, ou sur le comportement des acteurs. Les fruits peuvent être séparés en produits lourds ou produits complexes (Brousseau et Codron, 1998 ; Curhan, 1974), les légumes, en légumes salades-crudités ou légumes à cuire (Curhan, 1974), ou encore en légumes salade-crudités, primeurs ou standards (Fady et Seret, 2000). Les fruits complexes et les légumes salades partagent quelques caractéristiques (Curhan, 1974). Duffy et Fearne (2004) identifient les matières premières, peu différenciées, les produits à valeur ajoutée, produits de luxe ou produits exotiques, et une catégorie de produits intermédiaires, qui sont à la fois des produits à valeur ajoutée et des matières premières. Certains auteurs s'appuient sur les systèmes de classification des distributeurs. Montigaud et al (2005) exposent la segmentation retenue par Auchan, fragiles, semi-fragiles et peu fragiles. Beamer et Preston (1991) font la distinction produits basiques et spécialités, catégorie difficile à définir, puisqu'elle s'appuie sur les volumes écoulés, dépendants de la saison ou des habitudes alimentaires de la clientèle locale (Beamer et Preston, 1991 ; Curhan, 1974).

En conclusion, nous pouvons relever un certain paradoxe caractérisant les F&L : ce sont dans un premier temps des produits vendus en l'état, et peu différenciés, autrement dit des matières premières, dont l'achat est considéré comme une situation peu complexe (Anderson et Narus, 1991). Parallèlement, ce sont des produits qui combinent des attributs de recherche, d'expérience et de confiance ; une situation qui, lorsqu'elle se produit dans le cadre des achats de produits industriels par nature non évolutifs et techniquement maîtrisés, est déjà considérée comme étant complexe (Essig et Arnold, 2001). Ce paradoxe est ainsi de nature à rendre particulier le comportement des acheteurs, qu'il s'agisse de professionnels ou de particuliers.

2.2. Les recherches sur le canal de distribution des F&L

Nous présentons les principales caractéristiques de ces études (2.2.1), puis les principaux résultats qui en émergent (2.2.2).

2.2.1. Les caractéristiques des études

Nous aborderons dans un premier temps la composition de ce domaine substantif, et l'évolution des recherches relatives aux sous-thèmes (2.2.1.1), ensuite les caractéristiques de cette littérature pour en montrer les singularités par rapport à l'ensemble de la littérature sur la distribution des F&L, puis détaillées par sous-thème (2.2.1.2).

2.2.1.1. Composition et évolution des analyses des canaux

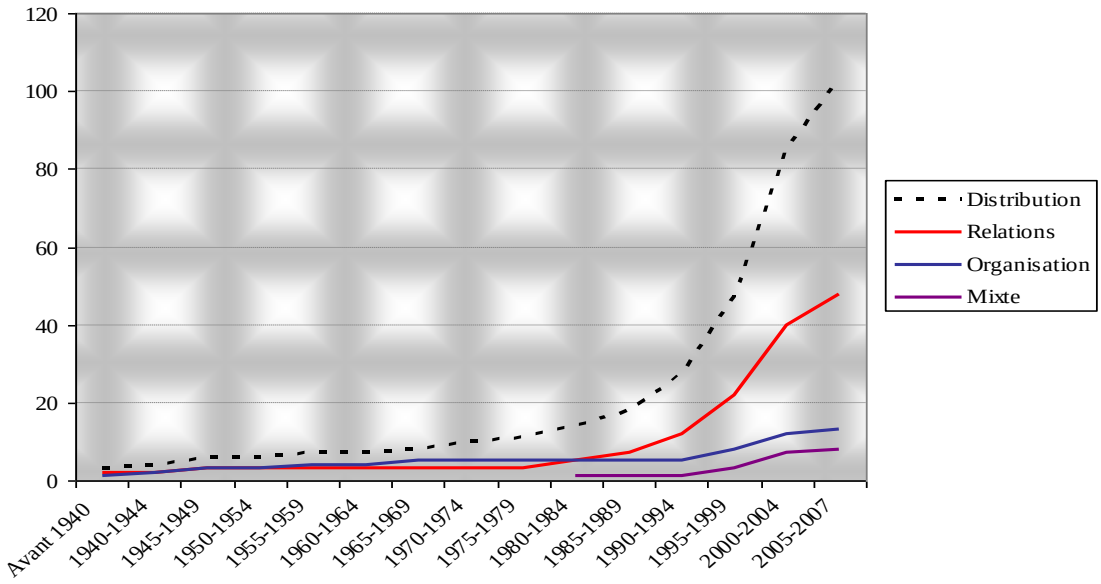
La littérature analysant le canal de distribution des F&L représente la part la plus importante des études réalisées sur la distribution des F&L (67%). Et celle qui révèle la plus ancienne tradition de recherche, comme le Tableau 3.3 permet de le constater.

Tableau 3.3 : Evolution des recherches sur le canal de distribution des F&L

	Organisation	**Mixte**	**Relations**	**Total Canal**	**Distribution**
Avant 1940	1	0	2	3	3
1940-1944	1	0	0	1	1
1945-1949	1	0	1	2	2
1950-1954	0	0	0	0	0
1955-1959	1	0	0	1	1
1960-1964	0	0	0	0	0
1965-1969	1	0	0	1	1
1970-1974	0	0	0	0	2
1975-1979	0	0	0	0	1
1980-1984	0	1	2	3	3
1985-1989	0	0	2	2	4
1990-1994	0	0	5	5	9
1995-1999	3	2	10	15	20
2000-2004	4	4	18	26	38
2005-2007	1	1	8	10	18
Total	**13**	**8**	**48**	**69**	**103**

Nous avons décomposé les recherches sur le canal en trois sous-thèmes : les travaux relatifs à l'organisation du canal de distribution (18,8%), ceux relatifs aux relations distributeurs-fournisseurs (69,6%), et une catégorie mixte (11,6%) (Figure 3.3).

Figure 3.3 : L'évolution des recherches sur le canal en nombre de références cumulées



2.2.1.2. Les principales caractéristiques des études sur le canal des F&L

Le tableau en annexe 3.1 dresse un portrait des caractéristiques des recherches sur le canal, par rapport à celles relatives à la distribution des F&L. cette littérature est caractérisée par :

- une répartition quasi égale entre des revues spécialisées (36,2%) et des revues généralistes (34,8%),
- une part de travaux dédiés aux F&L plus importante (78,3% contre 71,8 %), une moindre domination des travaux d'origine américaine (37,7% contre 42,7%), et une plus grande participation des recherches britanniques (23,2% contre 15,5%
- une large domination des approches qualitatives (84% contre 68.9%) avec un recours aux études qualitatives empiriques (49.3% contre 37.9%).

L'annexe 3.2, montre qu'il s'agit du domaine dans lequel se trouve la plus grande proportion de travaux ne s'inscrivant dans aucun cadre théorique (36,2% contre 28,2%). Le Tableau 3.4, qui s'appuie sur les annexes 3.1 et 3.2, synthétise les principaux résultats de l'analyse descriptive des caractéristiques des études portant sur le canal de distribution, distingués par sous-thèmes. Exemple de lecture, première ligne, première colonne : *38,5% des références traitant de l'organisation du canal sont publiées dans des revues spécialisées.*

Les travaux portant sur les relations fournisseurs-distributeurs trouvent davantage leur place dans les revues généralistes. D'un point de vue conceptuel, chaque sous-thème est caractérisé par un nombre important de travaux qui ne s'inscrivent dans aucun cadre théorique. Les travaux portant sur l'organisation du canal ont exclusivement recours à des théories économiques, tandis que les analyses des relations fournisseurs-distributeurs mobilisent davantage de théories fondées sur des approches sociales ou béhavioristes (environ 55% des références).

Tableau 3.4 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études des canaux par sous-domaine substantif

Thèmes / Caract. études	CANAL DE DISTRIBUTION (n= 69)		
	Organisation (18,8%)	**Mixte (11,6%)**	**Relations (69,6%)**
Sources	Revues spécialisées (38,5%) majoritaires, rapports et revues généralistes en proportions identiques (23,1%) Part des rapports la plus importante du domaine (23,1% contre 18,8%)	Revues spécialisées principalement (50%)	Principalement dans des revues, généralistes (39,6%) puis spécialisées (33,3%) Part de rapport inférieure à l'ensemble du domaine, mais non négligeable (16,7%)
Focalisation	Part de travaux spécialisés moins dominante que dans les autres sous-thèmes mais majoritaire (69,2% contre 78,3%)	Majoritairement spécialisé sur les F&L (87,5%)	Majoritairement spécialisé sur les F&L (79,2%)
Pays	Majorité de travaux américains (53,8%) France bien représentée (30,8%) Absence de travaux d'origine britannique	Majoritairement des travaux américains (62,5%) Pas d'étude française Une seule référence britannique (Shaw et Gibbs, 1995)	Part de travaux d'origine française la plus importante (33,3%), suivie des travaux britanniques (31,3%) puis américains (29,2%) 3 travaux d'envergure internationale
Approches et méthodes d'analyse	Une seule étude quantitative, recourant aux statistiques descriptives Proportion de travaux qualitatifs sur données secondaires la plus importante du domaine (38,5% contre 15,9%)	Une seule étude quantitative, recourant aux statistiques descriptives Travaux qualitatifs de nature empirique majoritaires (62,5%)	3 références employant des techniques quantitatives confirmatoires Travaux qualitatifs de nature empirique principalement (47,9%) Part importante d'études de cas (22,9%)
Principaux cadres théoriques	Economie de l'organisation industrielle (30,8%) et théorie des coûts de transaction (30,8%) Les travaux sans cadre théorique explicite se retrouvent dans ces mêmes proportions (30,8%)	Economie de l'organisation industrielle (25%) et théorie des coûts de transaction (25%) Les travaux sans cadre théorique explicite se retrouvent dans ces mêmes proportions (25%)	Théories comportementales du canal marketing (20,8%) et théories du marketing et de l'échange relationnel (22,9%) principalement Dans une moindre mesure, économie industrielle (14,6%), théorie des coûts de transaction (12,5%), analyse systémique et IMP dans des proportions équivalentes (10,4%) Les travaux sans cadre théorique explicite dominent la thématique (39,6%)

2.2.2. L'environnement d'apport du rayon F&L : synthèse des principaux résultats des études portant sur le canal de distribution des F&L

Un nombre important d'études a porté sur l'analyse des canaux de distribution. L'organisation et la structure des canaux de distribution[56], et la nature de relations que les distributeurs entretiennent avec leurs fournisseurs par le biais de leurs structures centrales d'achat, de référencement ou de massification des flux, correspondent à l'environnement secondaire de la tâche du rayon F&L (chapitre 1). Au travers de la revue de cette littérature, nous souhaitons comprendre les spécificités de l'approvisionnement des rayons. Elle est recentrée sur nos objectifs : dégager les facettes de la spécificité des rayons F&L, comprendre leur impact sur les activités des détaillants, et évaluer la manière selon laquelle ces derniers prennent en compte ces particularités. Nous rappelons que dans le cadre de la présentation de ces études, nous privilégions une analyse compréhensive[57] au strict respect de l'appartenance des études à leurs sous-domaines substantifs[58].

2.2.2.1. La structure des canaux en amont du rayon

L'analyse de l'organisation des canaux occupe une place non négligeable dans l'ensemble des recherches sur la distribution des F&L (12,6% des références, ou 20,4% en les additionnant aux études mixtes), Ces études dégagent trois principales thématiques révélatrices de particularismes : la structure de l'offre et des canaux de distribution, la variabilité et la dynamique du secteur, et les restructurations, initiées par les distributeurs. Nous allons d'abord exposer les caractéristiques structurelles et conjoncturelles des canaux, puis présenter l'impact des activités des détaillants sur leurs restructurations. Ce qui nous permettra d'identifier les motivations des distributeurs en matière de conduite de leurs activités à l'amont.

2.2.2.1.1. Particularités et dynamique des canaux de distribution des F&L

Les auteurs s'accordent pour caractériser les marchés et canaux de distribution des F&L comme étant à la fois complexes, instables et dynamiques. La notion de complexité renvoie aux analyses structurelles des canaux, combinant approches institutionnalistes et fonctionnalistes. Elle a pour conséquence que les acteurs, et davantage les producteurs que les

[56] Nous rappelons qu'en raison de l'unité d'analyse que nous avons retenu, à savoir le rayon, nous distinguons l'organisation du canal, que nous circonscrivons et limitons à l'amont du canal, de l'organisation des distributeurs.

[57] Nous nous assignons donc un objectif de compréhension, mais également d'explicitement : nous considérons que les particularités sectorielles des F&L ne prennent leur sens que dans la limite où elles sont exposées pleinement.

[58] Les descriptions des particularités du secteur se répètent en effet dans la littérature, ainsi que Bresler (1965) l'avait constaté.

distributeurs, souffrent d'un manque de compréhension du système de distribution des F&L (McLaughlin et Pierson, 1984). Dans un essai de simplification, nous abordons d'abord les caractéristiques de l'offre, puis nous intéressons à la structure des canaux.

2.2.2.1.1.1 Les caractéristiques de l'offre

Structurellement, l'offre de F&L est caractérisée par son fort éclatement[59]. Plusieurs études constatent que le nombre de producteurs est élevé, et qu'ils sont géographiquement dispersés (Canivet, 2004 ; McLaughlin, 2004 ; et Pierson, 1984 ; Montigaud, 1992 ; Schotzko et Hinson, 2000). Cette analyse est étayée par quelques études de portée européenne (Wilson, 1996) ou internationale (Zuurbier, 1999). Le marché est faiblement segmenté (Ibid.) et, dans un contexte de quasi absence de marques fortes destinées aux consommateurs, les producteurs apparaissent peu différenciés les uns des autres (Fearne et Hugues, 1999 ; 2000) et dès lors facilement substituables (Lepers, 2003a ; 2003b). Un phénomène que Fearne et Hugues (1999 ; 2000) nomment le « piège de la matière première ». dont il n'est pas aisé de sortir, puisqu'en matière d'innovation, et en particulier pour le secteur fruitier, le temps qui s'écoule entre la plantation et la récolte est important (Schotzko et Hinson, 2000). L'innovation est un investissement important et risqué pour les producteurs. Compte tenu du fort accroissement de la mondialisation de la concurrence, le marché est en effet considéré en état de surproduction générale (Wilson, 1996 ; Zuurbier, 1999).

Cette situation est cependant fortement influencée par des facteurs conjoncturels (Canivet, 2004). La saisonnalité tout d'abord : au cours d'une même campagne, dans un même pays, les productions commercialisables se déplacent d'une zone de production géographique à une autre (Cook, 2000 ; Criner et al, 1987 ; Kitchen, 1949 ; Shaw et Gibbs, 1995). Ensuite l'aléa climatique : les variations climatiques d'une saison à l'autre influencent le caractère avancé ou retardé d'une récolte (Kitchen, 1949). Ces variations considérées comme des « circonstances imprévisibles et incontrôlables », peuvent occasionner des situations de « surabondance » ou de « famine » (Ibid., p. 326). La conséquence de ceci est clairement exposée par McLaughlin (2004, p. S82) :

> *« Les fruits et légumes frais sont cultivés et commercialisés dans l'ensemble des 50 états et même dans les grands états producteurs, le nombre de fournisseurs se compte par milliers, non par poignées. Il est essentiel de comprendre, cependant, que même s'il existe*

[59] Cette remarque tient de manière générale. Cependant, certains pays ont une structure d'offre bien plus organisée, telle la Hollande, qui dispose d'une structure collaborative et collective, d'une production principalement sous serre très standardisée, et d'un système de commercialisation au cadran (marché physique de cotation et d'approvisionnement) (Wilson, 1996).

des milliers de tels fournisseurs dans l'ensemble, le nombre des différentes sources d'approvisionnement pour chaque produit dans certaines périodes de l'année est susceptible d'être assez limité. »

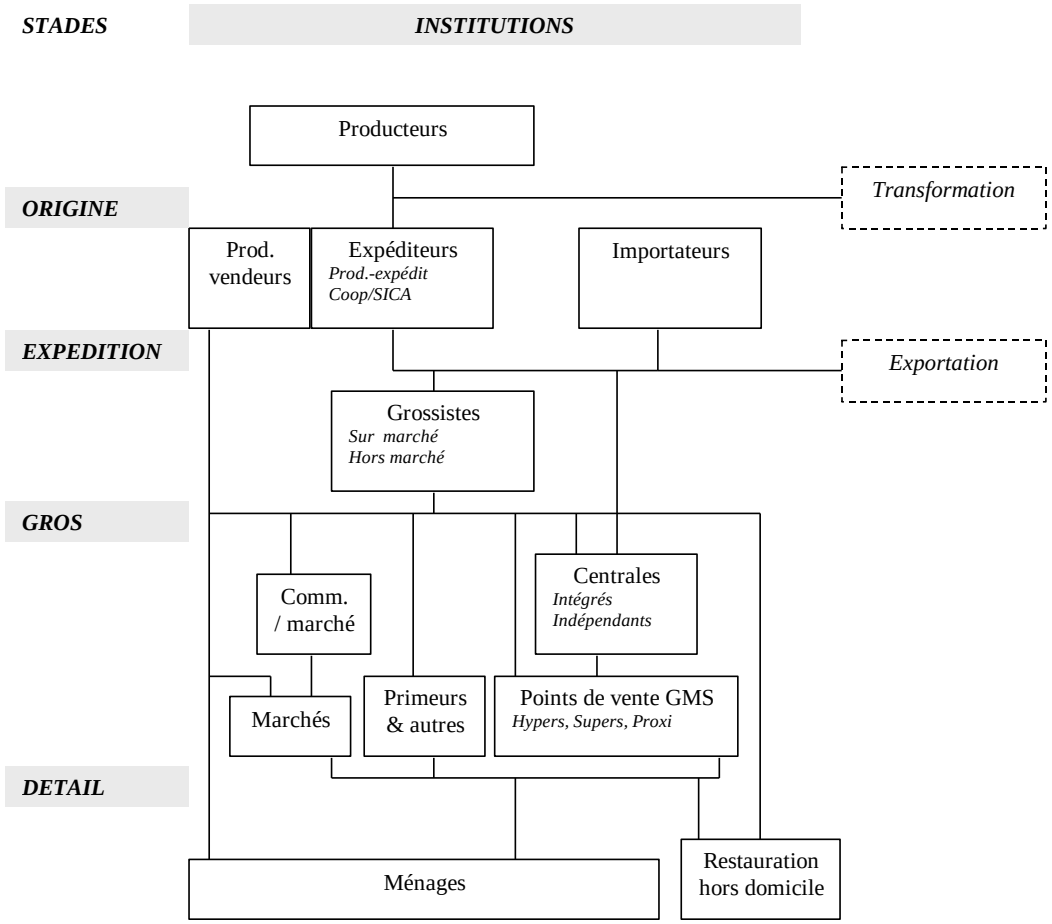
En dehors de certains produits, pour lesquels les progrès technologiques offrent des possibilités de stockage prolongées (Montigaud et al, 2005), la nature hautement périssable des produits limite très fortement la potentialité pour les acteurs de constituer des stocks (McLaughlin, 2004). Cette variabilité des quantités et qualités disponibles, couplée aux risques de maladies, à une forte fluctuation de la demande elle-même influencée par le climat (Brousseau et Codron, 1998 ; Canivet, 2004 ; McLaughlin, 1981 ; Parker et al, 2006 ; Wilson, 1996), et à la périssabilité des produits, génère les conditions d'une importante volatilité des prix. Non seulement la fréquence des changements de prix est élevée, mais leur magnitude également. McLaughlin (2004) précise que les variations de prix pour un même produit sont fréquemment comprises entre 100 et 200%. Kitchen (1949, p 329) dira ainsi du secteur des F&L :

« Pas deux jours – à peine deux heures successives – sont exactement pareils. De nouveaux problèmes viennent avec chaque saison – chaque produit – presque chaque expédition. De nouvelles opportunités se présentent constamment d'elles-mêmes aux hommes d'énergie et de vision ».

2.2.2.1.1.2. Une structure institutionnelle et fonctionnelle des canaux complexe

Il résulte de cet éclatement et de la variété de l'offre que les canaux de distribution des F&L sont complexes, dans le sens où ils regroupent une diversité d'acteurs spécialisés à la fois par fonction et par produit (Kitchen, 1949). Le schéma ci-dessous propose une représentation des canaux de distribution des F&L.

Figure 3.4 : Représentation des canaux marketing des F&L *(d'après McLaughlin et Perosio, 1994 ; Montigaud, 2001 ; Vernin, 1998)*



Deux particularités sectorielles principales résultent de ces éléments. La première concerne les équilibres du pouvoir dans le canal. Les producteurs n'ont jamais dominé le canal marketing (Mehren, 1948). Le pouvoir de marché était principalement détenu par les grossistes qui officiaient sur les marchés physiques. Les distributeurs dominent aujourd'hui le canal marketing et logistique des F&L, ce que de nombreux travaux sur les relations fournisseurs-distributeurs soulignent. Les producteurs ne disposent pas réellement de bases de contre-pouvoir. Mclaughlin (1983, p 442, cité par Beamer et Preston, 1991) dira ainsi :

> *« La force [des détaillants] peut rarement être compromise par des mouvements stratégiques contraires des fournisseurs de F&L ».*

La seconde caractéristique réside en la fonction d'expédition. En effet, cette fonction qui appartient en principe au stade de gros est souvent le fait d'un producteur, qui regroupe les marchandises d'autres producteurs pour les préparer, les conditionner, et les mettre en marché (Kitchen, 1949). Cette particularité fonctionnelle traditionnelle, externalisation de la fonction d'assortiment au sens d'Alderson (1957), se poursuit actuellement dans les canaux de

distribution des F&L. Cette fonction est décrite sous diverses appellations : « firmes pivot » ou « intermédiaires » (Montigaud, 1990 ; 2001), « hubs » (Shaw et Gibbs, 1995), « producteurs super-intermédiaires » ou « capitaines de catégorie » (Hingley, 2005b ; 2005c), les auteurs se contentent de préciser que les producteurs traitant avec la grande distribution sont amenés à s'organiser (Wilson, 1996).

2.2.2.1.2. Les stratégies des distributeurs, déterminants des évolutions des canaux :

Les analyses portant sur les évolutions de la structure des canaux de distribution des F&L mettent ainsi en avant le rôle moteur joué par les distributeurs.

2.2.2.1.2.1. Quelques caractéristiques des évolutions structurelles des canaux

La littérature relate certaines évolutions structurelles touchant les canaux de distribution des F&L : l'évitement des marchés de gros, le développement de relations directes entre les distributeurs et les producteurs engendrant une diminution du nombre de grossistes, la concentration de l'amont et l'accroissement de la taille des entreprises et notamment des producteurs. Nous ne développerons pas particulièrement, pour les raisons suivantes :

- ces phénomènes ont débuté au début du vingtième siècle (Dimitri, 1999) : le déclin des marchés physiques a été analysé par Weaver (1931) ou Shepherd (1942), et l'établissement de relations directes entre les distributeurs et les producteurs par Baum (1930), Collins et Jamison (1958) ou Moore (1966) ;
- si certains auteurs affirment la forte dynamique de ces tendances depuis les années 1980 (McLaughlin et Pierson, 1984 ; MacLaughlin, 1995), d'autres insistent sur le manque de données disponibles pour les confirmer (Dimitri, 1999 ; Cook, 2000) ;
- ces caractéristiques sont communes à l'ensemble des marchés alimentaires (McLaughlin et Pierson, 1984 ; McLaughlin, 1995).

Ces changements ont des conséquences pour la conduite des achats par les distributeurs. Le prix au stade de gros comme indicateur de l'état des marchés a perdu de sa représentativité, moins de quantités de produits transitant par les marchés physiques centraux (Shepherd, 1942). Les prix au niveau du détail le sont peu également, les stratégies des distributeurs pour la fixation des prix de vente n'étant pas toujours fondées sur le coût de chacun des produits (McLaughlin et Pierson, 1984 ; Criner et al, 1997). Les prix directeurs continuent d'être publiés en France ou en Hollande (Montigaud, 1992) mais le prix payé ou perçu est davantage soumis aux résultats des négociations entre acheteurs et vendeurs (McLaughlin, 2004).

La désaffection des marchés physiques par les distributeurs, et les difficultés éprouvées par les grossistes indépendants à satisfaire les besoins des magasins dont les centrales s'approvisionnent sur les mêmes circuits qu'eux, ont occasionné l'émergence de nouveaux acteurs : les grossistes à services complet (Kitchen, 1949). Spécialisés dans l'apport de services aux points de vente, leur prestation comprend la réservation des commandes, des extensions de crédit, la prise en charge de la livraison, et des conseils en merchandising (Ibid).

2.2.2.1.2.2. L'implication des distributeurs dans la restructuration des canaux

En analysant les déterminants des évolutions structurelles des canaux de distribution, la recherche identifie, aux côtés des progrès technologiques en matières de transport ou de standardisation des produits (Shepherd, 1942), le rôle des distributeurs (Baum, 1930 ; Collins et Jamisson, 1958 ; Weaver, 1931). Ces travaux nous amènent à identifier les motivations de ces acteurs à contourner les marchés de gros.

L'intérêt des distributeurs pour le rayon F&L a été souligné dès 1931, par Weaver. Selon l'auteur, les détaillants constatant le pouvoir d'attraction du rayon sur les consommateurs des supermarchés, ont développé leur offre. Pour eux, établir des relations directes avec les producteurs est un moyen d'atteindre leurs objectifs, considérés par les chercheurs comme un report sur l'amont de la combinaison des attentes des consommateurs, et des exigences du coût de leurs opérations (Collins et Jamisson, 1958 ; Montigaud, 1992). Ces attentes peuvent être résumées ainsi (Ibid. ; Moore, 1966) :

- l'uniformité de la qualité des produits, et l'homogénéité des attributs désirés,
- la stabilité des approvisionnements et des prix,
- la disponibilité des produits en de larges volumes.

Pour ces auteurs, les distributeurs cherchent à garantir leurs stratégies merchandising, dynamiques en matière de prix, de promotions et de marques. Les produits doivent aussi pouvoir être commercialisés en libre-service. La recherche de qualité s'intensifie (Moore, 1966), et la complexité des canaux freine l'atteinte de cet objectif, la plupart des acteurs constituant des stocks tampon (Wilson, 1996). La qualité étant cependant protéiforme, Kitchen (1969) estime que les attributs des produits privilégiés par les distributeurs sont :

- une taille homogène,
- une robustesse permettant une présentation attractive,
- une apparence attractive,
- une intégrité physique maintenue pendant la durée de vie du produit.

Ces critères physiologiques prennent le pas sur d'autres aspects de la qualité, la maturité des fruits par exemple (McLaughlin et Pierson, 1984).

Ainsi les marchés physiques présentaient des lots de qualité hétérogène, ou en trop faibles volumes (Collins et Jamisson, 1958). Les distributeurs ne considérant pas la normalisation élaborée par l'USDA comme suffisante pour éviter de se retrouver avec des produits invendables, se sont rapprochés des producteurs eux-mêmes (Baum, 1930).

Ces analyses tendent à montrer que les restructurations des canaux de distribution trouvent leurs origines dans la volonté des distributeurs à contrôler l'instabilité de l'offre de F&L, afin d'intégrer ces produits dans le cadre de leur stratégie marketing. Une perspective en accord avec le courant d'analyse stratégique des canaux, qui reconnaît l'influence des activités aval des distributeurs sur la conduite de leurs approvisionnements (Assassi, 2005). Ceci amène McLaughlin et Pierson (1984) à considérer le merchandising des distributeurs comme l'un des mécanismes de coordination des systèmes de distribution des F&L.

Nous pouvons considérer que les distributeurs ont pris acte des spécificités sectorielles pour adapter leurs stratégies amont. Toutefois, nous pouvons nous demander si leur objectif n'est pas d'influencer les particularités sectorielles par le biais d'une prise de contrôle du canal de distribution, pour les faire correspondre à leurs stratégies et concepts marketing.

2.2.2.2. Les analyses des portant sur les relations fournisseurs-distributeurs et l'identification de leurs contingences

La nature dynamique des échanges de F&L se reflète sur les comportements des acteurs du canal décrits comme décidant très rapidement et adoptant une vision à court terme (Cook, 2000 ; McLaughlin et Pierson, 1984), préférant écouler leur marchandise et parfois peu regardant sur les prix de cession des produits (Dimitri, 1999), et profitant des incertitudes relatives à la qualité des produits pour adopter des comportements opportunistes (Baritaux et al, 2002 ; Brousseau et Codron, 1998 ; Codron et al, 2003 ; Lepers, 2003a ; 2003 b).

Les études s'inscrivant dans le paradigme S-C-P[60] ont négligé de prendre en compte les comportements des acteurs. C'est en réponse à ces manquements que McLaughlin, dans sa thèse de doctorat, met à jour les pratiques du secteur des F&L, interrogeant une centaine d'acheteurs d'enseignes de distribution, et une centaine de leurs fournisseurs[61]. L'analyse qu'il fournit peut être considérée comme un fondement du courant d'analyse stratégique des canaux, son objectif consistant à mettre à jour les pratiques marketing des distributeurs, et à

[60] Structure-comportement-performance
[61] D'après correspondance avec l'auteur.

comprendre leurs effets sur les stratégies amont qu'ils développent. Ce n'est qu'à partir de 1991, avec les travaux des britanniques Knox et White, que l'emprunt de théories inter-organisationnelles mobilisées en marketing pour analyser les relations fournisseur-distributeur s'amorce. A partir du milieu des années 1990, l'application des théories comportementales du canal de distribution aux F&L voient le jour au travers des travaux de Brookes (1995). Nous proposons une lecture critique de ces travaux, afin de comprendre si des particularités concernant la nature des échanges et des relations peuvent être identifiées, et si les distributeurs modèlent leurs stratégies amont à des particularités sectorielles.

2.2.2.2.1. La structure des relations et les comportements des acteurs dans le secteur des F&L

Nous organisons notre analyse selon les dimensions structurelles, puis comportementales, des relations et ensuite les facteurs de contingence de la diversité des relations.

2.2.2.2.1.1. La structure économique et politique des relations

Les recherches constatent qu'elles s'inscrivent dans une perspective de longue durée (Baum, 1930 ; Cook, 2000 ; Knox et White, 1991 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; Hingley, 2005a, 2005b, 2005c ; …). Hingley (2001) a mis en évidence que acheteurs, comme vendeurs, perçoivent les achats et approvisionnements en F&L comme étant « spécifiques », et que ces caractéristiques les conduisent à établir des approches « partenariales ».

Les caractéristiques sectorielles placent les parties dans une situation d'incertitude perçue. L'analyse fournie par Brousseau et Codron (1998), mobilisant la théorie des coûts de transaction, en est la plus explicite. Les incertitudes exogènes sont liées à la variabilité de la demande, et à la variabilité quantitative et qualitative de l'offre, dans un contexte de fluctuations des prix importantes (McLaughlin, 2004). Les incertitudes dites endogènes aux échanges sont liées aux problèmes de l'évaluation et de la mesure de la qualité des produits : Ces caractéristiques poussent les distributeurs à moins recourir à des modes de coordination par le marché, favorisant celle des activités, et les achats dits d'opportunité, sont en déclin (McLaughlin et Perosio, 1994 ; McLaughlin, 1995 ; McLaughlin et al, 1999 ; Perosio et al, 2001 ; Dimitri et al, 2003).

Il résulte de ces incertitudes un besoin de contacts fréquents entre les parties (Calvin et Cook, 2001 ; Knox et White, 2001 ; Montigaud, 1992), les prix étant négociés quotidiennement. Ces contacts laissent place au développement de relations interpersonnelles favorisant les échanges d'informations et la coordination des échanges (Codron et al, 2003 ; Hingley et Lindgreen, 2002 ; Knox et White, 1991 ; Lepers 2003a, 2003b ; McKluskey et O'Rourke,

2000 ; Perosio et al, 2001). Bien que traditionnellement de nature informelle, la contractualisation entre les parties est de plus en plus étendue, tendance évoquée dans 40% des références traitant du canal de distribution. La dimension interpersonnelle des échanges est en déclin : le développement de l'échange de données informatisées, et l'augmentation du nombre de références sous la responsabilité des acheteurs de centrale n'autorise plus leur développement (Perosio et al, 2001).

Si la plupart des auteurs britanniques inscrivent le recours au contrat dans une logique partenariale avec les fournisseurs, la lecture des contrats de Sainsburry, dans son programme « partenariat dans les produits frais » (Hugues et Merton, 1996) laisse plutôt conclure de la centralisation des décisions au profit des distributeurs. L'approche de Tesco, s'inscrirait dans le cadre de démarches plus relationnelles (Hingley, 2001). Fearne et Hugues (1999 ; 2000) exposent cependant la technique de Tesco les « Hit Squads », qui appellent leurs fournisseurs « de jour comme de nuit » pour s'assurer de la conformité de leurs pratiques aux engagements informels passés avec le distributeur. La structure des décisions semble centralisée au niveau des centrales d'achats des distributeurs, et la structure politique des relations fait état d'une asymétrie de pouvoir (Brookes, 1995 ; Hingley, 2005a, 2005b, 2005c). Pour certains auteurs, le recours aux cahiers des charges et leur imposition aux fournisseurs relève d'un exercice du pouvoir (Brookes, 1995 ; Montigaud, 1992 ; McKluskey et O'Rourke, 2000).

La périssabilité des produits induit des interdépendances entre les parties, relativisant ces asymétries (Brousseau et Codron, 1998 ; Calvin et Cook, 2001 ; Duffy et Fearne, 2004 ; Hingley, 2001 ; Lepers, 2003a, 2003b). Mais plutôt qu'un partage de bénéfices mutuels, ces interdépendances, et l'adoption de structures de coordination étroites, répondent aux intérêts individuels des parties (Brousseau et Codron, 1998 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; Knox et White, 2001 ; Lepers, 2003a, 2003b).

2.2.2.2.1.2. Les comportements et sentiments dominants

De nombreuses recherches témoignent de la présence de comportements se rapprochant du continuum relationnel des échanges (Brookes, 1995 ; Hingley, 2005a, 2005b, 2005c). La nature interpersonnelle des échanges conduit les acteurs à développer une confiance interpersonnelle (Lepers, 2003a, 2003b). L'instauration de normes relationnelles apparait un moyen de se prémunir des risques d'opportunismes en matière de qualité des produits offerts, et de réduire les incertitudes entre les parties (Brousseau et Codron, 1998).

La confiance est décrite comme la pierre angulaire (Baum, 1930 ; Brookes, 1995 ; Lepers, 2003a, 2003b), nécessaire aux échanges d'informations sensibles attendues par les acheteurs :

difficultés des producteurs à satisfaire leurs besoins, retard de récolte par exemple (Brookes, 1995) ou état de surproduction (Baum, 1930 ; Brookes, 1995). Pour garantir la cohérence de leurs approvisionnements, les distributeurs concentrent leurs achats auprès de quelques fournisseurs privilégiés, capables d'assurer un approvisionnement conforme tout au long de l'année et de fournir des appuis en matière de marketing (Alavoine-Mornas, 1997 ; Dimitri et al, 2003 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; Hingley, 2001 ; 2005a, 2005b, 2005c ; Knox et White, 1991 ; McLaughlin et al, 1999 ; Perosio et al, 2001 ; O'Keaffe et Fearne). Les distributeurs, sécurisent cependant leurs approvisionnements en adoptant des sources d'approvisionnement multiples (Brousseau et Codron, 1998 ; Shaw et Gibbs, 1995), accroissent par ce biais leur dépendance à l'égard des fournisseurs (Hingley, 2001 ; Shaw et Gibbs, 1995). Ils leurs confèrent les bases d'un contre-pouvoir (Fearne et Hugues, 1999 ; 2000), cependant inexploité (Hingley, 2005a, 2005b).

L'établissement de relations privilégiées avec quelques fournisseurs est fortement relaté par la littérature. Ces fournisseurs répondent à des caractéristiques particulières : intégration par échanges de données informatisées, partage d'information, implication marketing dans le développement de la catégorie, investissement dans des produits exclusivement réservés au distributeur, capacité d'innovation, stabilité financière, et capacité à contrôler les coûts et à les évacuer de la chaîne d'approvisionnement (Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; Duffy et Fearne, 2004). Le conflit, largement reporté dans la presse nationale française (Moati, 2001) n'est quasiment pas présent dans ces analyses des relations entre acteurs du secteur des F&L. Il est tout au plus considéré comme nécessairement présent dans les relations (Hingley, 2001). Shaw et Gibbs (1995) notent que les acheteurs, doivent disposer de compétences en gestion de conflit. Seul Lessassy (2007) fait état de la colère des producteurs lors des promotions faites par les distributeurs, accusés de « brader la qualité ». Les canons du marketing relationnel sont cependant considérés comme inatteignables dans ce secteur (Hingley, 2001 ; 2005a ; 2005b ; 2005c ; Shaw et Gibbs, 1995). Certains auteurs expliquent également que toutes les relations ne sont pas si harmonieuses (Brousseau et Codron, 1998 ; Duffy et Fearne, 2004).

2.2.2.2.1.3. Les facteurs de contingences des types de relation

Pour Wilson (1996) la plus grande différence dans la qualité de la gestion des approvisionnements par les distributeurs découle non pas du pays d'origine du distributeur, mais des distributeurs dont la stratégie est mise en avant. Zuurbier (1999), dans une étude de portée internationale, a cherché à connaître les caractéristiques déterminant le plus le recours au partenariat. Il s'agit de : la stratégie des entreprises et leur approche des relations, le niveau

de concentration de l'industrie, les différences entre produits et environnement institutionnel. Cette étude est à relativiser, le choix des produits comparés semblant peu judicieux : les différences du degré de périssabilité sont étudiées par comparaison entre les pommes et les tomates, produits « peu fragiles » pour l'enseigne Auchan qui leur applique le même traitement logistique, ce qui n'est pas le cas pour tous les produits (Montigaud et al 2005).

Duffy et Fearne (2004) ont déterminé que le produit influençait la nature partenariale de la relation. Les produits basiques entraînent des achats de type transactionnel, tandis que les produits à valeur ajoutée entraînent des relations partenariales. Lepers (2003a ; 2003b) le rappelle : dans le cadre des produits agricoles, et notamment les F&L, les fournisseurs apparaissent aisément substituables. D'après Codron et al (2005a) les distributeurs anglais sont pénalement responsables de la garantie de la qualité de leurs produits, depuis 1991 et le FOOD Safety Act. Les produits sont commercialisés par le biais de marques propres, qui engagent de plus la crédibilité des détaillants.

La littérature révèle que les distributeurs mobilisent simultanément plusieurs sources d'approvisionnement pour un même produit (Brousseau et Codron, 1998 ; Knox et White, 1991). Knox et White (1991) et White (2000), s'appuyant sur le cycle de développement des relations de Ford (1984), montrent que les distributeurs, et les fournisseurs, entretiennent des portefeuilles de relations de stades différents. Ceci permet aux distributeurs de répartir les risques entre diverses sources d'approvisionnement. La durée de la relation, huit ans en moyenne, n'est pas un indicateur pertinent de la qualité de la relation dans le secteur des F&L : les volumes d'approvisionnements réalisés avec un fournisseur, qui sont plus importants dans le cadre des relations matures, sont bien plus représentatifs.

D'après Codron et al (2005a) dans le cadre de la construction de marques de distributeur, une distinction était à opérer entre des marques de filière, et des marques de substitution. C'est davantage dans ce premier contexte que des relations partenariales, sont développées.

Brousseau et Codron (1998) démontrent que les distributeurs mobilisent également des portefeuilles de relations combinant modes de gouvernement par le marché et hors marché. Les premiers permettent de connaître les prix du marché, et de garantir une flexibilité des approvisionnements pour en assurer la continuité, les seconds de garantir la qualité des produits. La répartition de ces relations obéit à la stratégie de positionnement du distributeur.

En conclusion de ce paragraphe dédié aux études sur les canaux de distribution des F&L, nous pouvons constater que les caractéristiques de l'offre, de la demande, de la législation et des

produits influencent la structure des relations, et les comportements des acteurs. Un besoin de coordination plus étroit, des échanges et négociations quotidiens favorisent le développement de relations interpersonnelles, permettant à un certain degré de confiance, nécessaire, de s'instaurer. Ces relations évoluent dans un contexte d'asymétrie du pouvoir et de la prise de risque, au profit des détaillants. Cependant, les stratégies marketing des distributeurs sont un facteur de contingence de la conduite des approvisionnements des rayons. Il semble que les démarches d'agréage mises en place ont pour objectif de maîtriser les particularités sectorielles pour les faire correspondre aux contraintes marketing du libre-service. Analysant les changements de pratiques des centrales sur presque vingt ans, Perosio et al (2001, p. 64) concluent ainsi leur étude :

> *« De plusieurs manières les distributeurs d'aujourd'hui essaient de gérer le rayon fruits et légumes en utilisant les mêmes principes et procédures que dans le rayon de l'épicerie sèche. L'usage croissant d'objectifs de performance, de category management, et de contrats d'approvisionnement sont des preuves de ceci. Cependant, en tant que produit biologique hautement périssable, les fruits et légumes ne se conforment pas aux mêmes standards et procédures opérationnelles que, disons, les détergents et soupes en boîtes. »*

Ceci se traduit notamment par un accroissement du volume de pertes au stade de détail (Perosio et al, 2001). Le rayon F&L est effectivement le rayon enregistrant le plus de démarque de tous les rayons des supermarchés (Halloran et al, 1981)[62],

Les pratiques marketing et merchandising des distributeurs semblant déterminer la conduite de leurs approvisionnements, nous abordons l'analyse des études qui leurs sont consacrées.

2.3. Les études portant sur le marketing des F&L

La prise de conscience par les distributeurs du pouvoir d'attraction du rayon F&L sur les consommateurs, donc de son importance stratégique, a été relevée précocement par la littérature (Weaver, 1931). Les travaux académiques du milieu des années 1990 relèvent le paradoxe suivant : tandis que la presse professionnelle se fait l'écho de l'importance des F&L pour le succès financier et stratégique des supermarchés, la recherche en marketing ignore ce phénomène (Brookes, 1995). Sur la base d'une enquête de grande ampleur menée auprès des distributeurs américains (McLaughlin et Perosio, 1994), McLaughlin (1995) relèvera en

[62] Par exemple pour les tomates, 65% des produits démarqués au stade de détail avaient des imperfections détectables au stade d'expédition ou de gros (McLaughlin et al, 1981). Or les recherches portant sur l'analyse des déterminants de la démarque en rayon sont déficitaires (McLaughlin, 1995). Nous n'avons effectivement identifié que celle de McLaughlin et al (1981).

conclusion les carences en matière d'analyse du merchandising des F&L. Ce constat, renouvelé par Glanz et Yaroch (2004) et McLaughlin (2004), apparaît surprenant lorsque sont parcourues les recherches sur la distribution des F&L, tous domaines substantifs confondus. Au fil des lectures des études collectées, nous avons constaté que pratiquement chacune apporte quelques informations sur le rayon F&L et son marketing. Pour autant, une analyse plus fine montre que peu de travaux ont finalement été menés sur le sujet.

Si les pratiques des distributeurs en matière de merchandising et de recours au libre-service ont été abordées avant les années 1970, c'est surtout pour comprendre les exigences pesant sur les distributeurs, et d'expliquer comment leurs stratégies les ont conduits à modifier la structure des marchés agricoles et des canaux de distribution américains (Collins et Jamison, 1958). Les travaux plus récents qui analysent les relations fournisseurs-distributeurs, procèdent de même. Le merchandising des distributeurs constitue le principal moteur des changements qui s'opèrent depuis les années 1920 sur les marchés agricoles (Baum, 1930 ; Weaver, 1931 ; Collins et Jamison, 1958 ; Moore, 1966 ; Dimitri, 1999…). Au même titre que les prix, cette activité des détaillants est comprise comme un « mécanisme de coordination » des canaux de distributions (McLaughlin et Pierson, 1984).

L'analyse des travaux réalisés sur le marketing du rayon F&L est d'importance : elle permet d'étayer ou de vérifier quelques particularités du rayon F&L largement diffusées dans la littérature académique. Une situation analogue à celle décrite par Ailawadi et al (1995, pp. 211-212) à propos du renversement des équilibres du pouvoir dans les canaux de distribution :

> *« Commençant avec des articles dans la presse professionnelle, les déclarations sur le transfert du pouvoir des producteurs vers le commerce a, doucement mais sûrement, fait son chemin dans la littérature académique également […]. Cependant, aucune preuve empirique supportant ce prétendu changement de pouvoir n'a été apportée. […] Est-ce que la communauté marketing entière aurait opéré sous une sérieuse idée fausse, ou est-ce que les études qui ont remis en question le renversement du pouvoir sont défectueuses ? ».*

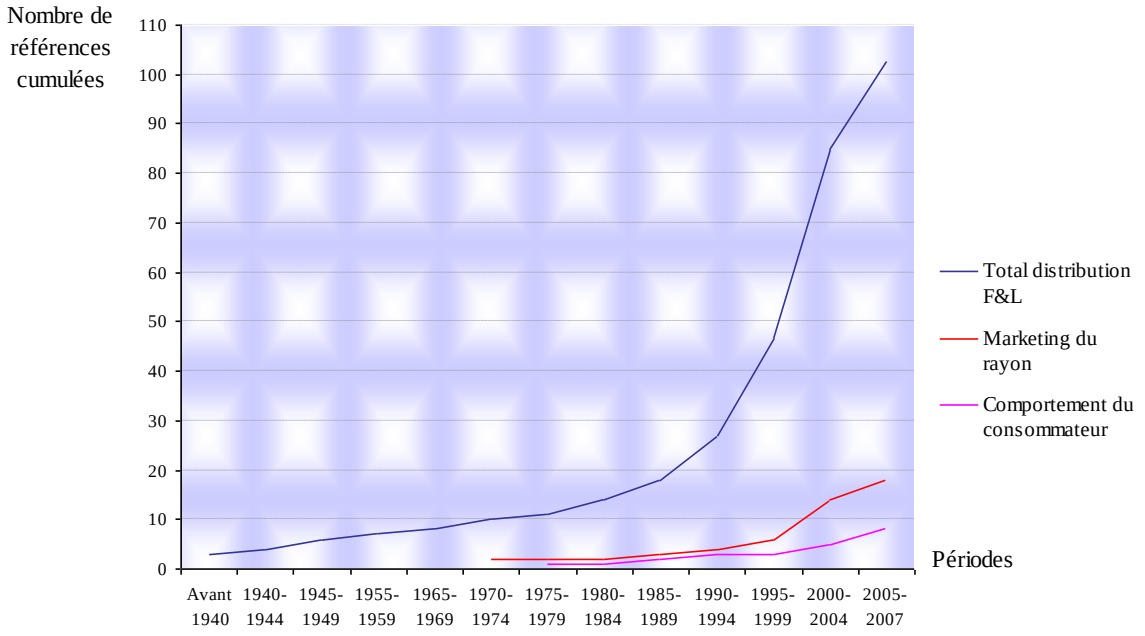
Nous présentons les caractéristiques principales des études menées sur le marketing du rayon F&L (2.3.1), puis les principaux apports (2.3.2).

2.3.1. Les caractéristiques des études

2.3.1.1. Composition et évolution des analyses sur le marketing des F&L

A notre connaissance, les premières recherches portant sur le marketing du rayon F&L datent des années 1970, se développant à partir des années 2000. Ces travaux se subdivisent en deux sous-thèmes : l'analyse des variables du mix marketing du rayon et de leurs effets (69,2%), et les travaux relatifs au comportement et attitudes du consommateur face au rayon (30,8%).

Figure 3.5 : Evolution des recherches sur le marketing du rayon F&L en nombre de références cumulées



Plusieurs raisons pourraient expliquer ce retard pris par les études relatives au marketing du rayon, et leur faible nombre. Comme Ritson (1997) ou encore Breimyer (1973) le soutiennent, les orientations managériales du marketing n'auraient pas suscité d'engouement de la part des chercheurs en agro-marketing. La recherche de performance par les distributeurs n'aurait pas été retenue comme un critère de performance des marchés agricoles. Johnson et al (2005) notent ainsi que les recherches en marketing des F&L portent davantage sur l'analyse des déterminants de la demande en F&L, que sur celle des déterminants des ventes désagrégées des points de vente.

L'application des technologies de scanner sur les F&L a été tardif. Dans une étude de données de scanner portant sur 331 catégories de produits en 1986, Fader et Lodish (1990) ont dû écarter les F&L de leur analyse, ceux-ci n'étant pas scannés assez régulièrement pour être soumis à un traitement statistique. Richards (2000) précise que la récente introduction des

F&L dans les panels de consommateurs facilite l'analyse des effets du marketing des détaillants sur cette catégorie de produit[63]. La collecte de données auprès des distributeurs peut s'avérer source de difficultés, comme nous allons l'aborder dans le paragraphe suivant.

2.3.1.2. Les principales caractéristiques des études

La lecture des annexes 3.1 et 3.2 mettent en évidence quelques caractéristiques de la recherche en marketing (environ 25% des références collectées) du rayon par rapport à celle de la distribution des F&L dans son ensemble. La recherche en marketing, se caractérise par :

- une part plus importante de travaux qui ne sont pas dédiés aux F&L (38,5% des références sur le marketing, contre 20,4% des références sur la distribution des F&L) ;
- une absence de travaux d'origine britannique ou menant une étude internationale ;
- une part plus élevée de travaux de nature quantitative (61,5% contre 22,3%), principalement sur des travaux analysant le mix marketing des rayons (61,1% des travaux sur le mix marketing du rayon) ;
- la présence d'une étude présentant un résultat nul, Fader et Lodish (1990),
- une très faible part de travaux qui ne s'inscrivent dans aucun cadre théorique explicite (2 études, dont celle de Fader et Lodish (1990), soit un taux de 7,7%, contre 28,2%).

Le Tableau 3.5 présente la synthèse des caractéristiques de ces études segmentées selon leur objet principal d'analyse, le consommateur ou les variables marketing.

[63] D'après le Centre Technique Interprofessionnel des fruits et légumes (Ctifl), le panel Secodip a intégré les données de 3000 ménages sur les achats de 65 espèces de F&L frais en 1987. Suite à une rupture méthodologique en 1995, les comparaisons avant et après 1996 ne sont cependant pas réalisables.

Tableau 3.5 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études du marketing par sous-domaine substantif

Thèmes / Caract. études	MARKETING (n= 26)	
	Consommateur (30,8%)	**Marketing (69,2%)**
Sources	Principalement des revues spécialisées (50%)	Principalement des revues (72,2%), La part de publication dans des revues générales est majoritaire (52,8% des revues ; 38% des références du thème)
Focalisation	Pas de travaux comparatifs Majorité de travaux dédiés aux F&L (62,5%)	La moitié des références est dédiée aux F&L (50%) Part importante de travaux analysant les F&L parmi l'ensemble des catégories des points de vente (38,9%)
Pays	3 études menées aux Etats-Unis et 2 en France Pas de travaux britanniques ni d'envergure internationale Une étude canadienne, une danoise et une australienne	Principalement des travaux d'origine américaine (53,8%) Pas de travaux britanniques ni d'envergure internationale 3 travaux dont la nationalité n'est pas révélée pour raison de confidentialité, et une revue de littérature
Approches et méthodes d'analyse	Les approches qualitatives comptent pour la moitié des études (50%) ; elles sont à dominante empirique (37,5%) 3 études mobilisent des techniques d'analyse confirmatoires Proportion de travaux quali-quantitatifs la plus importante (25% contre 7,8% pour la littérature sur la distribution)	Seule thématique à recourir majoritairement aux approches quantitatives (77,8%) Majorité de techniques d'analyses quantitatives confirmatoires (66,7%) Un résultat nul (Fader et Lodish, 1990)
Principaux cadres théoriques	Sociologie de la relation marchande et théories du choix du consommateur sont les plus mobilisées (25% chacune) Seule une étude fondée sur le choix du point de vente et une étude mobilisant les théories de la satisfaction (12,5% chacune)	55,6% des références fondées sur des modèles d'élasticité de la demande 2 études de géo-merchandising (hétérogénéité spatiale) et 3 études en merchandising (efficacité promotionnelle ; élasticité des vente à la surface du rayon) 2 études (11,1%) sans cadre théorique explicite

2.3.2. Les principaux apports des études du marketing des F&L

Les travaux menés sur le canal de distribution justifient l'intérêt du sujet en mobilisant tant l'importance stratégique du rayon pour les distributeurs, (formation d'une image favorable, participation aux performances économiques), que les bienfaits de la consommation des F&L. Les développements suivants visent à apprécier les apports des études empiriques menées sur le marketing du rayon F&L. Nous nous intéressons d'abord aux travaux éclairant le

comportement d'achat et les attitudes des consommateurs, puis à ceux menés sur la manipulation des variables du mix du rayon.

2.3.2.1. Les comportements et attitudes du consommateur de F&L

Peu nombreux, ces travaux peuvent être segmentés selon qu'ils portent sur les attitudes ou préférences de consommateurs, ou sur leur comportement en rayon.

2.3.2.1.1. Les travaux portant sur les attitudes et les préférences des consommateurs

Si les recherches sur les canaux de distribution étalent l'importance stratégique du rayon peu d'entre eux font état des risques associés. Ainsi Montigaud (1990), précise que le manque de maîtrise des produits par les distributeurs français est un frein à son exploitation. Alavoine-Mornas (1997) affirme que les consommateurs sont généralement déçus par la qualité des F&L en magasin. McLaughlin et Pierson (1984) avaient constaté que la poursuite d'objectifs à court terme par les producteurs américains les incitait à vendre des produits n'ayant pas atteint leur stade de maturité, source d'insatisfaction des consommateurs. En outre, McKluskey et O'Rourke (2000) constatent que l'augmentation des spécifications des caractéristiques des produits par les distributeurs n'entraîne pas une amélioration de la qualité des produits – sans toutefois définir ce qu'ils entendent par « qualité ».

La première étude que nous avons identifiée a été conduite par Claxton et Ritchie (1979). Leur objectif était de mettre à jour les catégories de produits jugées comme les plus problématiques par les consommateurs : ceux-ci placent en deuxième rang des problèmes associés aux catégories alimentaires, et source d'insatisfaction, le manque de qualité de la viande ou des F&L. La catégorie n'est cependant pas retenue pour la suite de l'étude.

Les travaux menés par Krueckeber (1990) visent à comprendre les déterminants principaux des choix des points de vente, et à évaluer l'influence de la serviabilité des employés sur le comportement des consommateurs. De nombreux travaux précisent que les F&L sont devenus une catégorie de fidélisation mais aussi de destination, et donc influencent le choix du point de vente (Beamer et Preston, 1993 ; Brookes, 1995 ; Ferane et Hugues, 1999 ; 2000 ; Hugues et Merton, 1996 ; McLaughlin et Pierson, 1984 ; White, 2000). Krueckeber (1990) expose deux études supportant cette assertion : l'étude Burgoyne de 1981 qui place la qualité et la fraîcheur des F&L comme second attribut du point de vente motivant le choix d'un supermarché par les consommateurs, et une étude publiée par Progressive Grocer en 1989 qui place la qualité des F&L comme sixième critère le plus important. Cette caractéristique

semble moins déterminante dans le cadre des travaux de Krueckeber mais les résultats relèvent cependant l'intérêt du rayon pour le point de vente et les risques associés.

Brooker et al (1987), cherchent à identifier les critères privilégiés par les consommateurs, puis à déterminer les produits générant le plus d'insatisfaction. Brookes (1995) cite une étude de Zind (1989), qui liste les quatre critères préférés par les consommateurs : la fraîcheur ou la maturité, le goût et la saveur, l'apparence et la condition du produit, et sa valeur nutritionnelle. Le prix est considéré comme un frein au développement de la consommation des produits. Codron et al (2003), mobilisent une étude de 1999 par le Ctifl et l'ILS, qui précisent les principaux reproches des consommateurs : le manque de goût, le manque de maturité, les traitements subis pour leur conservation, la faible conservation après achat, et le manque de fraîcheur.

La dernière étude identifiée s'intéresse au potentiel du rayon F&L en matière de stimulation sensorielle et de valorisation de l'expérience des consommateurs, et aux bénéfices en termes d'image que le rayon apporte au magasin et à l'enseigne. Brookes (1995) expose la volonté des distributeurs de déplacer la valeur du rayon d'un aspect fonctionnel à un aspect plaisir. White (2000) estime que le rayon offre une présentation colorée, fraîche et attractive lorsqu'il est placé à l'entrée du magasin. Bech-Larsen et Esbjerg (2006) réalisent, sur les grandes surfaces danoises, une étude en deux phases : groupe de consommateurs et enquête assistée par téléphone. Pour ces auteurs, le rayon est susceptible d'influencer l'image du magasin pour quatre raisons :

- l'absence de marque et de packaging : les managers peuvent ainsi se différencier par la qualité du rayon, et créer une association avec l'image du magasin. De plus, même si les produits sont inspectés avant l'achat, le consommateur peut s'avérer déçu par le produit et avoir une expérience de consommation peu satisfaisante ;
- la préoccupation des consommateurs pour la santé : ils se reposent sur la confiance qu'ils ont envers l'enseigne ;
- la forte dimension expérientielle des produits : elle peut stimuler l'imaginaire du consommateur. La manipulation des produits favorise le sentiment de contrôle du consommateur sur son environnement ;
- une faible part d'achats non-planifiés : les auteurs estiment que la qualité et les prix des produits influencent la fidélité des clients au magasin qu'ils fréquentent.

Cette étude semble la seule à avoir cherché à estimer les effets que le rayon peut avoir sur les attitudes des consommateurs. Les auteurs estiment que ces variables devraient être contrôlées

par les structures centrales des enseignes. Nous devons noter que ce travail, centré sur les déclarations des consommateurs, ne permet pas de prendre en compte l'influence des décisions des managers.

En raison de leur faible nombre, nous avons exposé l'ensemble des recherches que nous avons identifiées concernant les préférences et attitudes des consommateurs face au rayon F&L. Ces recherches étayent les arguments des distributeurs sur l'importance des enjeux de la catégorie pour ces acteurs. Elles mettent l'accent sur les risques associés à une mauvaise gestion du rayon F&L, et renforcent les travaux précisant l'importance que les consommateurs accordent à la qualité des produits, et notamment à leurs qualités organoleptiques. La dernière étude présentée met l'accent sur le comportement d'inspection des produits par les consommateurs.

2.3.2.1.2. Le comportement d'inspection des produits

Curhan (1974) expliquant les résultats de son analyse des actions merchandising et promotionnelles des distributeurs sur les ventes des rayons F&L, a émis la proposition d'un comportement particulier des consommateurs : l'inspection, avant l'acte d'achat, de la qualité des produits. Si les distributeurs britanniques favorisent la vente de produits pré-emballés, certains consommateurs apprécient de pouvoir manipuler les produits, du moins en France (Codron et al, 2003) et au Danemark (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006). McLaughlin et Pierson (1984) ont mis en évidence que le consommateur américain préférait également pouvoir évaluer la qualité des produits.

Trois études, publiées sous quatre références, ont analysé ce comportement d'inspection de la qualité des produits. Dubuisson-Quellier (2005) et Roty et al (2005) considèrent que ce comportement de sélection des produits n'est en rien particulier, les clients reproduisent ceux qu'ils adoptent pour les autres catégories de produits alimentaires. Les seules informations disponibles, sont mentionnées sur le rayon : prix, origine… l'absence de date limite de consommation ou de conservation, et la variabilité des caractéristiques des produits posent des difficultés aux consommateurs. La matrice de Pearson (Figure 3.2) montre que certains attributs, valorisés par le consommateur, peuvent être à la fois cachés et fluctuants.

Les F&L frais sont chers : c'est la perception des consommateurs (Roty et al, 2005). Dubuisson-Quellier (2005) et Roty et al (2005) ont voulu comprendre l'impact des prix des produits au moment où se déclenche l'acte d'achat. Les auteurs sont parvenus à distinguer deux profils de clients distincts, dépendants de leur niveau d'expertise dans les F&L. Ceux qui achètent fréquemment des F&L développent des compétences de sélection des produits et de planification pour éviter de les jeter (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006) ; McLaughlin et

Pierson, 1984). Les clients qui achètent peu de F&L ne développent pas ces compétences basées sur l'expérience. Ils vont vers des produits concurrents des F&L frais, et tendent à sur-interpréter le prix comme indicateur de la qualité des produits. Les auteurs concluent que le développement de l'expertise des consommateurs et la valorisation de la variabilité des F&L sont des axes de travail pouvant favoriser l'accroissement de la consommation de la catégorie.

Pearson (2003) a décomposé ce comportement pour considérer que les consommateurs créent des associations entre les caractéristiques visibles des produits, et les attributs cachés qu'ils recherchent particulièrement, corroborant les descriptions faites par Dubuisson-Quellie (2005) et Roty et al (2005). D'après l'auteur, le goût, la fraîcheur et la maturité sont les trois plus importants attributs déterminants de l'acte d'achat des 13 produits les plus consommés. Comme l'indiquent Bech-Larsen et Esbjerg (2006), le consommateur n'est pas à l'abri d'une mauvaise expérience lors de la consommation du produit.

Ackerman et Tellis (2001) ont réalisé une étude qui montre les effets de la culture et du genre des chalands sur leurs comportements d'achat, et l'influence de la culture des clients sur le niveau de prix pratiqué par les détaillants. Elle révèle que le temps passé à évaluer la qualité des produits dépendrait de la culture, mais aussi, de l'attitude du consommateur face au magasinage des supermarchés.

L'inspection des produits peut être source de plaisir ou de contrainte pour les clients, ce comportement peut s'avérer à double tranchant pour les distributeurs. Ackerman et Tellis (2001) ont montré que les personnes associant une expérience positive à l'acte d'achat inspectent minutieusement les produits, pouvant les associer à des sentiments et à des pensées agréables (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006). Néanmoins, l'un des items composant le facteur « image discount » identifié par Bech-Larsen et Esbjerg (2006) est : « trop de gens ont touché les produits ». Ce facteur est le seul identifié par les auteurs comme ayant un effet négatif sur les ventes du rayon, effet qui s'inscrit en conformité avec la théorie de la contamination par le consommateur d'Argo et al (2006), le choix des produits peut donc occasionner une expérience de magasinage, « délicieuse », soit « épouvantable » (Arnold et al (2004).

La vente en vrac des produits est considérée comme génératrice de coûts de main d'œuvre, (Codron et al, 2003). Nous rappelons que les distributeurs ne peuvent exiger de marges arrières dans le cadre des achats de ces produits sans valeur ajoutée (Dimitri et al, 2003).

Abordons maintenant l'analyse des études portant sur les actions marketing des détaillants.

2.3.2.2. Les particularités du marketing du rayon F&L

Peu d'études ont été réalisées sur le marketing et le merchandising du rayon F&L (Glanz et Yarosh, 2004 ; McLaughlin, 2004). Certains chercheurs estiment qu'il diffère de celui des autres catégories de produits (McLaughlin et Pierson, 1984 ; McLaughlin et Perosio, 1994 ; McLaughlin, 1995 ; Richards, 2000). Quelques études sont disponibles et très éclairantes sur ces particularités. Nous allons les segmenter selon que les déterminants des performances des rayons sont ou non contrôlables et manipulables par les managers de rayon.

2.3.2.2.1. Les effets des variables non contrôlables par les managers de rayon

Les variables incorporées sous cette catégorie sont liées à l'environnement des rayons ou aux caractéristiques des points de vente.

2.3.2.2.1.1. Les effets de l'environnement sur les ventes du rayon

Une première étude menée par Carman et Figueroa (1986) montre que les ventes des F&L sont influencées par la saisonnalité : croissance entre les mois de janvier et de juin, et décroissance de juin à décembre. L'augmentation des ventes est forte entre les périodes mars-avril et mai-juin, la diminution, linéaire de juin à décembre.

Campo et al. (2000) ont cherché à repérer les effets de la composition de la zone de chalandise sur les ventes d'une enseigne à l'identité non révélée. Les résultats montrent que seule la diminution de clients « aisés » a un réel effet négatif sur les ventes du rayon F&L

Campo et Gijsbrechts (2004) ont incorporé les effets de la concurrence dans leur analyse des effets de l'environnement des points de vente sur le ratio entre les ventes du rayon et les ventes totales du magasin. Ces travaux révèlent que la présence d'enseignes concurrentes a des effets positifs sur la contribution du rayon F&L pour les hypermarchés, et non significatifs pour les supermarchés. La présence de magasins spécialisés dans les F&L a en revanche un effet négatif fort sur les ventes des hypermarchés, et faible dans le cas des supermarchés. Ces travaux affinent les résultats obtenus par Campo et al (2000).

Ces résultats montrent que les rayons F&L réagissent peu à la composition de la zone de chalandise, mais fortement à la saisonnalité. Ils peuvent laisser suggérer que les rayons F&L sont un rayon de destination pour les supermarchés, mais pas nécessairement pour les hypermarchés. Nous examinons à présent les effets des caractéristiques des points de vente.

2.3.2.2.1.2. Les effets des variables liées aux caractéristiques du magasin sur les ventes

Certains théoriciens du canal de distribution soulignent l'importance que les distributeurs prêtent au rayon F&L en présentant quelques évolutions subies par le rayon :

- l'augmentation de sa surface (Brookes, 1995 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; McLaughlin, 1995 ; McLaughlin et Pierson, 1984 ; McLaughlin et al 1999 ; O'Keaffe et Ferane, 2000 ; VanSickle et al, 1985) ;
- son déplacement à l'entrée des points de vente (Brookes, 1995 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; McLaughlin et Pierson, 1984 ; O'Keaffe et Fearne, 2000 ; White, 2000) ;
- l'augmentation du nombre de références qu'il contient (Brookes, 1995 ; Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; McLaughlin, 1995 ; 2004 ; McLaughlin et Pierson, 1984 ; McLaughlin et al 1999 ; O'Keaffe et Fearne, 2000 ; Schaffner, 2002)

L'analyse de la contribution du rayon aux ventes des magasins a fait l'objet des travaux réalisés par Desmet et Renaudin (1998), et par Campo et Gijsbrechets (2004). Ces auteurs mettent en évidence que le rayon a une élasticité de la part des ventes à la part de la surface allouée au rayon importante : pour les magasins « haut de gamme » ou « basique » de l'enseigne analysée par Desmet et Renaudin (1998), le rayon F&L a la deuxième élasticité la plus forte du magasin. Des résultats très proches de ceux obtenus par Campo et al (2000). Les résultats de Campo et Gijsbrechts (2004) le placent en troisième position, indépendamment du format de point de vente analysé : supermarché ou hypermarché. L'étude de Desmet et Renaudin (1998) montre également que les élasticités à l'espace augmentent avec le taux d'impulsivité de l'achat pour la catégorie ; des entretiens avec les managers permettent aux auteurs de proposer que les rayons F&L encouragent ce type d'achats. Seule Renaudin (2003) montre que l'élasticité des ventes à la surface allouée est faible, tout en notant que, pour l'enseigne Monoprix étudiée, le rayon est considéré comme stratégique et performant. Nous ne nous expliquons pas ce résultat[64]. Campo et al (2000) ont analysé les élasticités des ventes croisées des rayons. Les auteurs montrent que les élasticités ne sont pas uniquement positives, les achats étant parfois substituables. Cette élasticité des ventes de F&L à l'espace alloué est plus forte pour les magasins de petite taille, en milieu rural ou urbain, avec une zone de

[64] Nous manquons d'informations sur les données employées. Sont-elles extraites des données de Desmet et Renaudin (1998) ? Dans ce cas, la différence observée est-elle d'ordre méthodologique ? Ou bien liée au fait que la variable dépendante soit les ventes du rayon, et non sa part des ventes ? Ou bien les données sont-elles différentes, et de ce fait montrent que l'enseigne étudiée par Renaudin est particulière eut égard à ce résultat ? Et si l'enseigne est identique, mais les données actualisées, les rayons ont-ils atteint une surface limitant les effets d'un accroissement supplémentaire de leur espace alloué ? Nous ne pouvons prendre position.

chalandise composée de personnes à revenus moyens à élevés, peu de concurrence, et peu de clients itinérants.

Une dernière étude, menée par Gijsbrechts et al (2003), analyse les effets des catalogues sur les ventes des magasins. Les F&L, sont souvent présentés en première page. Leurs résultats montrent que cette stratégie est préférable pour les magasins de petite surface. Pour les magasins de grande taille, les produits de spécialités engendrent plus de trafic et de vente.

En sus de la démonstration de la difficulté pour les managers à contrôler les performances de leurs rayons, ces travaux nous montrent que les rayons réagissent différemment à leur environnement, qu'il soit interne au point de vente, externe, ou lié à la nature. Ils rappellent également que les stratégies déployées ne sont que temporelles, puisque des effets de lassitude peuvent être ressenties par les clients. Nous retenons que le rayon F&L enregistre de fortes variations de ses performances d'un magasin à l'autre, et, en dehors des variations liées à la saisonnalité, est peu influencé par son environnement local. Il nous reste à comprendre comment les variables plus opérationnelles composant le marketing du détaillant influencent ces performances.

2.3.2.2.2. Les effets des variables du mix opérationnel des rayons

McLaughlin et Perosio (1994) ont interrogé les distributeurs sur l'efficacité des pratiques merchandising sur les ventes des rayons. Les acteurs estiment que la manipulation des variables a un effet supérieur lorsqu'une réduction de prix les accompagne, et que ces stratégies sont moins efficaces pour stimuler les ventes des produits d'épicerie sèche sauf agrandissement de la surface linéaire. Ces variables sont estimées intéressantes, pour deux raisons. La première est liée à la périssabilité des produits, le consommateur peut difficilement stocker les F&L. La seconde est liée au différentiel de taux de marges brutes entre ces rayons. Le profit brut réalisé par une légère augmentation des ventes de F&L peut être plus important que celui généré par un volume de vente plus grand dans les produits de l'épicerie. Richards (2000) relativise ces propos en démontrant que la périssabilité des produits rend les effets des promotions incertaines, et qu'elle influence les choix de produits par les consommateurs, qui se réfèrent aux stocks dont ils disposent chez eux.

Pionnier des expérimentations en magasin, Curhan (1974) a analysé le fonctionnement des rayons F&L. Le tableau ci-dessous représente un effort de synthèse de ses résultats. Les effets apparaissent entre parenthèses, et les propositions de l'auteur pour expliquer les résultats sont en italique.

Considérant que le marketing des rayons se décompose en activités promotionnelles et merchandising, l'auteur veut en mesurer les influences sur les ventes des rayons. Il note (Ibid., p. 286) que pour une même catégorie de produit « les managers de supermarché reconnaissent que différentes classes de produits répondent différemment aux activités promotionnelles et merchandising ». Il reconnaît que les résultats sont complexes à interpréter et demandent d'être pris avec réserve, bien que les effets de contexte soient contrôlés. Sa principale réserve réside dans le fait que le niveau des ventes et la profitabilité ne sont pas forcément liés, encourageant les futures recherches à utiliser le profit direct par produit pour compléter les analyses des performances des rayons.

Ces travaux mettent en évidence l'hétérogénéité des impacts des variables du mix selon les caractéristiques du produit. Plus généralement, ils font ressortir les éléments suivants :

- les clients inspectent visuellement les produits, préférant la qualité au prix ; aussi l'allocation d'espace est favorable à tous les produits ;
- les techniques d'augmentation de la visibilité ont des effets similaires, et sont plus efficaces pour les produits basiques que les clients regardent moins ;
- les légumes salades et les fruits complexes sont davantage inspectés, les autres catégories faisant l'objet d'achats intentionnels ;
- les légumes à cuire et certains fruits complexes sont invisibles, les managers ne les mettent pas en valeur en raison du faible niveau de vente qu'ils représentent ;
- les produits à faible niveau de vente ont une clientèle fidèle ;
- la saisonnalité entraîne un effet positif de nouveauté.

Tableau 3.6 : Synthèse des principaux résultats de Curhan (1974)

<table>
<tr><th colspan="2">Catégorie
Variable</th><th>Fruits lourds</th><th>Légumes à cuire</th><th>Légumes salades</th><th>Fruits complexes</th></tr>
<tr><td rowspan="4">MERCHANDISING</td><td rowspan="2">Allocation d'espace linéaire</td><td colspan="4">Doublement de l'espace : (+)</td></tr>
<tr><td>(>) pour faibles sorties
pas assez d'espace accordé en général ?
(>) pour les saisonniers</td><td>/</td><td>/</td><td>(>) pour ceux à prix de vente élevé</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Qualité de l'emplacement :

- tête de gondole,
- ilots de présentation,
- zones à fort trafic</td><td colspan="2">(+) si zone à fort trafic, surtout pour les sorties faibles
Les clients ne vont dans les emplacements spéciaux que si l'achat est prévu (intentionnel sur le basique) ?
Le consommateur choisit la facilité et complète le processus selon les opportunités d'achat ?</td><td rowspan="2">(Pas d'effet)</td><td rowspan="2">(-) saisonniers
(+) non saisonniers
manque de visibilité de cette catégorie, pas assez valorisée par les managers ?</td></tr>
<tr><td>(>) saisonniers et à prix élevé
peu recherchés par les consommateurs ?</td><td>/</td></tr>
<tr><td rowspan="3">PROMOTIONS</td><td>Réductions de prix</td><td colspan="3">(Non significatif)
Si la qualité est acceptable, le client achète peu importe le prix ?

Le prix importe peu</td><td>(+)
(>) pour sorties élevées
clientèle habituelle ?
(Pas d'effet de saisonnalité)
effet de nouveauté supérieur ?</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Publicité</td><td colspan="2">(+)
porte l'attention sur les produits invisibles comme légumes à cuire ?</td><td colspan="2">(Pas d'effet)
décision prise sur le lieu de vente selon la qualité, l'aspect ou la valeur ?</td></tr>
<tr><td colspan="4">Supporte la proposition d'un comportement d'inspection par les clients</td></tr>
</table>

Carman et Figueroa (1986) ont cherché à mettre en évidence le rôle du prix sur les ventes des F&L, à un niveau agrégé. L'usage de coupons de réduction a un effet positif sur les ventes du rayon. Sans pouvoir l'expliquer, ils notent que si les ventes des produits pris individuellement sont inélastiques au prix, le rayon dans son ensemble est, quant à lui, élastique au prix. Criner et al (1987) et McLaughlin (2004) ont analysé les méthodes de fixation des prix de vente consommateur. Criner et al (1987) ont démontré que les prix de vente au détail ne sont pas systématiquement corrélés au prix d'achat. Le comportement de fixation des prix de vente au détail apparaît être une opération complexe. Six principales raisons peuvent expliquer pourquoi les variations des prix de vente ne sont pas corrélées à celles des coûts d'achat, et pourquoi chaque détaillant tend à utiliser ses propres modes de calcul (McLaughlin, 2004) :

- les distributeurs ne se basent pas sur les prix de seconde mise en marché pour fixer leurs prix de vente au détail, mais sur la concurrence locale au point de vente ;
- compte tenu de la faible proportion qu'ils occupent dans les prix de vente consommateur, les prix de vente des producteurs n'ont qu'un faible impact sur leur formation ;

- la demande est relativement inélastique au prix, aussi les effets des réductions de prix sur la consommation sont susceptibles de n'avoir qu'une faible magnitude ;
- les distributeurs croient que les consommateurs préfèrent des prix stables ;
- les variations de prix d'un seul produit, peuvent ne pas être perçues ;
- les prix sont également fixés de sorte à profiter à l'ensemble du point de vente.

L'évaluation des effets de ces différentes options n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, de travaux de recherche.Proposant une revue de la littérature disponible sur les effets des actions promotionnelles et de publicité sur la stimulation de la consommation des F&L, Glanz et Yarosh (2004) estiment que les travaux sur le marketing des F&L est insuffisant pour prédire ses effets sur les ventes. McLaughlin (2004)[65] parvient au même constat quant au déficit de recherche sur le marketing des F&L. A partir de 2005 l'équipe américaine composée de Durham, Johnson et McFertridge publient les résultats de leurs travaux, repris dans le tableau ci-dessous L'objectif est de comprendre quelles variables les managers de rayon peuvent manipuler, et quels sont leurs effets.

Tableau 3.7 : Variables significatives, non significatives, et corrélées de l'étude de Johnson et al (2005)

Variables influençant les ventes	**Variables écartées**		
	Variables corrélées	**Manque de variation**	**Non significatif**
Saisonnalité Indice de dépense de consommation Surface totale du point de vente Linéaire développé Têtes de gondoles Publicités Prix Formulation sensorielle sur les affichages Origine et labels Mesures de la qualité des produits Nombre total de références Substituts : pommes en sachet/barquette	Présentation externe au rayon Infos nutritionnelles	Ilots promotionnels Présentation à l'entrée du rayon Flux de trafic (emplacement du rayon dans le magasin) Utilisation incorrecte de signalisation ou de pub Disponibilité d'un produit plus petit	Implantations multiple Label « food alliance » Prix affichés ne correspondant pas au prix en caisse Mesure de dommages de la qualité (intégrité des produits)

Les résultats finaux de cette étude sont publiés en juillet 2007 par Durham et al. Ils ne portent que sur quelques fruits. Les auteurs montrent que le niveau des prix, l'espace alloué à la référence et la double implantation du produit en rayon sont les variables ayant le plus d'effets

[65] Mc Laughlinl expose cependant qu'une étude, qu'il ne cite pas, a montré qu'une réduction de prix moyenne de 25%, associée à diverses techniques de merchandising, peut accroître le niveau des ventes de 75%.

sur les ventes. L'augmentation de la surface allouée a un effet plus fort sur les produits dont l'élasticité des ventes au prix est forte. L'implantation multiple a un effet plus fort sur les ventes des produits à élasticité unitaire[66]. L'effet de la mention de l'origine des produits (étranger ou local) est également dépendant du produit et peut être positif ou négatif. Concernant les fortes réductions de prix, à contrario de la proposition de McLaughlin et Pierson (1984), les effets sont négatifs, c'est-à-dire qu'elles s'accompagnent d'une baisse des quantités vendues la semaine suivante. Enfin, la présence de produits conditionnés a un effet de substitution avec les produits de la même espèce vendus en vrac.

La présentation de ces études nous amène à constater quelques éléments. Ils confirment le potentiel du rayon F&L en matière de création d'image favorable pour le point de vente, et de contributeur aux performances du magasin. Ils mettent en lumière de fortes disparités entre les points de ventes, y compris au sein d'une même enseigne, peu explicables par les différences liées aux zones de chalandises de magasins. Ils tendent également à montrer que si les ventes de la catégorie sont influençables par la manipulation du mix marketing, des disparités sont observables entre les produits, et peuvent s'avérer négatives. Ils montrent également que les comportements des consommateurs sont évolutifs : certains travaux citent des études anciennes dont certains éléments peuvent ne plus être d'actualité. L'exemple en est donné par l'insensibilité des consommateurs aux prix, qui semblent avoir diminué. De la même manière, certains arguments fondés sur la logique de la périssabilité des produits ne tiennent pas une fois qu'ils sont confrontés aux faits. C'est le cas des effets des promotions sur les ventes, du moins pour quelques produits. Enfin, ils tendent à montrer que les consommateurs inspectent la qualité des produits les plus sensibles avant d'effectuer leurs achats. Or aucune étude, à notre connaissance, n'a été en mesure d'évaluer les effets de « la qualité » des produits sur les ventes du rayon. Cet élément, variable, peut donner un argument en faveur des chercheurs mettant en avant le potentiel de différenciation que le rayon offre par rapport à ses concurrents, d'autant que la qualité proposée ne semble pas toujours en mesure de satisfaire le chaland. Néanmoins, la manipulation des variables du mix semble davantage reposer entre les mains des managers de rayon (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Durham et al, 2007 ; Johnson et al, 2005). Or les effets de leurs décisions sur les performances des rayons n'ont pas été évalués. Ceci nous pousse à nous intéresser aux travaux relatifs à l'organisation des distributeurs.

[66] Une élasticité prix unitaire correspond à un changement proportionnellement identique dans les prix et les quantités.

2.4. Les recherches conduites sur le management des rayons F&L

Au fil de l'analyse des travaux, le management des rayons apparait évoqué, principalement en termes de centralisation des structures décisionnelles des distributeurs ou de rôle des managers de rayon (Alavoine-Mornas, 1997 ; Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Brookes, 1995 ; Brousseau et Codron, 1998 ; Calvin et Cook, 2001 ; Durham et al, 2007 ; Johnson et al, 2005 ; Montigaud, 1990 ; Shaw et Gibbs, 1996 ; Wilson, 1996), de compétences des managers (Fearne et Hugues, 1999 ; 2000 ; Livingston, 1920 ; O'Keeffe et Fearne, 2000), ou de travail des employés de rayon (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Durham et al, 2005 ; McLaughlin et al, 1981). L'analyse des travaux centrés sur ces thématiques devrait nous apporter quelques précisions relatives aux spécificités du management des rayons F&L.

2.4.1. Les caractéristiques des études

Peu de travaux sont repérés sur l'organisation des distributeurs ou la gestion des ressources humaines employées dans le rayon F&L (n=8). Ces travaux sont totalement indépendants les uns des autres. Il n'est donc pas possible d'établir une quelconque évolution des travaux dans ce domaine. Trois références sont néanmoins étroitement liées puisqu'écrites par Beamer (1999 ; et Preston, 1991 ; 1993). Le rapport publié par Beamer (1999) se fonde sur une synthèse de ses deux premiers travaux remodelés afin de se destiner davantage aux petits producteurs.

Suivant l'annexe 3.1, la littérature sur le management des rayons peut ainsi être caractérisée, par rapport à la littérature sur la distribution des F&L dans son ensemble, par :

- une part plus importante de travaux publiés dans des conférences (25% contre 8,7%) et des rapports (25% contre 16,5%) ;
- une part plus importante de travaux centrés sur les F&L (75% contre 71,8%) ;
- une prédominance des analyses provenant des Etats-Unis (50% contre 47,2%) et de la France (37,5% contre 27,2%) ;
- un recours plus important aux études de cas (50% contre 17,5%), et de manière générale aux approches qualitatives (75% contre 68,9%) et quali/quantitatives (25% contre 7,8%) ;

Le Tableau 3.8 présente les principales caractéristiques des études relatives au management des rayons sur la base des données présentées en annexes 3.1 et 3.2.

Tableau 3.8 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études du management par sous-domaine substantif

Thèmes / Caract. études	MANAGEMENT (n= 8)		
	Organisation (62,5%)	**Mixte (12,5%)**	**RH (25%)**
Sources	Seules 2 études publiées dans des revues spécialisées dans l'agro-alimentaire (40%) 2 articles de conférence (40%) et 1 rapport disponibles 1 rapport reprenant les 2 études publiées (20%)	1 référence publiée dans une revue généraliste (100%)	Thématique abordée dans une thèse (50%) et un rapport (50%)
Focalisation	80% des études focalisées sur les F&L (4 références)	Oui	La thèse porte sur l'ensemble des secteurs des supermarchés Le rapport est focalisé sur les F&L (50%)
Pays	2 études françaises et 3 en provenance des Etats-Unis	France	Thèse australienne et rapport américain
Approches et méthodes d'analyse	Approches qualitatives dominante (80%) Etudes de cas dominantes (80%) dont une employant une approche quali-quantitative	Entretiens d'experts et données secondaires	La thèse a recours à la méthode des cas Le rapport combine des entretiens et statistiques descriptives
Principaux cadres théoriques	Economie de l'organisation industrielle en s'inscrivant dans le cadre de la thèse de McLaughlin (1983) (40%) Cadre d'une étude exploratoire sur l'organisation des distributeurs (Capps, 1988) (40%)	Théorie informationnelle de la firme d'Aoki (2001) ; Economies de la qualité	Thèse mobilisant le modèle de la firme flexible d'Atkinson principalement Rapport sans cadre théorique explicité

2.4.2. Les principaux apports des études

Nous souhaitons découvrir si les modèles organisationnels et managériaux de la grande distribution semblent influencés par les particularités des F&L. Nous allons d'abord nous intéresser aux travaux menés sur l'organisation des distributeurs, que nous entendons comme la relation entre les structures centrales et les rayons, puis observer les questions relatives aux ressources humaines et à leur management.

2.4.2.1. L'articulation du rayon F&L sur le canal : une analyse de l'organisation des distributeurs

Tant les travaux relatifs au management des canaux que ceux s'intéressant au marketing des rayons évoquent la question de la centralisation des enseignes. Nous synthétisons leurs apports, avant de présenter les résultats des études dédiées à l'organisation des distributeurs.

2.4.2.1.1. Les apports des travaux non dédiés à l'analyse de l'organisation des distributeurs

Les travaux relatifs au canal de distribution abordent la question de la centralisation sous deux angles complémentaires : la centralisation des décisions, et la massification des flux. Dès 1930, Baum exposait le besoin ressenti par l'Atlantic Commission Company de créer une structure intermédiaire entre ses magasins et leurs fournisseurs. Dans le cadre des approvisionnements des rayons F&L, la centralisation des achats, associée à la massification des flux à un niveau régional (Montigaud, 1992 ; et al, 2005 ; Knox et White, 1991 ; White, 2000), est considérée comme ayant pour principales vertus de permettre :

- la standardisation de la qualité des produits et le développement de marques de distributeurs (Baum, 1930 ; Brookes, 1995 ; Knox et White, 1991 ; Shaw et Gibbs, 1996 ; Wilson, 1996) ;
- la standardisation des emballages (Shaw et Gibbs, 1996), pour contribuer à limiter le montant de pertes de produits (McLaughlin et al, 1981), et ne pas soumettre le client à différentes valeurs véhiculées par de multiples fournisseurs (créer une valeur unique : Baum, 1930) ;
- la réduction des coûts d'achats (Baum, 1930), argument rejeté par Cook (2000) qui estime que la structure des coûts des expéditeurs de F&L ne peut justifier les pratiques de remises tarifaires liées aux volumes ;
- le contrôle de l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, afin de fluidifier les flux logistiques pour veiller à préserver la fraîcheur des produits (Calvin et Cook, 2001 ; Montigaud, 1992 ; Montigaud et al, 2005 ; Wilson, 1996) et de rationnaliser le transport pour constituer des camions complets (White, 2000).

Brookes (1995) considère que la complexité des achats, du merchandising et du marketing du rayon justifie la centralisation des décisions et que celle-ci est efficace. Certains auteurs relativisent cette opinion, et relèvent des dysfonctionnements associés à la centralisation des achats. Zuurbier (1999) estime ainsi que les structures centrales des distributeurs ne sont pas assez sophistiquées pour optimiser la coordination des chaînes d'approvisionnements. McLaughlin et al (1981) dénoncent le manque de coordination entre les magasins et les structures centrales, qui accroît le montant de pertes de produits au niveau du rayon. McLaughlin et Perosio (1994) et McLaughlin (1995) constatent que les structures centrales sont orientées vers l'amont, et négligent le management de l'interface magasin et le merchandising des rayons. Si Brookes (1995) estime que la centralisation ne s'oppose pas à

un ajustement local du marketing des rayons, Alavoine-Mornas (1997) précise que le degré de centralisation conditionne l'incorporation de produits de terroir dans les assortiments.

La littérature met en évidence que les modalités de centralisation dépendent des distributeurs et sont variables selon les pays. Le degré de centralisation des distributeurs britanniques tend à être élevé (Brookes, 1995 ; Wilson, 1996), les distributeurs français confient aux acheteurs régionaux le pouvoir de refuser les décisions des centrales nationales en matière de sourcing (Wilson, 1996). Brousseau et Codron (1998) confirment que si les degrés de centralisation des décisions des distributeurs français sont variables suivant les enseignes, ils sont assez décentralisés, et localisés au niveau des centrales régionales.

En matière de marketing, les travaux d'origines danoises (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006) et américaines (Durham et al, 2007 ; Johnson et al, 2005) prétendent que les managers de rayon disposent d'une latitude décisionnelle plus importante que dans les autres rayons.

Selon Bech-Larsen et Esbjerg (2006), cette relative décentralisation des décisions est à l'origine des problèmes d'attractivité et d'homogénéité de la présentation des rayons d'une même enseigne. Les distributeurs britanniques sont considérés par Knox et White (1991) comme les plus performants en termes de présentation des rayons et de qualité des produits. Toutefois, Fearne et Hugues (1999 ; 2000) précisent que ces distributeurs développent principalement une offre de produits conditionnés, stratégie permettant de réduire le volume de pertes au niveau du rayon, Cette stratégie semble ne pas convenir aux consommateurs français (Codron et al, 2005c), américains (McLaughlin et Pierson, 1984) ou danois (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006).

Il n'est pas aisé de déterminer à partir de ces travaux si les modalités organisationnelles des distributeurs sont influencées par les spécificités des F&L. Une grande variété de pratiques est observable, ces modalités organisationnelles semblent plus influencées par la stratégie et la culture des enseignes que par un déterminisme environnemental. Ces travaux suggèrent que la qualité de la coordination entre les structures centrales et les magasins est importante tant pour la réduction des pertes de produits que pour l'élaboration du marketing des rayons.

2.4.2.1.2. Les apports des travaux dédiés à la thématique des modes d'organisation des distributeurs

La contingence de la structure des distributeurs à leur stratégie a été mise en évidence, dans le cadre des F&L, par Beamer et Preston (1993). L'objectif des auteurs est de déterminer le potentiel de fournisseurs locaux à se faire référencer par les supermarchés (Beamer et Preston, 1991). Les distributeurs disposant d'un entrepôt intégré assurent 90% des approvisionnements

de leurs points de vente, l'exception concerne des produits hautement périssables. L'argument principal pour ne pas favoriser les relations directes est de garantir la cohérence des produits au moyen de la mise en place d'une centralisation de l'agréage. Seuls les distributeurs disposant d'une structure organique pourraient référencer de petits producteurs locaux .

Les travaux de Beamer et Preston (1991 ; 1993) ne nous permettent pas de comprendre si le degré de centralisation des enseignes est influencé par les spécificités des F&L. Les modalités organisationnelles que ces auteurs ont révélées ne semblent pas se différencier de celles évoquées, à un niveau général, par Amine et al (1997) ou Filser et al (2001).

Dans le cadre français, les consommateurs semblent exiger une adaptation au niveau « local » considérée comme une régionalisation de l'assortiment (Cliquet et Vyt, 2003). Wilson (1996).

La question soulevée par Chabaud et Codron (2005), est celle de la capacité des structures centrales à gérer l'intégralité des aléas auxquels les rayons sont soumis. Dans le cadre des produits complexes, les auteurs estiment que des compétences professionnelles sont exigées à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, et suivant le cadre d'analyse d'Aoki (2001), la décentralisation favorisant les économies d'apprentissage dans le management des incertitudes locales, que les managers de rayon à produits complexes doivent « conserver un niveau relatif d'autonomie décisionnelle » (p. 607). Sur la base d'une analyse de la presse professionnelle, les auteurs recensent quelques dispositifs mis en œuvre par quelques distributeurs français pour favoriser cette articulation du rayon sur la chaîne d'approvisionnement. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse.

Tableau 3.9 : Les modes d'articulation des rayons sur les canaux (d'après Chabaud et Codron, 2005)

Enseignes	Mode d'articulation du rayon sur le canal
Leclerc	Part d'achats décentralisés (74% des chefs de rayon ont des relations avec des fournisseurs en direct) Chaque manager est responsable des achats d'une ligne de produits pour les 20 autres magasins affiliés à la centrale régionale (SCA Centre)
Système U	Part d'achats décentralisés (80% des chefs de rayon ont des relations avec des fournisseurs en direct)
Cora	Part d'achats centralisés faible (35% des F&L)
Auchan	Peu de négociations en local (21% des managers de rayon ont des relations avec des fournisseurs en direct) Acheteur évalué sur les performances des 5 ou 6 rayons dont il a la responsabilité
Carrefour	Peu de négociation en local (33% des managers de rayon ont des relations avec des fournisseurs en direct) Contacts téléphoniques journaliers entre les acheteurs et les managers de rayon pour compléter ou commenter les listes de commandes, du fait des variations des prix et des approvisionnements

2.4.2.1.3. Synthèse

Tout domaine substantif confondu, les recherches abordant la question de l'organisation des distributeurs mettent en avant la diversité des modalités structurelles qui s'offrent à eux. La répartition des décisions au sein des enseignes semble principalement influencée par les choix stratégiques des détaillants, échappant à l'idée d'un déterminisme environnemental contraignant. Cependant, ainsi que McLaughlin (1995) le note, des pratiques d'approvisionnement et de merchandising variées coexistent. Toutefois, les recherches ne permettent pas de comprendre les implications de ces différences, sur la performance des rayons par exemple. Ceci fait écho aux travaux de Shaw et Gibbs (1999), qui montrent que les stratégies d'approvisionnement des distributeurs indépendants n'ont pas d'effet significatifs sur leurs résultats économiques. Face à la diversité des résultats des travaux cherchant à mettre en évidence les effets de l'environnement sur les dyades producteur - distributeur, Gaski (1989) considère que la seule proposition qui puisse théoriquement être établie est que ces variables n'entretiennent aucune relation entre elles, supportant les travaux préalables d'Etgar (1977) et de Spekman et Stern (1979). Il serait tentant de proposer également que le degré de centralisation des distributeurs n'est pas dépendant des spécificités environnementales des F&L. Néanmoins, puisqu'il n'est pas possible d'apprécier les effets de ces différentes options sur les performances des rayons, il pourrait paraître prématuré de tirer une telle conclusion. Shaw et Gibbs (1999) ont proposé que les stratégies d'achats des détaillants indépendants de F&L et leurs choix de fournisseurs ne sont pas les principaux facteurs discriminants de leurs performances. Ces facteurs pourraient inclure la qualité du management de l'interface centrale-point de vente (Chabaud et Cordon, 2005 ;8 ; McLaughlin et al, 1981 ; McLaughlin et Perosio, 1994 ; McLaughlin, 1995). Ainsi, ce ne serait pas tant la structure *per se* qui influencerait les résultats des rayons, mais la qualité de l'articulation du rayon sur le canal de distribution. Bien que ceci n'ait pas été, à notre connaissance, empiriquement vérifié, la qualité et la fraîcheur des F&L seraient le principal déterminant de la performance de ces rayons. Si tel est le cas, cela pourrait signifier que la structure des distributeurs n'est pas en mesure de garantir la qualité des produits en rayons. Ceci nous amène à nous pencher de plus près sur les travaux analysant le management des ressources humaines des rayons F&L.

2.4.2.2. Le management des ressources humaines du rayon F&L

Nous n'avons recensé que trois études analysant le management des ressources humaines du rayon F&L, Elles permettent de mettre à jour le fonctionnement des rayons F&L, et abordent

la question des compétences nécessaires à son management. Après avoir étudié comment la littérature se saisit de la question des compétences nécessaires au management du rayon F&L, nous nous pencherons sur son fonctionnement.

2.4.2.2.1. Les compétences nécessaires au management des rayons F&L : identification et mise en perspective des pratiques liées à leur management

Dès 1920, Livingston exposait les difficultés éprouvées par les agriculteurs pour commercialiser leurs produits. Il dresse ainsi l'inventaire des qualités devant être détenues par les personnes chargées de la commercialisation des F&L :

- connaître l'agriculture et l'économie,
- être spécialisé en marketing,
- avoir une connaissance de la psychologie rurale mais aussi commerciale,
- avoir de l'expérience, un bon jugement, du tact et de la diplomatie.

Ce n'est que 60 ans plus tard que la question de la compétence des managers de la distribution des F&L est réapparue dans la littérature. Dans leur recherche exploratoire consacrée à l'identification de l'importance et des causes des pertes de produits, McLaughlin et al (1981) identifient des problématiques purement logistiques, ou bien humaines.

Les auteurs identifient deux principaux leviers d'amélioration du contrôle des pertes en relation avec les compétences des acteurs :

- l'amélioration du management de l'interface magasin au niveau des centrales,
- de meilleurs programmes de sélection, de motivation et de formation des employés et des managers de rayon.

Le développement de stratégies d'achats plus relationnelles a également amené certains auteurs à fournir quelques recommandations en matière de compétences des acheteurs :

- compréhension du système de distribution des F&L dans son ensemble et des activités réalisées par les acteurs (McLaughlin et Pierson, 1984 ; McLaughlin et Perosio, 1994 ; McLaughlin, 1995) ;
- compréhension du fonctionnement des processus d'autorité et de contrôle dans les relations avec les fournisseurs (Shaw et Gibbs, 1995) ;
- expériences en gestion des conflits et management de relations internes et externes (Shaw et Gibbs, 1995) ;
- management des échanges interpersonnels avec les producteurs pour développer les connaissances sur les produits (Parker et al, 1986).

En France, Lessassy (1998) a mis en évidence que, selon les acheteurs, les méventes de produits sont dues au manque de compétence des managers de rayons, discours contribuant à détériorer le climat relationnel entre les centrales et les rayons. Lessassy (2007) précise que les producteurs reprochent aux managers leur manque de compétence, résultant en des pertes de qualité et des augmentations des prix de vente au consommateur. Dans ce contexte, le climat relationnel entre les acheteurs et leurs fournisseurs s'altère.

Finalement, Beamer et Preston (1991) constate que les merchandiseurs attribuent peu de crédibilité aux programmes d'aide à la décision en matière d'allocation d'espace linéaire et précisent qu'il est préférable de se fier « à l'instinct et à l'expérience » (p. 29), et à la connaissance de la clientèle locale.

Deux études s'intéressent particulièrement à la problématique de la compétence des hommes au niveau du commerce de détail. Chabaud et Codron (2005), défendent la thèse de la nécessité d'une expertise produit des managers de rayon F&L. Ils constatent néanmoins que le besoin d'une qualification professionnelle n'est pas reconnue nécessaire par les distributeurs. Le management du rayon F&L étant considéré comme « un emploi difficile et inconfortable » par les professionnels, il fait souvent emploi de test des managers nouvellement recrutés (Chabaud et Codron, 2005, p. 613).

Le défaut de prise en compte des compétences liées aux produits par les distributeurs à également été relevé par McLaughlin et al (1998).

L'analyse des résultats des processus de recrutement et de formation des employés et des managers au niveau de supermarchés permet de mettre en évidence une situation paradoxale, concernant directement les compétences liées aux produits. Le tableau ci-dessous synthétise les compétences désirées des managers et employés au moment de leur recrutement.

De manière globale, les compétences les plus désirées sont le leadership, le relationnel client et la communication, puis l'initiative au détriment des compétences techniques, celles liées au produit et l'expérience passée dans les F&L ne sont pas particulièrement recherchées par les entreprises de grande ou moyenne taille. Concernant les employés, les qualités privilégiées révèlent avant tout une orientation vers la vente et l'honnêteté envers l'organisation.

A la lecture des résultats de cette étude, nous constatons que la compétence liée au produit, connaissance produit ou compétences techniques, est reconnue importante par les distributeurs. Paradoxalement, ils ne recherchent pas particulièrement ces compétences au

moment de l'embauche. La formation est fournie en interne, les acteurs reconnaissent qu'il n'est pas aisé de former leurs managers ou employés aux produits.

Tableau 3.10 : Les compétences requises à l'embauche des managers et des employés

Poste	Qualités et compétences	Grands (>1.500M$)		Moyens (1.500-300M$)		Petits (< 300 M$)	
		Rang	*%*	Rang	*%*	Rang	*%*
Managers	Leadership	1	*78,6*	1	*100*	1	*66,7*
	Relations client	3	*57,1*	2	*66,7*	1	*66,7*
	Communication	2	*64,2*	3	*41,7*	2	*58,3*
	Initiative et résolution de problèmes	3	*57,1*	3	*41,7*	3	*25,0*
	Ethique au travail	4	*21,4*	5	*16,7*	4	*16,7*
	Esprit d'équipe	5	*14,3*	4	*25,0*	6	*7,9*
	Connaissance produit	7	*0,0*	6	*8,3*	3	*25,0*
	Etudes supérieures	6	*7,1*	7	*0,0*	7	*0,0*
	Expérience passée des F&L	7	*0,0*	7	*0,0*	5	*8,3*
Employés	Service client	1	*78,6*	1	*? (+90)*	1	*75,0*
	Ethique au travail	3	*57,1*	2	*75,0*	2	*66,7*
	Communication	2	*64,3*	5	*25,0*	3	*41,7*
	Initiative et résolution de problèmes	4	*42,9*	3	*58,3*	4	*16,7*
	Compétences techniques	6	*14,3*	6	*16,7*	3	*41,7*
	Esprit d'équipe	5	*15,7*	4	*33,3*	4	*16,7*
	Expérience préalable	7	*0,0*	7	*0,0*	4	*16,7*
	Niveau bac	7	*0,0*	7	*0,0*	5	*0,0*
	Langue étrangère	7	*0,0*	7	*0,0*	5	*0,0*

Ces études, si elles exposent clairement le statut particulier de la compétence liée au produit dans la problématique du management des rayons F&L, ne sont pas pleinement satisfaisantes eu égard à notre objectif de compréhension du management des rayons F&L. En effet, le contenu de cette compétence reste obscur, et ses effets ne sont pas étudiés. Afin de mieux comprendre ceci, nous nous penchons sur les travaux rendant compte du fonctionnement du rayon au travers des activités qui doivent être réalisées.

2.4.2.2.2. Les activités nécessaires au fonctionnement du rayon F&L

Nous n'avons recensé qu'une étude ayant empiriquement analysé le fonctionnement interne des rayons F&L : celle de Price (2004). Pour autant, il apparaît dans certaines études des références aux activités réalisées par les managers de rayon et les équipes qu'ils encadrent.

Beamer et Preston (1991) établissent les critères de décision des managers en matière d'assortiment et d'allocation d'espace linéaire. La profitabilité directe du produit n'est pas un critère de décision. Les volumes de sorties sont considérés suffisants pour déterminer la profitabilité du produit, les prix de vente au consommateur étant fixés en appliquant un taux de marque au coût d'achat du produit. L'image de l'enseigne influence le fait de référencer des produits de spécialité, vendus en petites quantités. Enfin, les managers attribuent l'espace linéaire en fonction du degré de périssabilité des produits.

Lessassy (1998) a également constaté que les managers de rayons n'appliquent pas les mêmes critères de décision d'organisation de l'implantation des produits en linéaire que ceux proposés par les structures centrales. Si ces dernières préconisent une alternance de produits d'achat d'impulsion avec des produits d'achat prémédités, les chefs de rayon classeraient les produits « soit selon la surface disponible soit selon les ventes respectives des produits » (p.4).

Les activités en rayon semblent intervenir à deux niveaux : rendre le rayon attractif et contrôler le montant de pertes de produits. En interrogeant les managers de rayon sur les principales causes génératrices de démarque, McLaughlin et al (1981) rapportent que ces derniers pointent du doigt les mauvaises manipulations des employés. La manipulation soigneuse des produits se retrouve également parmi les items composant le facteur relatif à la qualité du rayon perçue élaboré par Bech-Larsen et Esbjerg (2006). Curhan (1974), alors qu'il présente les catégories de produits les plus fragiles, précise que ces derniers demandent de l'attention tant dans leur stockage que dans leur manipulation. Canivet (2004) estime également que les distributeurs n'ont pas suffisamment exploité les moyens de prendre en compte la fragilité des produits, ce qui fait écho aux propos de Montigaud (1990), lequel juge que les produits ne sont pas suffisamment maîtrisés pour exploiter le potentiel d'attractivité des rayons F&L. Finalement, Lessassy (2007) précise que les producteurs estiment les produits mal gérés, ce qui génère des pertes importantes, dont le coût est couvert par les prix demandés au consommateur. L'auteur (p. 87) estime qu'un manque d'investissement humain et matériel entraîne un « manque de suivi du produit en rayon ». Durham et al (2005) ont constaté que les employés de rayon recherchent, deux fois par jour, les produits de mauvaise qualité en rayon pour les écarter de la vente.

Dans le cadre des trois études de cas qu'elle a réalisées dans des supermarchés australiens, Price (2004) consacre quelques pages à la description du fonctionnement des rayons F&L. L'auteur présente les principales tâches assurant son fonctionnement, ainsi que la composition des équipes. Selon l'un des managers qu'elle a interviewés, les facteurs clés de succès du rayon sont la réalisation de bonnes commandes et la rotation des produits en premier entré premier sorti.

L'auteur estime que la taille de l'équipe et sa répartition sur la journée n'est pas guidée par les comportements d'achats des clients, mais par les influx de stocks. Les données présentées par l'auteur ne nous permettent pas de comparer strictement la composition des équipes F&L par rapport aux autres rayons

McLaughlin et al (1998) ont analysé la productivité des rayons F&L, mesurée par les dépenses de travail exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires. Ces informations n'étant pas éclairantes, les auteurs proposent de mettre en perspective la contribution du rayon au chiffre d'affaires du magasin, qui s'élève à 9,5% en moyenne, par rapport au pourcentage d'heures travaillées du magasin alloué au rayon, à savoir 7%. Ceci permet aux auteurs de conclure que le rayon F&L est très efficient en matière d'usage de travail. Si nous reprenons les chiffres présentés par Montigaud (2001) que nous avions exposés au chapitre 2, nous pouvons également constater que l'hypermarché français étudié n'a pas les mêmes ratios. En effet, les frais de personnel au niveau du rayon s'élèvent à 6% du CAHT, soit 3% de moins que les grands supermarchés étudiés par McLaughlin et al (1998). Il se pourrait, sous réserve que les données soient parfaitement comparables, que les distributeurs français investissent moins dans les ressources humaines allouées aux F&L que leurs homologues américains.

2.4.2.2.3. Synthèse

Il est difficile de déterminer si le fonctionnement du rayon F&L diffère entre la France et les Etats-Unis, ce qui pourrait expliquer la différence de statut du rayon F&L, considéré comme difficile à manager et peu valorisant selon Chabaud et Codron (2005), alors que McLaughlin et al (1998) rapportent que ce rayon possède en soi des caractéristiques qui le rendent plaisant au yeux des managers. De même, il est délicat d'apprécier si les politiques de gestion des ressources humaines varient selon les pays. En revanche, ces deux études posent un paradoxe lié à la détention d'une compétence spécifique au rayon, par les managers ou par les employés : elle apparaît reconnue comme essentielle par les distributeurs américains qui pourtant ne favorisent pas à l'embauche des spécialistes du rayon. Chabaud et Codron (2005), déclarent que si certains distributeurs reviennent sur leurs présupposés, beaucoup n'ont pas reconnu d'intérêt au fait que les managers détiennent une compétence spécifique. Les contours de cette compétence ne nous semblent cependant pas clairement définis. L'analyse des activités et décisions nécessaires au fonctionnement du rayon mettent en évidence la présence d'une dimension technique, liée aux caractéristiques des produits. L'étude des politiques de budgétisation des ressources humaines du rayon laissent transparaître que son mode de fonctionnement se rapproche de celui des produits manufacturés. Il en résulte, compte tenu des performances du rayon en matière de marges brutes et de contribution au chiffre d'affaires du point de vente, qu'il constitue une source de rentabilité non négligeable pour le magasin. Les décisions et activités sur le rayon semblent ainsi destinées à maîtriser le volume et le montant de pertes de produits, autrement dit la démarque, tout en cherchant à

rendre le rayon attractif et à tendre soigner la qualité des produits en rayon. Néanmoins, nous avons préalablement constaté que les performances des rayons sont très variables, que le rayon génère le niveau de démarque le plus important du magasin, et que la qualité des produits n'est pas nécessairement suffisante pour satisfaire les consommateurs. Les recherches tendent à laisser supposer que ces défaillances sont partiellement dues à des problèmes en matière de logistique interne au rayon, qui pourraient être dues à des carences de personnel, à un manque de formation, et à un manque de spécialisation des managers de rayon. Néanmoins, l'ensemble des activités en amont sont susceptibles d'influencer l'état des produits, et donc le niveau de démarque et la qualité des produits en rayon.

Conclusion du chapitre

En conclusion, nous proposons d'apporter, sous une forme synthétique, une réponse aux objectifs que nous avons attribués à cette phase d'exploration dont nous venons de présenter les résultats. Ces objectifs, posés au chapitre 2, consistent, au-delà de l'exploration de notre objet, d'une part à nous assurer de la pertinence de la problématique en vérifiant que le rayon F&L présente des spécificités qui influencent les activités nécessaires à son fonctionnement, et d'autre part de déterminer une stratégie d'approche du terrain en évaluant comment les modèles managériaux et organisationnels des distributeurs prennent en compte ces spécificités. Finalement, nous concluons sur la capacité de la littérature académique à renseigner notre objet.

La littérature analysée nous permet de conclure qu'il existe bien une spécificité du rayon F&L, dont les facettes sont un ensemble de critères objectifs liés en premier lieu aux caractéristiques des produits : variété et diversité, évolutivité des caractéristiques organoleptiques, fragilité et périssabilité. Ces caractéristiques influencent tant la consommation des produits que leur distribution et leur commercialisation.

Les activités de production et de consommation sont par ailleurs particulièrement influencées par des facteurs climatiques, saisonnalité et aléas, qui ont pour effet d'engendrer une variabilité aux niveaux :

- de la disponibilité des produits en termes de quantités et de qualités,
- des prix de marché, élevée en fréquence et en magnitude,
- de la demande.

Offre et demande possèdent par ailleurs leurs caractéristiques propres. Le tissu productif peut être généralement considéré comme éclaté et l'offre en état de surproduction. Les canaux de

distribution sont complexes du fait de la multitude d'institutions qui y prennent place, et de la variété des fonctions qu'elles accomplissent. La demande est caractérisée par une grande variété des préférences des consommateurs, qui sont liées dans un premier temps à des appréciations subjectives des produits, et dans un second temps à des appartenances géographiques et culturelles. Les F&L répondent par ailleurs aux tendances de consommation orientées vers la recherche d'un quotidien sain et équilibré, emprunt de naturalité, qui se reflètent dans les comportements alimentaires des individus. Néanmoins, ces produits ne répondent pas forcément aux tendances de praticité et de minimisation des temps de contraintes puisqu'ils imposent, lorsqu'ils sont commercialisés dans leur état brut, des éléments de préparation culinaire. Les distributeurs développent ainsi des stratégies visant d'une part à garantir la qualité sanitaire des produits, et d'autre part à développer l'innovation produit, dont les exemples les plus évoqués dans la littérature sont les produits frais prêts à l'emploi, autrement dit les produits de quatrième gamme.

A ceci s'ajoute une réglementation particulière, qui encadre par exemple la définition de la qualité des produits, néanmoins sans être en mesure de garantir une homogénéité suffisante pour les distributeurs. L'environnement technologique tient également une place importante dans la maîtrise des caractéristiques des produits. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication apparaît cependant plus restreinte, et bien plus tardive que pour les produits manufacturés.

Nous estimons également avoir fourni des éléments de preuve attestant de l'influence de la spécificité des F&L sur les activités des détaillants. Tant la conduite des achats et des approvisionnements que les effets du marketing du rayon sont influencés, directement ou indirectement, par ces facteurs que nous avons regroupés en les qualifiant de naturels. Les acteurs reconnaissent également que ce secteur est emprunt de spécificités (Hingley, 2001). Achrol et Stern (1988) ont montré que la diversité des préférences des consommateurs, le dynamisme du secteur, son niveau de concentration et sa capacité (entendue comme la richesse ou la pénurie de ressources offertes par l'environnement d'apport) sont les déterminants majeurs de l'incertitude décisionnelle perçue par les acteurs des canaux. Or tous ces facteurs sont, dans le cadre de la distribution des F&L, exacerbés.

En revanche, et conformément aux théories du courant d'analyse stratégique des canaux, la littérature suggère que ces spécificités ne sont pas forcément prises en compte pleinement par les acteurs. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure d'un déterminisme environnemental concernant les stratégies d'achat et modes de management des relations fournisseurs, les

stratégies marketing, et les choix organisationnels et managériaux des distributeurs, puisque la littérature met à jour une grande variété de pratiques et de configurations. Plus exactement, il ressort de cette analyse que les distributeurs cherchent à faire correspondre les caractéristiques sectorielles à leur modèle organisationnel et marketing dominant : celui des produits manufacturés. Nous avons en effet obtenu moins d'évidences suggérant que les distributeurs ont totalement adapté leurs modèles organisationnels et managériaux à ces spécificités. Il semble que leurs activités et décisions oscillent entre des considérations techniques liées à la prise en compte des caractéristiques des produits, marketing dans l'objectif d'exploiter les atouts du rayon, et de productivité aboutissant à des stratégies drastiques de contrôle des coûts. Il résulte de ces tiraillements des dysfonctionnements au niveau des rayons : un manque de maîtrise de la qualité des produits et des pertes, des performances contrastées selon les rayons qui ne sont pas particulièrement explicables par les effets de la variété des environnements des points de vente, et un marketing qui n'est pas nécessairement homogène au sein des rayons d'une même enseigne.

La littérature nous a permis de mettre en évidence de nombreuses caractéristiques idiosyncratiques du rayon F&L. Cette catégorie de produit joue un rôle particulier au sein des points de vente, influençant l'image du magasin mais également de l'enseigne. Il contribue de manière substantielle aux résultats économiques du point de vente, tant en termes de chiffre d'affaires que de profitabilité. Ce rayon est particulier en regard à ce dernier point dans la mesure où, contrairement au modèle s'appliquant aux produits manufacturés, les marges réalisées sur les F&L frais vendus en l'état sont obtenues sur le prix de vente, et non par le biais des coopérations commerciales. Le rayon contribue ainsi significativement à dégager des liquidités au niveau du point de vente. Il résulte de ceci une volonté de ne pas obérer les profits en adoptant un modèle de fonctionnement proche de celui de l'épicerie sèche, qui se caractérise par un mode de vente en libre-service, et une volonté de réduction des frais de personnel. Cette dernière pratique est peut être plus marquée chez les distributeurs français que chez leurs homologues anglo-saxons, qui disposent par ailleurs d'une réglementation différente en matière de conditions de travail, permettant de palier les effets des manques de personnels. C'est néanmoins au niveau de la compétence des managers de rayon et des personnels que les contradictions les plus importantes apparaissent chez les distributeurs. Si des compétences spécifiques car techniques et liées aux produits sont reconnues comme étant essentielles, il n'en reste pas moins que d'une part ces caractéristiques ne sont pas recherchées lors des phases de recrutement, mais encore que les mécanismes internes de formation des

personnes ne semblent pas permettre de parvenir de manière pleinement satisfaisante à les construire.

Pourtant, de nombreuses questions restent en suspend, l'état des recherches actuelles ne nous permettant pas d'y répondre. Le tableau présenté en annexe 3.3 reclasse la littérature que nous avons étudiée non pas en l'organisant par domaine substantif, mais en fonction des dimensions de l'environnement du rayon que nous avons présentées au chapitre 1. Ceci nous permet d'évaluer de manière globale comment les informations que nous avons regroupées se répartissent dans la littérature. Nous pouvons ainsi constater que le travail de recherche des résultats secondaires des études collectées a porté ses fruits, puisque nous avons pu, par ce biais, non seulement croiser les faits fréquemment reportés dans la littérature avec les recherches effectivement conduites sur ces problématiques, mais encore collecter une grande richesse d'informations à propos de notre objet. Néanmoins, ces informations apparaissent fragmentées et éparpillées dans la littérature. Il découle de ceci qu'il est difficile, sur la base de la théorie existante, de satisfaire nos besoin relatifs à l'exploration de notre objet. De plus, la collecte d'information, du fait des caractéristiques de la littérature, s'est avérée être une tâche longue et étendue dans la durée. Nous pouvons néanmoins dresser une synthèse cumulative des principaux résultats des études menées sur la distribution et le marketing des F&L (Tableau 3.11).

Ces éléments nous seront de la plus grande utilité pour dresser, au chapitre 5, une évaluation de la capacité de la théorie existante à fournir des éléments de réponse aux questions qui pourraient émaner du volet empirique de notre phase d'exploration, et des principales préoccupations managériales que nous aurons identifiées.

Tableau 3.11 : Les principaux résultats de la phase d'exploration théorique

Niveaux	Code	Principaux résultats
Secondaire	**P2**	*Hors revue systématique* - Influencée par les saisons et les aléas climatiques - Tendances de consommation favorables pour certaine à l'ensemble de la catégorie (santé, bien être), pour d'autres au développement de la 4ème gamme (praticité, réduction des temps de contrainte) - Régionalisation de la consommation en France - Hausse régulière de la consommation aux US et en GB
	A2	**- Offre** - Variabilité qualitative et quantitative des produits, influencée par les saisons et les aléas climatiques, variations importantes en fréquence et magnitude des prix - Eclatement de la production, substituabilité des producteurs **- Canaux** - Dynamisme lié à l'impact des facteurs naturels, qui se reflète sur les comportements des acteurs - Complexes, multitude d'institutions et de fonctions - Rapports de force traditionnellement défavorables aux producteurs - Evitement des grossistes pour développer des relations directes avec les expéditeurs et producteurs ; les marchés de gros sont moins représentatifs dans la fourniture des cours des prix **- Relations** - La périssabilité des produits et la variabilité de l'offre et de la demande induisent des interdépendances entre les parties et des contacts et négociations quotidiens engendrant un développement de relations interpersonnelles et de confiance, les relations sont généralement de longue durée - Risque d'opportunisme des acteurs - Relations de pouvoir asymétriques, exercice du pouvoir par les distributeurs via la spécification de la qualité des produits, l'unilatéralité de la fixation des prix de vente consommateur, contrôle du merchandising des rayons - Influences de la stratégie des distributeurs et des caractéristiques et attributs des produits sur la nature des relations **- Comportements d'achat des détaillants** - Recherche d'homogénéité des attributs de la qualité des produits en de larges volumes, et de la continuité des approvisionnements toute l'année - Qualité des produits spécifiée aux producteurs par contractualisation et cahiers des charges en développement ; ententes sur l'homogénéisation des caractéristiques en matière de qualité sanitaire et environnementale ; recherche de produits de taille homogène, d'apparence attractive, robustes pour supporter une présentation en libre-service, et de durée de vie étendue ; défaut de maturité des produits - Portefeuille de relations, avec pour objectif de confier les plus larges volumes à des fournisseurs privilégiés, et de sécuriser les approvisionnements par des relations annexes

Tableau 3.11 (suite)

Niveaux		Code	Principaux résultats
Primaire	Externe	C1	- Les effets de la concurrence sont contingents selon le type de concurrence et le format de point de vente considéré
		P1	**- Caractéristiques socio-économiques de la zone de chalandise** - Impact direct globalement faible sur les performances des rayons, ne semble pas être le principal facteur discriminant des différences de performance entre les rayons d'une même enseigne **- Comportement du consommateur en rayon** - Evaluation sensorielle de la qualité des produits, dépendante de l'attitude face au magasinage en grandes surfaces, et qui pour les F&L les plus sensibles, précède l'acte d'achat - Sensibilité au prix devenue importante, les consommateurs les moins connaisseurs surestiment le prix comme indicateur de qualité des produits **- Préférences et attitudes des consommateurs** - Souvent déçus par la qualité des produits en rayon et leur manque de maturité ; les dimensions favorisées sont la fraîcheur et la maturité, le goût et la saveur, l'apparence et l'intégrité physique du produit - Produits préemballés acceptés en GB, non préférés en France, au Danemark, et aux USA - Rayon de destination, il peut être source de stimulation sensorielle, mais également de frustration et de dégoût ; il peut être un motif de non fréquentation d'un supermarché
		A1	**- Relations d'achat direct en rayon** - La nature des relations et choix de types de fournisseurs n'expliquent pas les différences de performances entre les détaillants indépendants - Les produits achetés en direct producteur, bien que plus frais théoriquement, peuvent avoir une durée de vie inférieure ; le type de produit influence l'évaluation positive du caractère local d'un produit par les consommateurs ; les consommateurs ne sont pas en mesure de différencier l'origine locale ou non d'un produit, ce qui nécessite de le mentionner sur l'affichage du rayon - Les producteurs locaux peinent à se faire référencer (USA), les managers recourant au direct préfèrent concentrer leurs achats en une source unique - Certains distributeurs français mettent en concurrence leur centrale avec des grossistes ; d'autres y ont recours pour des produits de spécialités nécessités en petites quantités ou pour rétablir les erreurs de commandes
	Interne	AR1	**- Degré de centralisation des enseignes** - Variable selon les distributeurs, leur taille et leur stratégie ; les modalités qui ont été observées ne semblent pas spécifiques - Régionalisation des décisions en France - La centralisation des achats permet de standardiser la qualité des produits (centralisation de l'agréage), de développer des marques propres, et de contrôler les flux d'approvisionnements dans l'objectif de les fluidifier - Latitudes concédées aux managers de rayon en matière de marketing plus importantes, hors GB ; part d'achats décentralisés en France - Désaccord des chercheurs quant au besoin de centralisation ou de décentralisation des décisions et des achats **- Relations centrale-rayon** - Manques de coordination entre les structures centrales et les rayons (orientation amont des centrales), l'étroitesse de la coordination est cependant considérée comme prépondérante dans la réduction de la démarque et la gestion qualitative du rayon - Le manque d'adaptation locale des recommandations et décisions en provenance de la centrale est sources de conflits avec les managers de rayon
		R1	**Coordination magasin - rayon** - La recherche de cohérence entre les rayons d'un point de vente a des effets sur le niveau des prix des F&L - Pratiques de rotation des managers entre les rayons qui ne favoriseraient pas le développement d'une compétence propre au rayon

Tableau 3.11 (suite)

Niveaux	Code	Principaux résultats
Rayon	**Pr**	**- Performances et enjeux** - Contribue à la fidélité des clients, influence les attitudes envers le point de vente et l'enseigne, source de différenciation par rapport aux concurrents, notion « d'image fraîcheur » - Forte contribution au chiffre d'affaires du magasin, et à sa profitabilité en raison de ses marges brutes et semi-nettes élevées - Importance stratégique reconnue par les distributeurs, qui se traduit par un déplacement du rayon à l'entrée du magasin, un accroissement de la surface allouée au rayon, et une augmentation de la taille de l'assortiment - Variabilité importante des performances d'un rayon à l'autre, défauts de qualité et d'attractivité, manque d'homogénéité des rayons au sein d'une même enseigne bien que les consommateurs soient capables d'associer les rayons à leurs enseignes, - Le niveau de démarque le plus élevé du canal apparaît au niveau du rayon, et résulterait de la performance des acteurs de l'ensemble du canal de distribution **- Mode de vente :** libre-service **- Effets des variables du mix** - Limités dans l'ensemble, les principaux leviers de l'accroissement des ventes sont l'espace alloué au rayon et les prix en général sur le rayon ; au niveau de la référence, l'espace alloué à la référence et la double implantation, et le niveau des prix sont les principaux leviers d'action sur les ventes - Variables selon les produits ; l'allocation d'espace varie selon les saisons et le degré de périssabilité des produits - Effet de la qualité sur les ventes considéré comme prépondérant, mais n'a pas pu être mesuré **- Décisions** - Reposent sur des critères techniques, marketing et de productivité - Comportement de fixation des prix de vente complexe et influencé par de nombreux facteurs, mais principalement basé sur l'alignement des prix selon la concurrence locale
	Ar	**- Management des achats et approvisionnements en rayon** - La réalisation de bonnes commandes (appréciation des quantités) est considérée comme étant l'un des deux facteurs-clé de succès des rayons, avec la rotation des stocks selon la logique du « premier entré premier sorti » **- Logistique interne** - Les principales tâches sont les commandes, la réception et le stockage des produits, la préparation des produits, le restockage, l'étiquetage, et la réduction des stocks pour nettoyer et jeter les produits détériorés - Il existe un élément de préparation des produits pour les rendre plus attractifs ou plus vendables, ce qui est source de pertes - Les produits fragiles nécessitent une attention portée à leur stockage et à leur manipulation, les manipulations sont réduites pour limiter les pertes et réduire les coûts de la main d'œuvre ; les erreurs de manipulation sont sources de démarque - Les employés recherchent les produits de mauvaise qualité deux fois par jour
	Hr	**- Structure de l'équipe** - Les influx de produits guident la répartition des heures de travail - Le rayon est efficient en matière d'usage de main d'œuvre, - Les frais de personnel s'élèvent à 9% du CA aux USA, et à 6% en France **- Compétences** - Le rayon F&L semble demander une compétence liée au produit de la part des managers et des équipes ; bien que reconnue comme importante par les distributeurs US, n'est pas recherchée à l'embauche des managers de rayons ; elle manque de reconnaissance en France - Le marketing des F&L demanderait une spécialisation tant dans l'agriculture que dans les techniques de gestion

Chapitre 4 : Une enquête préalable sur la spécificité des rayons fruits et légumes

> *« Lorsque les professionnels parlent, nous devrions écouter et agir différemment »*
>
> Brown (2005, p.1)

> *« […] c'est un sentiment que j'ai souvent éprouvé - les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des "savants ordinaires", auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant. »*
>
> Girin (1989)

A l'issue de la phase d'exploration théorique de la question du management des rayons F&L, nous avons acquis la conviction de l'existence de pratiques particulières, induites tant par les caractéristiques des produits de la catégorie que par l'environnement dans lequel les activités de distribution et de commercialisation des F&L prennent place, qui confortent à la fois la pertinence de notre problématique, et le choix du rayon que nous avons effectué pour l'étudier.

Par ailleurs, ces travaux nous permettent de mettre en évidence que les pratiques des distributeurs ne sont pas directement déterminées par ces facteurs de spécificité, mais sont engagées au travers du filtre de leurs perceptions et de la mise en œuvre de leurs stratégies, ce qui renforce la cohérence du choix de l'inscription théorique de notre recherche dans le cadre d'analyse stratégique du canal de distribution. Par ailleurs, il apparaît qu'une grande diversité de pratiques est observable, et que la littérature n'est pas susceptible de nous éclairer davantage sur les effets de ces différentes modalités. Autrement dit, nous ne pouvons pas, sur cette base, nous assurer de l'identification des pratiques et décisions prenant en compte la spécificité des F&L. De plus, la littérature ne nous permet d'apporter des éléments de compréhension du management des rayons F&L qu'après un effort prolongé et soutenu de collecte et d'analyse des références. Ceci signifie non seulement que la phase d'exploration théorique n'a pas permis de dévoiler la richesse de la connaissance préexistante dans des délais raisonnables, mais encore que la fragmentation et la dispersion des éléments d'information dans la littérature n'autorisent pas d'articuler un cadre d'analyse du management des rayons F&L. C'est dans ce contexte théorique que prend place le volet empirique de notre phase d'exploration du management de la spécificité des rayons F&L.

Après avoir exposé, dans une première section, les aspects méthodologiques de cette étude exploratoire empirique, nous en présentons les principaux résultats. Ces derniers sont

organisés de sorte à présenter dans une deuxième section le contexte managérial dans lequel notre recherche s'inscrit, et sur l'évolution du contexte français du management des rayons F&L. Nous abordons dans une troisième section la question de l'identification des composantes du management de la spécificité des rayons F&L.

1. Les aspects méthodologiques du volet empirique de la phase d'exploration

Après le développement des principaux objectifs assignés à l'étude exploratoire empirique (1.1), nous présenterons le mode de recueil des données (1.2), puis la méthode d'analyse retenue (1.3).

1.1. Les principaux objectifs de l'étude

Nous avons jugé crucial et nécessaire d'adjoindre un volet empirique à la phase d'exploration théorique pour les deux raisons suivantes. La première vient de nos propos précédents : compte tenu de l'état de la théorie préexistante, l'adjonction de données de nature empirique a été une condition *sine qua non* de la construction de notre objet. La seconde tient dans les difficultés éprouvées par les distributeurs à manager le rayon F&L.

Si certaines études académiques présageaient de ces difficultés, les premières rencontres avec la réalité empirique les affirmaient sans équivoque, par le biais de la presse professionnelle ou les premiers entretiens conduits auprès d'experts du secteur. Cette phase d'exploration peut nous permettre de construire un idéaltype du management de la spécificité des rayons F&L auquel confronter les pratiques des distributeurs, en adoptant une fonction plus étendue que la simple familiarisation avec le contexte empirique de notre recherche qui caractérise généralement les études qualitatives exploratoires fondées sur l'analyse de la presse professionnelle et le recours aux entretiens d'experts (Evrard et al, 1993).

Ainsi, nous pouvons résumer les objectifs principaux assignés à cette phase d'exploration, déjà abordés en partie au cours du chapitre 2. Ces objectifs sont catégorisés selon leur nature théorique ou méthodologique. Ils sont reproduits dans le tableau suivant.

Tableau 4.1 : Les objectifs du volet empirique de la phase d'exploration de l'objet

Nature des objectifs	Détail des objectifs
Théoriques	- S'assurer de la pertinence de la problématique en évaluant s'il existe une spécificité des rayons F&L, et identifier ses facettes et ses déterminants ; - Se familiariser avec la problématique et s'imprégner du contexte managérial dans lequel elle s'insère ; - Comprendre le fonctionnement du rayon F&L, et déterminer comment se manage la spécificité des rayons F&L. Ceci nous a conduit à chercher à spécifier ce concept, c'est-à-dire à rechercher ses composantes et à les qualifier. Pour ce faire, nous avons cherché à identifier les éléments entretenant des relations ontologiques avec le management de la spécificité des rayons, c'est-à-dire les éléments qui le définissent ou le composent (Goertz et Mahoney, 2005), afin d'en constituer un idéaltype ; - Identifier les variables ou conditions favorisant ou contraignant l'effectivité du management de la spécificité des rayons F&L par les distributeurs, et spécifier les relations causales ou conditions d'occurrence de ce phénomène ;
Méthodologiques	- S'assurer de la pertinence de la grille d'analyse constituée auprès des acteurs de la grande distribution ; - Prendre des contacts et nous doter des informations d'ordre méthodologiques afin de bâtir le protocole de la seconde phase empirique de la recherche

1.2. La démarche et la méthode de recueil des données

Afin de gagner une compréhension plus approfondie du milieu (Tähtinen, 2001), une phase préalable d'immersion s'est avérée nécessaire, renforcée par la participation à deux programmes auxquels l'UMR MOISA de l'INRA de Montpellier participait, l'un s'inscrivant dans le cadre d'un programme de recherche, et l'autre étant à visée pédagogique.

Dans ce présent développement, nous expliquons la démarche mise en œuvre et la nature des données amassées (1.2.1), puis nous exposons les méthodes de recueil employées pour chacun de ces types de données, secondaires (1.2.2), et primaires (1.2.3).

Tableau 4.2 : Deux programmes ayant permis une familiarisation préalable avec la distribution des F&L

Programme	Rôle	Principaux apports
Projet de l'Union Européenne Ecoponics, Programme INCO-MED2	Activité de recherche visant à comprendre le processus de centralisation des achats de F&L de la grande distribution au Maroc (12/2004 – 08/2005)	Familiarisation avec la problématique de la distribution et de la commercialisation des F&L par entretiens semi-directifs et interactions auprès d'acteurs d'une enseigne de grande distribution (responsable filière, acheteurs, directeurs de magasin, chef de département, managers de rayon) et de fournisseurs sur et hors marché de gros.
3ème année de spécialisation Ingénieur Agro-Managers, module de gestion de la supply chain des produits frais, ENSAM (Montpellier Sup'Agro)	Participation aux séminaires et chargé de l'évaluation du module (12/2004 – 03/2005)	Compréhension des différentes fonctions et activités des acteurs des canaux de distribution des F&L en France (prestataires de services logistiques, grossistes en réseau, acheteurs en grande distribution, managers de rayon, importateurs)

1.2.1. La démarche de recherche et la nature des données recherchées

Evrard et al (1993) précisent que dans le cadre de champs nouveaux, peu explorés et pour lesquels aucune théorie satisfaisante n'a pu être préalablement identifiée, l'exploration empirique qualitative constitue une démarche de recherche privilégiée.

La nature d'une donnée peut être définie de plusieurs manières. La première distinction va concerner la nature qualitative ou quantitative du matériau récolté. Lorsqu'un objectif d'exploration à visée essentiellement compréhensive est recherché, le recours à une démarche qualitative est privilégié. Recourir à une méthode qualitative ne présume pas de la nature qualitative ou quantitative des données recueillies et analysées (Yin, 1981). Compte-tenu de nos objectifs à visée compréhensive, nous avons privilégié la collecte d'un matériau principalement qualitatif. La seconde distinction s'attache à l'origine des données qui peuvent être secondaires, c'est-à-dire correspondre à des données empiriques déjà disponibles, ou bien primaires, recueillies directement sur le terrain (Baumard et al, 1999). L'étude documentaire et la conduite d'entretiens d'experts sont ainsi deux techniques particulièrement adaptées à nos objectifs (Evrard et al, 1993). Le recours conjoint à ces deux types de données permet de les recouper entre elles dans un objectif de multi-angulation (Hlady-Rispal, 2000 ; 2002 ; Wacheux, 1996). Ces deux techniques appellent néanmoins des méthodes de recueil différenciées (Baumard et al, 1999).

1.2.2. L'étude de données secondaires

Les données secondaires sont des données préexistantes dont les avantages sont d'être peu coûteuses, rapides à obtenir, et d'avoir été préalablement organisées (Baumard et al, 1999).

Elles se distinguent selon leur nature externe ou interne. Les données externes sont d'origine académique ou non (Ibid.). Après notre présentation au chapitre 3, des études académiques en distribution des F&L que nous avons identifiées, nous nous tournons vers les travaux publiés par des experts sectoriels et praticiens. Dans l'important travail de documentation mené pour se familiariser avec le secteur, nous avons privilégié un critère de pertinence de sélection des données retenues pour analyse. Au travers de ces données, nous avons cherché à comprendre le contexte et les préoccupations managériaux et nous nous sommes limité aux informations issues de la période 2000 – 2007, dont celles de la presse spécialisée et du Centre Technique de l'Interprofession des Fruits et Légumes (Ctifl)[67] se sont avérés être les sources les plus

[67] http://www.fruits-et-legumes.net

riches. Une veille sur les informations émises par les principaux distributeurs n'en a pas révélé d'autres, suffisamment marquantes pour cette phase.

Les données secondaires internes proviennent du sein d'une organisation, elles ont un caractère privé ou semi-privé (Ibid.). Nous n'avons eu accès qu'à très peu de données secondaires ou internes soit en raison de leur confidentialité, soit que les experts les réservent pour des publications, les données devenant dès lors externes selon la définition retenue.

1.2.3. Le recours à des entretiens d'experts

Une des caractéristiques des données secondaires est qu'elles ne sont pas produites aux fins de l'étude ; elles peuvent dès lors ne pas présenter un caractère exhaustif, et ne pas être exemptes de biais (Baumard et al, 1999). La collecte de données primaires, répondant aux besoins de la recherche, s'avère alors nécessaire en complément des données préexistantes.

Un expert se définit comme un informateur clé qui, du fait de son activité ou de son expérience, peut fournir une information qualifiée sur une problématique donnée ; le recours à l'expertise de certains acteurs est alors particulièrement adapté lorsqu'un phénomène est peu exploré et complexe (Evrard et al, 1993). L'entretien d'expert impose le recours à un mode de collecte fondé sur l'entretien individuel. Il est cependant nécessaire de préciser le cadre d'échantillonnage élaboré (1.2.3.1.), et la procédure de collecte mise en œuvre (1.2.3.2.).

1.2.3.1. L'échantillonnage

La subite perte d'un partenaire à l'étude, considérant que le contexte devenait stratégique et confidentiel, nous a contraint d'étendre la phase d'exploration empirique. Sans modifier ni nos objectifs ni notre objet, nous avons poursuivi dans la lignée de « l'opportunisme méthodique » défini par Girin (1989). La logique de la démarche consiste à reconnaître la mouvance des situations de gestion, et, bien que ces situations puissent compromettre un programme de recherche, propose d'en tirer profit en incorporant les éléments susceptibles de présenter un intérêt pour l'étude, quitte à devoir réaliser quelques compromis. Girin (1989) expose les fondements de cette logique au moyen d'une analogie entre le chercheur et un navigateur[68].

Nous avons eu recours à un mode d'échantillonnage raisonné de type séquentiel (Miles et Huberman, 2003). Lors des entretiens, nous avons veillé à conserver un tronc

[68] "*À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés".*

commun dans les thèmes abordés et limiter les biais qui auraient pu naître d'une trop grande diversité des objectifs poursuivis. Dans le contexte évolutif de notre champ d'étude, une telle démarche s'est révélée profitable, puisqu'elle nous a permis de conserver, tout au long de la phase d'exploration empirique, une proximité avec le terrain.

Le choix des répondants a été raisonné en fonction des objectifs poursuivis, se précisant au cours du temps. Le Tableau 4.3 synthétise les objectifs poursuivis en fonction des trois temps qui ont ponctué cette phase.

Tableau 4.3 : Les principaux temps du volet empirique de la phase d'exploration et les objectifs associés

Temps	Périodes	Principaux objectifs
Temps 1	Août 2005 à juin 2006	S'assurer de la pertinence de la problématique et se familiariser avec elle ; Conceptualiser un idéaltype du management de la spécificité des rayons F&L en en cernant toutes les dimensions
Temps 2	Juin 2006 à février 2007	S'assurer de la saturation théorique et de la validité externe de l'idéaltype conceptualisé ; Préparer le premier projet d'étude empirique
Temps 3	Février 2007 à juillet 2007	Rechercher de nouveaux partenaires à l'investigation empirique, puis la préparer ; Apprécier les changements du contexte managérial et évaluer leurs conséquences pour l'objet de la recherche ; S'assurer d'une absence de biais de spécialisation des répondants

Trois catégories d'experts ont été interrogées : des formateurs de l'interprofession des F&L, des distributeurs en F&L, et des consultants spécialisés dans la distribution et le merchandising des produits frais. Les principaux objectifs sont résumés dans le Tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Les objectifs assignés aux différentes catégories de répondants

Catégorie de répondants	Principaux objectifs
Experts de l'interprofession (Ctifl)	Pertinence de la problématique et identification de la spécificité des rayons F&L ; Constitution de l'idéaltype du management de la spécificité et évolution de sa prise en compte par les distributeurs ; Repérage d'informateurs clés pour la seconde phase empirique
Acteurs de la distribution (1 grossiste et 4 enseignes)	Pertinence de la problématique et identification de la spécificité de la distribution et des rayons F&L ; Validité externe de l'idéaltype du management de la spécificité ; Recherche de partenaire au projet d'étude empirique
Consultants (1 cabinet et 1 indépendant)	Pertinence de la problématique et identification des spécificités des rayons F&L ; Validité externe de l'idéaltype du management de la spécificité ; Contrôle d'un éventuel biais de spécialisation (interprofession des F&L ou distributeurs) ; Recherche de partenaire à l'étude

En les croisant, nous présentons dans le Tableau 4.5, le plan d'échantillonnage séquentiel auquel nous avons eu recours. Dans chaque case, le code de l'entretien mené est reporté, le numéro correspond à la séquence selon laquelle les entretiens se sont déroulés, et la lettre à la fonction occupée par le répondant. La liste des entretiens est détaillée dans l'annexe 4.1.

Ce tableau appelle quelques précisions. L'entretien 10-D a été conduit auprès d'un répondant exerçant des fonctions au niveau central et à celui du point de vente, d'où la création d'une catégorie intermédiaire. L'entretien 11&11'C tient au fait qu'il s'est passé dans un premier temps par téléphone, puis des précisions et informations complémentaires devant être apportées, nous avons rencontré le répondant et nous sommes entretenus à nouveau avec lui.

Tableau 4.5 : Le plan d'échantillonnage des répondants et des moments du volet empirique de la phase d'exploration

Catégorie / Période	Formateurs	Acteurs de la distribution				Consultants	*Total*
		Grossiste	Distributeurs				
			Centrales		Points de vente		
Temps 1	2-F ; 3-F	4-G	1-D		-	-	***4***
Temps 2	6-F	-	-		5-D	-	***2***
Temps 3	-	-	7-D	10-D	8-D	9-C ; 11&11'-C ; 12-C ; 13-C	***7***
Total	***3***	***1***	***5***			***4***	***13***

Davantage d'entretiens ont été conduits au cours de la troisième période, nécessités par la prise en compte des changements sectoriels survenus, et par le besoin de multiplier les contacts pour trouver un terrain.

Quatorze entretiens ont été menés auprès de treize répondants, d'une durée comprise entre 45 mn et 2h10[69]. Les entretiens sont assez proportionnellement répartis dans les différentes catégories de répondants (3 formateurs, 4 "grossistes" dont 3 ayant des fonctions en centrale, 3 répondants au niveau du point de vente, et 4 consultants). Au niveau des distributeurs, l'échantillon se compose de deux enseignes intégrées et deux enseignes d'indépendants.

Cette démarche d'échantillonnage, qui vise la saturation théorique des dimensions et propriétés d'un phénomène étudié, s'inscrit dans la perspective d'un objectif de construction théorique (Voynnet Fourboul, 2004). Elle se distingue de celle employée dans le cadre des démarches fondées sur les analyses de contenu, qui pointe vers la description la plus fidèle possible des déclarations d'un groupe (Ibid.).

1.2.3.2. La collecte des données

L'obtention de données primaires nécessite la mise en place d'un protocole de collecte des données, qui, au-delà de la constitution d'un échantillon, doit préciser le mode de conduite des entretiens, les instruments de collecte mobilisés, le cadre et le déroulement des entretiens.

1.2.3.2.1. Le mode de conduite

Préciser le mode de conduite d'un entretien consiste à concevoir son degré de directivité. Celui-ci a été déterminé pour lui permettre de concilier nos objectifs d'exploration d'un sujet peu abordé avec ceux d'explorer certaines thématiques identifiées sur la base de données secondaires académiques ou professionnelles. Les données préexistantes faisant état des difficultés de la grande distribution à gérer leurs rayons F&L, nous avons invités, dans le cadre des entretiens 2-F et 3-F, les répondants à se projeter sur la description d'un rayon idéal, afin de saisir les caractéristiques le distinguant des pratiques observables. Compte tenu des différentes caractéristiques des répondants et des évolutions sectorielles sur la période, nous avons choisi de laisser aux interviewés un potentiel d'expression, afin de pouvoir capter les différentes perceptions qu'ils pouvaient avoir de notre problématique, et de préserver une capacité de découverte de faits nouveaux, en adoptant une posture compréhensive. Puisqu'ils permettent de combiner ces exigences, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs (Fenneteau, 2002).

1.2.3.2.2. Le cadre et le déroulement des entretiens

Afin de favoriser un climat de confort et confiance (Blanchet et Gotman, 1992, d'après Fenneteau, 2002), nous avons offert aux répondants de choisir les lieux et moments les plus

[69] En dehors de l'entretien 13-C, qui n'a duré que 20 minutes, et a pour particularité d'avoir été réalisé à la demande du répondant.

adéquats pour fixer un rendez-vous. Nous avons systématiquement proposé aux répondants de les rencontrer sur leur lieu de travail, de sorte à ne pas les contraindre à des déplacements particuliers, à leur faire bénéficier d'une atmosphère familière, et à les maintenir dans un contexte d'influence plus favorable à générer un discours technique et orienté vers leur expérience professionnelle (Ibid.). Concernant les consultants, leur activité étant par nature itinérante, nous avons laissé les répondants libres de nous conseiller un endroit où ils seraient disposés à nous rencontrer[70]. Ainsi que l'annexe 4.1 le précise, 3 entretiens ont été menés par téléphone, les autres en face-à-face.

Les entretiens ont été conduits en adoptant une attitude empathique, et en adaptant notre comportement au statut et à la perception que nous avions de la personnalité de notre répondant, de sorte à minimiser sa perception d'un écart sociologique pouvant s'avérer inconfortable (Ibid.) ; nous avons également veillé à nous placer constamment dans une posture de découverte, et adopté une attitude d'attention positive inconditionnelle qui, associée à de la bienveillance par l'interviewé, contribue à l'instauration d'un climat de confiance favorisant la libre expression de ses opinions (Rogers, 1968).

Après nous être présenté comme étudiant[71] animé d'une volonté de compréhension du fonctionnement des rayons F&L, nous expliquions aux répondants, nos attentes et le processus du déroulement de nos entretiens, en insistant sur :

- L'importance de leur contribution au projet de recherche ;
- L'intérêt de leur libre expression sur le sujet ;
- La durée approximative d'une heure qui serait consacrée à nos entretiens ;
- L'autorisation d'enregistrer[72] l'entretien aux fins d'une meilleure concentration permise par l'allègement de la prise de note, et de disposer de l'intégralité des propos, sachant que l'enregistrement pouvait être suspendu à leur demande[73] ;
- La garantie de l'anonymat, et de la confidentialité si certains sujets étaient abordés ;
- L'assurance que leurs propos ne serviraient qu'à la présente recherche, à finalité scientifique, en précisant notre souhait de mobiliser des citations à titre d'illustration ;

[70] Un entretien a été réalisé au domicile du répondant, un deuxième dans une cafétéria d'un centre commercial proche du domicile du répondant, un troisième sur les lieux d'une intervention où nous étions invités en tant qu'observateur, et deux par téléphone.

[71] Nous présenter comme étudiant a fortement contribué à placer les répondants dans une attitude explicative à notre égard, renforçant leur perception de la posture de découverte que nous arborions.

[72] Les conversations téléphoniques n'ont pu être enregistrées, portant le taux d'entretiens non-enregistrés à 50 % (confère Annexe 4.1). Dans ces cas, la prise de note a été la plus fidèle possible aux propos des répondants.

[73] Ce que nous faisions systématiquement dès lors qu'une interruption de l'entretien intervenait pour raison professionnelle, ce qui s'est avéré inévitable compte tenu de l'activité de nos répondants. En dépit de ceci, plusieurs répondants ont préféré que l'entretien ne soit pas enregistré.

- Le cadre de l'entretien étant fixé, nous invitions les répondants à se présenter, en nous exposant leur métier et leur expérience de la distribution des F&L. Cette étape non contraignante permettait de parvenir progressivement à la problématique du rayon F&L, de sorte à ce que la consigne initiale, qui marque le commencement de l'entretien, s'inscrive dans la continuité de leur discours. Les thèmes étaient alors successivement abordés, le degré d'intervention de l'interviewer s'adaptant au comportement du répondant lors de l'entretien. Les thèmes préalablement identifiés n'ont pas nécessairement été abordés dans l'ordre, afin de les encourager à développer un discours s'inscrivant dans leur propre logique. Au terme de clôturer chaque entretien, nous invitions le répondant à nous faire part de problématiques non abordées qui revêtaient pour lui une importance ;
- Un entretien a été assorti d'une phase d'observation directe, un consultant nous ayant proposé de l'accompagner dans le cadre d'une intervention. Cette opportunité a été l'occasion de nous projeter en situation réelle, en prévision des études de cas réalisées par la suite.

1.2.3.2.3. Le dispositif de recueil des données

L'entretien semi-directif s'appuie sur un guide d'entretien recensant les thèmes préalablement identifiés. Les guides ont été adaptés selon les périodes et les catégories de répondants afin de tirer parti au mieux de leur expertise, construits autour d'un ensemble de thématiques transversales aux entretiens, décomposées en plusieurs phases, communes, puis spécifiques aux objectifs poursuivis. Les thématiques communes des guides constitués sont les suivantes :

- Description de l'organisation et de la fonction du répondant, de son parcours et de son expérience des F&L ;
- Existence et description des particularités des F&L, et des rayons F&L ;
- Fonctionnement des rayons F&L, principales difficultés, description de son idéal et identification des conditions qui favorisent ou contraignent son management ;
- Rôle et particularités du manager de rayon F&L ;
- Achats, modes d'approvisionnement et nature des relations avec les fournisseurs, en centrale et en rayon ;
- Influence des caractéristiques de la structure des enseignes sur le management des rayons.

Afin de trianguler les entretiens 2-F et 3-F sur la prise en compte de la spécificité des rayons par les distributeurs, nous avons préparé un document qui analyse les problématiques posées

par les distributeurs dans leurs demandes de formation auprès du Ctifl. Ce document est présenté en annexe 4.2.

1.3. Méthode d'analyse des données

Les données secondaires ont été synthétisées, et régulièrement consultées. Nous les avons mobilisées de trois manières pour, nous informer et caractériser le contexte managérial de la recherche, trianguler les données primaires obtenues, compléter des éléments que nous n'avions pas eu le temps, ou qu'il n'était pas possible, d'aborder en entretien. Après la présentation du corpus constitué pour analyse (1.3.1), nous précisons la méthode d'analyse et de présentation des données retenue (1.3.2).

1.3.1. La composition du corpus

Les entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits, tandis que ceux relevant d'une prise de note ont été relus et annotés au plus tôt après l'entretien, afin de les clarifier et les compléter au besoin. L'annexe 4.3 fournit l'exemple d'un entretien retranscrit. Un corpus de 160 pages de données primaires a été constitué. Les entretiens ont fait l'objet de fiches de synthèse, de sorte à faire émerger les principaux apports de chacun d'eux, et d'être rapidement consultables ; les remarques suscitées au cours de l'exercice et des apports d'informations complémentaires ont été adjoints aux synthèses, fournies après validation par le répondant ou parce que des remarques nous venaient à l'esprit, en prenant le soin de modifier la couleur de la police utilisée pour ne pas induire de confusion (Miles et Huberman, 2003).

L'annexe 4.4 propose de consulter un tel document. Des informations concernant les caractéristiques et nos perceptions relatives à l'entretien et au répondant ont été ajoutées. Les données secondaires ont fait l'objet de fiches de synthèse, incluant leurs références et modalités d'obtention le cas échéant, les principales thématiques abordées et leurs apports, et les citations d'intérêt.

1.3.2. La méthode d'analyse des données

Le terme d'analyse de données qualitatives regroupe une grande diversité d'approches. Parmi celles-ci, l'analyse de contenu renvoie finalement à deux acceptations, l'une anglo-saxonne, l'autre française (Voyennet Fourboul, 2004). Les auteurs, à l'instar de Miles et Huberman (2003), proposent de distinguer les analyses imprégnées d'une volonté de construction théorique, de celles reposant sur l'analyse des caractéristiques du langage et recourant systématiquement à une quantification de l'analyse. Ces approches partagent une

procédure commune, la catégorisation, qui, dans le cadre de l'approche qui nous intéresse, est développée itérativement par l'analyste et n'est donc pas automatisée : il s'agit de la codification des données (1.3.2.1). Après avoir présenté la démarche de codage adoptée, nous décrivons la méthode d'analyse mise en œuvre (1.3.2.2).

1.3.2.1. Le protocole de codage des données

La codification d'un corpus est une procédure d'analyse dont l'objectif est « d'extraire et d'organiser des segments de textes » (Miles et Huberman, 2003, p. 112). Il s'agit de pouvoir réduire une grande quantité d'informations en regroupant des segments de textes dans quelques catégories, plus facilement manipulables d'un point de vue conceptuel, et de leur attribuer un code pour en faciliter l'archivage et la consultation. Afin de définir les unités d'analyse retenues, il convient de distinguer les unités d'enregistrement, qui correspondent à ces segments de texte, des unités de contexte (Bardin, 1977). L'unité d'enregistrement peut correspondre à un mot, une phrase, un paragraphe ou un thème (Ibid.). Si le thème est parfois considéré comme une définition trop large pour définir une unité d'enregistrement, l'auteur précise que la phrase est elle aussi sujette à caution, dans la mesure où, lors de la retranscription d'un entretien, il n'est pas toujours aisé de distinguer le début de la fin d'une phrase. Nous avons recouru au thème pour délimiter nos unités d'enregistrement. L'unité de contexte a pour objectif de fournir un sens aux unités d'enregistrement. L'entretien a été choisi comme unité de contexte (Hlady-Rispal, 2002). Si ce choix peut paraître surprenant, il convient de le motiver en regard aux objectifs poursuivis. Compte tenu de l'étendue de la durée du volet empirique, et du risque de biais de spécialisation lié aux fonctions des répondants, nous avons trouvé judicieux de contextualiser les segments de textes selon la période à laquelle ils ont été prononcés, et la fonction occupée par les répondants. En choisissant l'entretien comme unité de contexte, chaque segment de texte se rattache à une période, et à une fonction, en vue d'une analyse comparée du contenu des catégories extraites. La procédure de codage s'est poursuivie dans la phase d'analyse thématique que nous avons conduite

1.3.2.2. Une méthode d'analyse thématique des données à visée de construction théorique

La codification des données prend la forme d'un processus itératif pouvant être décomposé en trois phases conduites de manière plus ou moins simultanée (Strauss et Corbin, 1990) :

- le codage ouvert développe les catégories nécessaires au codage des données, tout en repérant leurs dimensions et propriétés ;

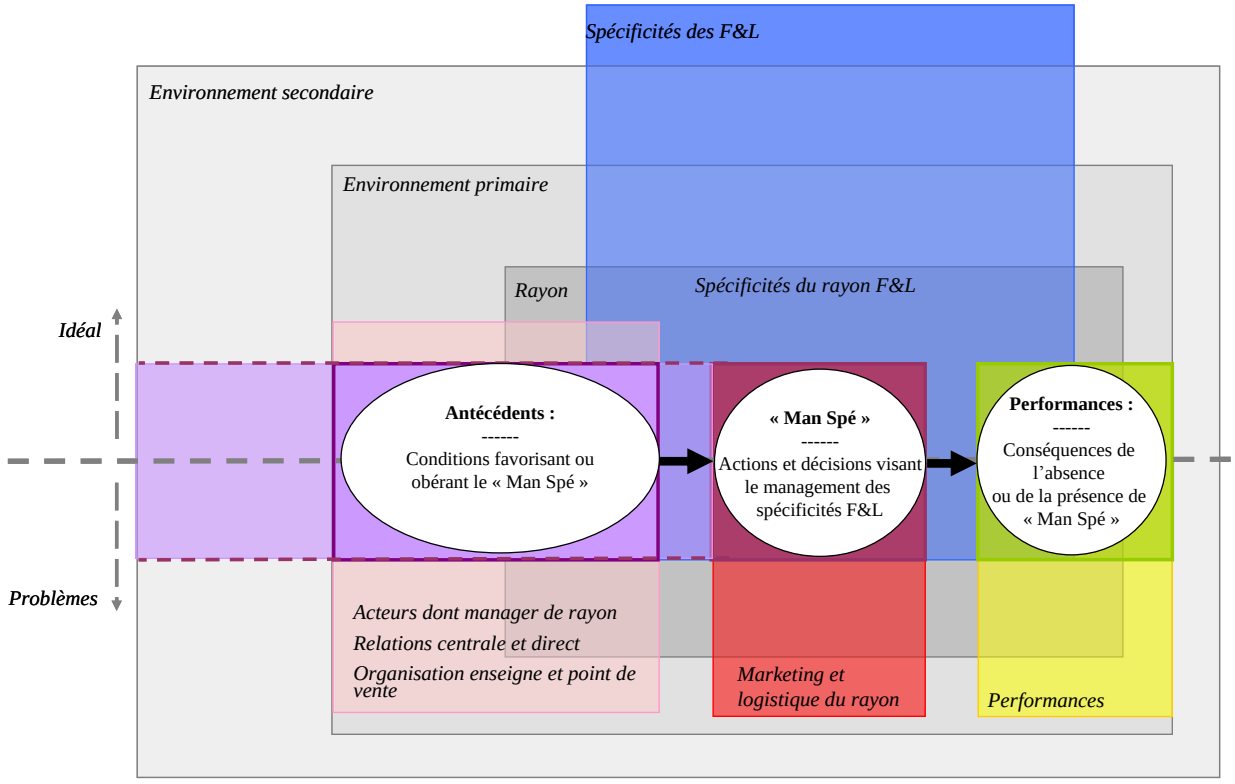
- le codage axial relie les catégories de manière hiérarchique, c'est-à-dire regroupe des sous-catégories au sein de catégories englobantes. En d'autres termes, il s'agit de déceler les relations ontologiques entre les catégories retenues et les sous-catégories identifiées, dans l'objectif d'en préciser le contenu et les dimensions ;
- le codage sélectif vise à réduire la quantité de catégories identifiées en se focalisant sur une catégorie clé, et en repérant les catégories qui entretiennent avec elle des relations pertinentes pour représenter le phénomène à conceptualiser. Dans notre cas, la catégorie clé est le management de la spécificité des rayons F&L.

Afin de constituer la trame de codage, nous avons effectué une lecture flottante sur la base des 4 premiers entretiens, afin de nous imprégner de leur contenu (Bardin, 1977). Nous avons ensuite décomposé les textes en thèmes et en sous-thèmes en nous appuyant sur les guides d'entretien réalisés. L'adjonction des entretiens supplémentaires s'est faite dans le respect de la trame initialement développée dans les guides d'entretiens. Nous avons élaboré plusieurs catégories visant à effectuer un maillage du corpus : les acteurs et leurs relations, les caractéristiques organisationnelles et compétences, les actions et décisions d'ordres marketing et logistiques spécifiques au niveau du rayon, et les résultats et performances. Cette trame se superpose aux thématiques plus générales : les spécificités des F&L et du rayon F&L, les évolutions du contexte et celles de la prise en compte de la spécificité des rayons par les distributeurs, les difficultés rencontrées par ces derniers, et l'idéal du rayon F&L. Le croisement de ces dimensions nous permet à loisir de repérer les segments de texte correspondant à nos objectifs d'exploration, la logique sous-jacente étant la recherche de cooccurrence des catégories dans les unités d'enregistrement. Les sous-catégories ont été développées et regroupées, dans un processus itératif de mise en correspondance avec les éléments théoriques préalablement exposés (Dubois et Gadde, 2002). Cette démarche garantie la validité de construit des catégories identifiées (Hlady-Rispal, 2002). Le processus de décomposition des thèmes s'appuie sur une logique de recherche de relations ontologiques entre les catégories (Goertz et Mahoney, 2005), autrement dit de structuration hiérarchique du plan de codage, sur la base de la recherche des dimensions constitutives des catégories d'ordre supérieur (Voyennet Fourboul, 2004), correspondant au codage axial de Strauss et Corbin (1990). La sélection des catégories « antécédent » pertinentes s'est opérée après que la catégorie clé, le « management de la spécificité du rayon », ait été repérée et conceptualisée. La recherche de cooccurrence entre les catégories a été conduite dans l'objectif de mettre à jour d'éventuelles relations causales, ou de préciser les conditions favorisant l'émergence de ces pratiques. Ceci ne peut se faire qu'après l'analyse approfondie des verbatim, puisque la

cooccurrence de deux éléments n'implique nullement l'existence d'un lien de causalité entre eux. L'exemple le plus simple pour illustrer ce propos est l'énumération de caractéristiques : la cooccurrence représente des relations ontologiques entre les caractéristiques, des composantes ou dimensions d'un phénomène, mais non des chaînes causales. Cette démarche d'analyse est synthétisée dans le schéma ci-dessous.

Les énoncés en italique représentent les grandes thématiques transversales constitutives du plan de codage à visée de construction théorique. Si nous avons positionné au centre du schéma la démarcation entre l'idéal du management du rayon et les difficultés rencontrées par les distributeurs, le « management des spécificités » conceptualisé représente un idéaltype du management du rayon. Les « problèmes » émergent dans un contexte d'absence de tout ou partie du « management de la spécificité ». Les catégories transversales « idéal » et « problèmes » facilitent le repérage des dimensions constitutives du « management de la spécificité », et permettent de déceler les relations positives et négatives qu'entretiennent les « antécédents » avec la catégorie centrale, et la prise en compte de la spécificité des rayons – ou sa non prise en compte – avec les « performances » dégagées par le rayon. Les pointillés violets schématisent le processus de codage sélectif appliqué aux « antécédents », volontairement délimités par les dimensions correspondant au rayon et à son environnement primaire, les premières données recueillies nous encourageant à nous concentrer sur ces dimensions. Les flèches noires représentent la logique causale que nous avons cherché à identifier pour conceptualiser le management de la spécificité des rayons.

Figure 4.1 : Du processus de codage à la conceptualisation de l'objet de la recherche



Pour rendre compte de ces résultats, nous avons choisi de recourir à la méthode des citations jalons (Hlady-Rispal, 2002), et avons sélectionné les extraits significatifs qui nous ont le plus aidé à comprendre la dynamique du rayon F&L. Plusieurs raisons nous ont amené à réaliser ce choix. La première est liée au corpus constitué. Tous les entretiens n'ayant pu être enregistrés, la reproduction fidèle des propos des répondants ne peut être garantie. Toute analyse fondée sur la structure des discours serait dès lors biaisée. De plus, certains éléments, qui nous semblent important à prendre en compte et pertinents, ne sont pas nécessairement répétés avec insistance par les acteurs. Nous considérons que le repérage des éléments les plus cités pourrait nous amener à nous focaliser sur des généralités, plutôt que sur des faits importants, surprenants ou pertinents. Ces éléments les plus importants, parfois sensibles, peuvent être cités par les répondants de manière confidentielle : l'effort concédé de transmettre cet élément sensible peut impliquer qu'il ne sera pas répété[74].

[74] Illustration par cet extrait puisé dans le corpus de la base de nos entretiens : " Non, fruits et légumes, il y a la centrale qui a travaillé sur les méthodes de remplissage et de maintenance des rayons, qui a fourni des méthodes avérées et efficaces, et qui donc sont disponibles en ligne, sur l'intranet, bon… encore une fois toute la difficulté c'est la compétence du chef de rayon pour appliquer ces méthodes. Parce que ça veut dire organisation... qui dit méthodes spécifiques dit organisation différente, et... Et et et et et et… Et bien c'est la compétence du chef de rayon à faire passer ses projets... Bon... Ce qui n'est pas... Ecoutez… Vous comprenez ma réticence, c'est que j'ai du mal à les faire appliquer sur le magasin, quoi, pour être clair. Mais ça, c'est carré, c'est droit sur ses pieds, ça a été validé, c'est avéré, c'est tout ce que vous voulez, donc le

L'apparition d'un thème dans une unité de contexte est l'une des techniques de comptage auxquelles nous pouvons recourir car elle permet de visualiser combien de répondants ont abordé un même thème. La méthode des extraits significatifs nous permet également de regrouper des preuves empiriques reflétant la complexité des phénomènes étudiés, nous autorisant à en proposer une synthèse moins complexe, mais étayée. Cette simplification est nécessaire à tout effort de conceptualisation, et la difficulté réside dans l'apport d'un équilibre entre la simplicité de l'exposé des résultats et la préservation de la complexité du phénomène (Hlady-Rispal, 2002). Nous pensons parvenir à apporter une profondeur compréhensive, indispensable dans la mesure où la compréhension est une étape préliminaire à tout effort d'explication (Miles et Huberman, 2003). Nous choisissons donc de mettre à jour et de représenter les mécanismes causaux de manière descriptive (Ibid.), afin d'en analyser la logique et la cohérence. Ce travail d'archivage et de recherche des cooccurrences a été rendu possible par l'emploi d'un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives : Nvivo 7, développé par QSR International. Ce logiciel ne se substitue aucunement aux efforts d'analyse, mais intervient en support aux activités de stockage, de codage, et de recherche des données (Richards et Richards, 1991). Il permet de rechercher des segments de textes appartenant à plusieurs catégories et son intérêt, d'attribuer plusieurs catégories à un même segment de texte, d'aider à l'archivage des données, de gérer et d'exploiter la complexité du maillage du corpus effectué (Miles et Huberman, 2003). Les extraits sélectionnés pour illustrer nos propos sont présentés séparément, en annexe 4.6. Des renvois sont proposés dans le texte, en adoptant un système de classification à trois chiffres, dont le premier correspond à la section de référence.

1.3.3. L'appréciation de la validité des résultats de l'analyse qualitative

S'il est impossible d'atteindre parfaitement l'objectif de validité d'une recherche, tous les moyens doivent néanmoins être employés pour tendre à y parvenir (Hlady-Rispal, 2002). Selon Drucker-Godard et al. (2003). La validité globale d'une recherche, comprise comme l'obtention de résultats pertinents, rigoureux, dont le niveau de généralisation est évalué, peut être décomposée dans ces quatre sous-catégories de validité : de concept, de construit dans le cadre des sciences sociales, de l'instrument de mesure, interne et externe des résultats. Bien que Drucker-Godard et al. (2003) se soient employés à préciser quelques techniques contrastées selon que les démarches de recherche sont qualitatives ou quantitatives, elles ne sont pas applicables dans le cadre de notre exploration empirique à visée de construction

chef de rayon débutant, s'il applique que ça et qu'il arrive à faire valider ça par son équipe... Et bien roule ma poule..."

théorique. Concernant la première catégorie de validité, les auteurs précisent que la recherche qualitative s'appuie sur le principe de la révision constante, qui s'oppose à celui de la stabilité requise dans les études quantitatives. Afin de garantir la validité de l'instrument de mesure, les auteurs recommandent de recourir aux techniques de la fiabilité inter ou intra-codeur, dont l'indice le plus couramment employé correspond au Kappa de Cohen (1960). Dans le cadre de notre recherche, ce critère de fiabilité ne semble ni pertinent, ni applicable.. Nous rejoignons ainsi la position de Paillé et Mucchelli (2005, cités par Point et Voynnet Fourboul, 2006). Le nombre important de catégories retenues, ainsi que la règle d'appartenance multiple des unités d'enregistrement à plusieurs catégories, recommandée par Miles et Huberman (2003) dès lors qu'un logiciel d'aide à l'analyse des données peut être employé, rend la tâche particulièrement délicate et complexe. Mais plus encore, le fait de coder une unité d'enregistrement dans plusieurs catégories, procédure nécessaire au repérage de cooccurrences entre les thèmes, rend invalide le recours au Kappa de Cohen qui ne peut être réalisé que dans la mesure où les unités et les catégories sont indépendantes, exhaustives et mutuellement exclusives. Concernant la validité interne des résultats de la recherche, Drucker-Godard et al. (2003) s'appuient sur les travaux de Campbelle et Stanley (1966) pour analyser les biais dont il est nécessaire de se prémunir, et les techniques mises en œuvre pour y parvenir. Si nous estimons que ces biais sont à prendre en considération, les préconisations ne nous semblent cependant pas applicables. Afin de se prémunir des effets d'histoire ou de maturation, les auteurs recommandent de réduire la durée de l'étude. Bien que nous n'ayons pas choisi de prolonger la durée de l'étude empirique, il nous semble que l'effet d'histoire est davantage maîtrisé par la compréhension du contexte que par son éviction. Par ailleurs, dans une démarche de recherche abductive, l'effet de maturation qui peut entraîner une précision de l'objet de la recherche et dans les formes extrêmes son déplacement, est davantage à rechercher qu'à éviter.

Complétant de manière critique les travaux de ces auteurs, nous pouvons néanmoins discuter des procédures que nous avons élaborées pour tendre à garantir et à démontrer la validité de notre objet. Miles et Huberman (2003) précisent qu'en ce qui concerne les recherches qualitatives, il n'existe que peu de canons permettant de garantir leur qualité. Nous ajoutons également que, à la lecture des travaux cités précédemment, de nombreuses préconisations en matière de validité de la recherche qualitative sont développées à partir de la méthode des cas, et ne sont pas applicables en l'état à ce volet empirique de notre phase d'exploration. Néanmoins, certains principes généraux peuvent être relevés et appliqués. Comme le remarquent Ayerbe et Missonnier (2006, 2007), parmi les différents types de validité

recherchés, les principes à mettre en œuvre pour garantir la validité interne et externe d'une recherche tendent à converger. Il en est de même de la fiabilité de l'instrument de mesure, puisque Miles et Huberman (2003) précisent que l'atteinte de ces objectifs ne peut être garantie que par l'évaluation de l'ensemble du dispositif de recherche, dont la cohérence doit être soignée, et qui doit dès lors être présenté de manière honnête. Le tableau suivant, qui s'appuie sur les travaux de Hlady-Rispal (2002), Drucker-Godard et al. (2003), Miles et Huberman (2003), Koenig (2005) et Ayerbe et Missonnier (2006, 2007), synthétise les démarches mises en œuvre pour garantir différentes facettes de la validité de notre étude.

Tableau 4.6 : Les moyens de contrôle de la qualité des résultats de la phase empirique du volet d'exploration de l'objet

Types de validité	Objectifs	Moyens
De construit/ Transférabilité	Correspondance entre les concepts et les données.	Démarche abductive ; Multi-angulation des données
De l'instrumentation	Capacité de l'instrument à obtenir des données exemptes de biais	Réflexion théorique préalable à la conception du design ; Présentation de la démarche et des outils
Interne/objectivité	Fidélité aux propos des acteurs, pertinence des résultats Prévention des biais : - d'histoire - d'instrumentation - de sélection (spécialisation)	Transcription des entretiens et synthèses aux répondants ; Saturation théorique et avis d'experts ; Contrastes et comparaison des résultats ; Présentation honnête de la démarche de recherche et des résultats Prise en compte et analyse critique du contexte ; Formalisation de la collecte des données ; Diversification des catégories d'experts
Fidélité/ Crédibilité	Parvenir à une représentation similaire de la réalité, réplication	Présentation de la démarche, des outils et des données ; Recours à un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives ; Abduction
Externe/ Confirmabilité	Généralisation à d'autres contextes et évitement du biais de représentativité	Saturation théorique après diversification des catégories d'experts ; présentation de la logique ; Abduction

Dans le cadre de deux entretiens, nous avons entrepris de mettre nos résultats à l'épreuve du regard des spécialistes pour nous assurer de leur transférabilité et de leur validité interne et externe (Ayerbe et Missonnier, 2006 ; Koenig, 2005). L'annexe 4.5 propose un extrait de la phase de validation de la logique obtenue et de la grille d'analyse élaborée, au cours d'un entretien d'expert. Nous avons eu recours, pour cette phase, à des documents supports présentant, sous forme schématique, nos résultats précédents. Cette phase plus directive, mais au cours de laquelle le répondant s'exprime librement sur les thématiques, a été introduite après avoir mené une phase semi-directive correspondant à une base commune à tous les entretiens. Elle a été suivie d'une discussion visant à identifier des informateurs clé en prévision de la seconde partie empirique de la recherche. L'objectif d'une telle démarche

consiste pour la première partie de l'entretien, à s'assurer de la saturation théorique en n'influençant pas le répondant par les préconceptions que nous nous sommes faites, puis, dans la deuxième phase plus directive, de recourir à l'avis d'expert sur les résultats intermédiaires obtenus. La discussion des concepts identifiés permet de s'assurer de la validité de construit, tandis que la discussion sur la logique et les schémas dans leur ensemble permettent de contrôler les validités internes et externes des résultats.

2. Le contexte managérial de l'étude : des problèmes de gestion des rayons au déploiement de nouveaux concepts

Cette partie identifie les principales problématiques qui, à dires d'experts, se posent aux professionnels du secteur. Nous présentons les données mobilisées pour l'analyse, identifiant les principales thématiques caractéristiques du contexte managérial de la recherche (2.1). Nous nous concentrons par la suite sur les modes de management du rayon F&L en grande distribution, et mettons en évidence les préoccupations stratégiques des distributeurs face aux récentes évolutions des canaux de distribution et de l'appareil commercial du secteur, tel que nous l'avons présenté en introduction (2.2).

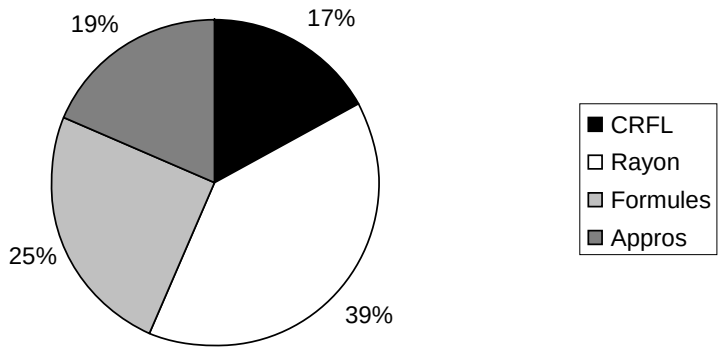
2.1. Présentation des données mobilisées et aperçu du contexte managérial de l'étude

Nous avons analysé 48 articles de presse professionnelle[75], que nous avons codés selon les thèmes : le manager de rayon F&L, le rayon F&L, les formules de vente au détail, et l'approvisionnement du rayon. Un même article pouvant aborder des thématiques différentes, nous disposons *in fine* de 64 références.

Le graphique 4.2 expose la répartition de ces thèmes dans le corpus constitué : le rayon F&L domine (à 39% provenant de 52% des publications), puis les formules de vente au détail (25% abordés dans 33% des références).

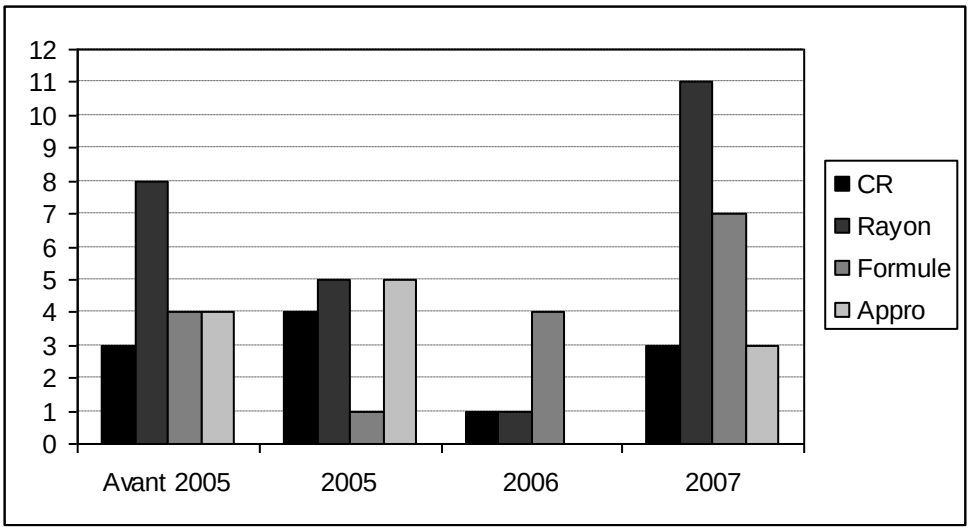
[75] Nous excluons de ce comptage les ouvrages publiés par le Ctifl, ainsi que leurs publications relatives au management du rayon F&L. Nous avons utilisé ces dernières pour trianguler les entretiens réalisés auprès de formateurs rattachés à l'organisme.

Figure 4.2 : La répartition des thèmes principaux dans la presse professionnelle, en pourcentage des thèmes identifiés



Le graphique 4.3 présente la répartition de ces références dans le temps. Il met en avant le fait qu'au commencement de l'étude, nous disposions de 20 unités thématiques, réparties dans 16 références.

Figure 4.3 : Evolution dans le temps des principales catégories extraites de la presse professionnelle



Le graphique montre combien la presse s'est fait l'écho de l'importance stratégique prise par le rayon F&L courant 2007. Le recueil des références ne porte que sur le premier semestre de cette année, ce qui témoigne du réveil d'un très grand intérêt porté au rayon F&L, révélé par une très forte médiatisation, avec 23 thématiques réparties dans 17 références.

Afin de saisir comment ces thématiques ont évolué dans le temps, nous les avons décomposées, puis analysé les sous-catégories qu'elles englobent. Le Tableau 4.7 résume ces informations.

Tableau 4.7 : Evolution des catégories et sous-catégories thématiques abordées par la presse professionnelle dans le temps

Catégories \ Périodes		Avant 2005		2005		2006		2007		Total	
		Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
CR FL	***Total (cat.)***	***3***	***100,00***	***4***	***100,00***	***1***	***100,00***	***3***	***100,00***	***11***	***100,00***
	Total (pér.)	***3***	***15,78***	***4***	***26,67***	***1***	***16,67***	***3***	***12,50***	***11***	***17,19***
Rayon	Concepts	0	*0,00*	1	*20,00*	1	*100,00*	9	*81,82*	11	*44,00*
	Problèmes	8	*100,00*	4	*80,00*	0	*0,00*	1	*9,09*	13	*52,00*
	Personnel	0	*0,00*	0	*0,00*	0	*0,00*	1	*9,09*	1	*4,00*
	Total (cat.)	***8***	***100,00***	***5***	***100,00***	***1***	***100,00***	***11***	***100,00***	***25***	***100,00***
	Total (pér.)	***8***	***42,10***	***5***	***33,33***	***1***	***16,67***	***11***	***45,83***	***25***	***39,06***
Formule	GSF	3	*75,00*	1	*100,00*	0	*0,00*	7	*100,00*	11	*68,75*
	HD	1	*25,00*	0	*0,00*	1	*25,00*	0	*0,00*	2	*12,50*
	GSF – GD	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*75,00*	0	*0,00*	3	*18,75*
	Total (cat.)	***4***	***100,00***	***1***	***100,00***	***4***	***100,00***	***7***	***100,00***	***16***	***100,00***
	Total (pér.)	***4***	***21,05***	***1***	***6,67***	***4***	***66,67***	***7***	***29,17***	***16***	***25,00***
Appro	Central	1	*25,00*	1	*20,00*	0	*0,00*	1	*33,33*	3	*25,00*
	Local gros	2	*50,00*	1	*20,00*	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*25,00*
	Local prod	0	*0,00*	2	*40,00*	0	*0,00*	1	*33,33*	3	*25,00*
	Rel FD	1	*25,00*	1	*20,00*	0	*0,00*	1	*33,33*	3	*25,00*
	Total (cat.)	***4***	***100,00***	***5***	***100,00***	***0***	***0,00***	***3***	***100,00***	***12***	***100,00***
	Total (pér.)	***4***	***21,05***	***5***	***33,33***	***0***	***0,00***	***3***	***12,50***	***12***	***18,75***
TOTAL (période)		***19***	***100,00***	***15***	***100,00***	***6***	***100,00***	***24***	***100,00***	***64***	***100,00***
TOTAL (thèmes)		***19***	***29,69***	***15***	***23,44***	***6***	***9,38***	***24***	***37,50***	***64***	***100,00***

De cette presse professionnelle, visualisons le film des évolutions du secteur des fruits et légumes, sur une période, un peu antérieure à 2005, jusqu'à 2007. Les années suivantes seront consacrées, par les acteurs, à la mise en place opérationnelle de leurs décisions stratégiques.

La période antérieure à 2005 fait état de difficultés frappant les rayons F&L en formats d'hypermarchés et de supermarchés. Deux principales thématiques se dégagent des publications parues à cette époque. La première (catégories « problèmes » et « central »), se focalise sur les entreprises de distribution, leurs stratégies, leurs organisations, et leurs pratiques en matière de management des rayons. Emergent de ces publications les limites des politiques de centralisation des enseignes de grande distribution, et leurs difficultés dans le management quotidien des rayons F&L. Le recours aux grossistes par les points de vente, (« local gros »), aborde les limites de la centralisation des achats de la grande distribution. La seconde thématique concerne la transformation du paysage concurrentiel du commerce de détail des F&L, marqué par le développement d'enseignes de distributeurs spécialisés dans les produits frais. Dans un marché atone, les enseignes de hard discount avaient déjà réalisé une percée. Les enseignes « multi-frais », interviennent sur la niche de l'offre qualitative de masse

des F&L et prennent de revers la grande distribution qui entame dès lors une réflexion stratégique sur ses concepts de management de rayons.

Dès 2006, des reportages se succèdent, présentant les innovations des grands distributeurs en matière de F&L se déclinant sous la forme de formules de vente spécialisées, puis sous celle du déploiement, de nouveaux concepts développés pour les rayons des hypermarchés et supermarchés.

En 2007, les parutions sont alors largement dominées par ces nouveaux concepts déployés par les grands distributeurs et les grandes surfaces spécialisées dans les produits frais.

Ces thèmes couverts par la presse spécialisée se retrouvent dans les propos des experts. Le Tableau 4.8 expose la répartition des unités d'enregistrement et de l'évolution du contexte managérial dans les sous-catégories constituées.

Tableau 4.8 : La description de la catégorie « évolution du contexte du rayon F&L »

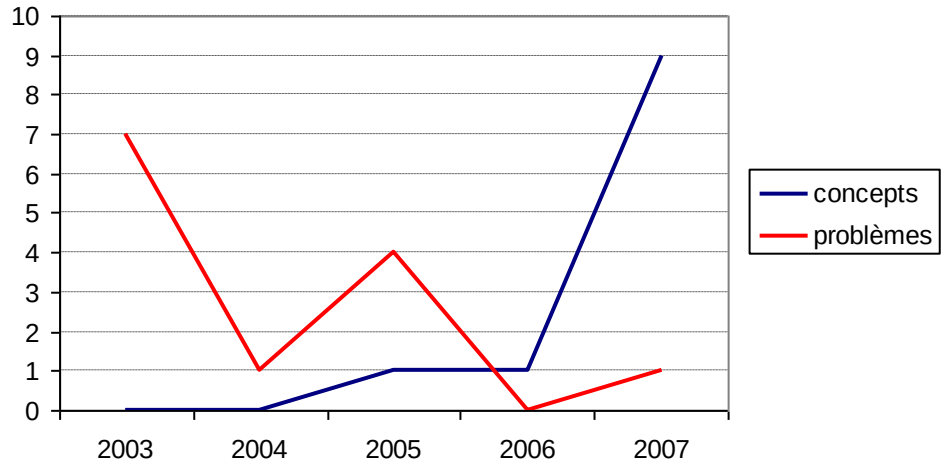
Critères de comptage / **Sous-catégories**		**Unités de sens**		**Unités de contexte**	
		Val.	*Part dans la catégorie (%)*	Val.	*% du total de répondants*
Formules de ventes	HD	5	*08,33*	4	*30,77*
	GSS	17	*28,33*	7	*53,85*
	Rayons GMS	21	*35,00*	8	*61,54*
	Sous-total	31	*51,67*	9	*69,23*
Organisation GD	Centralisation	7	*11,67*	3	*23,08*
	Spécialisation	19	*31,67*	9	*69,23*
	Sous-total	23	*38,33*	9	*69,23*
Grossistes	Client GMS	12	*20,00*	1	*07,69*
	Client RHD	11	*18,33*	1	*07,69*
	Sous-total	16	*26,67*	1	*07,69*
Total		**60**	***100,00***	**11**	***84,62***

Les principales thématiques identifiées au cours de la collecte et l'analyse de données secondaires se sont avérées étroitement inter-reliées. Nous avons décelé que la mise en œuvre des stratégies de centralisation de la grande distribution, modifiant la structure des canaux de distribution, a conduit au renouvèlement des formules de vente au détail des F&L, poussant les distributeurs à s'engager dans des démarches d'innovation commerciale. Nous nous concentrons sur cette dernière thématique, en détaillant au préalable le regard des professionnels sur les rayons F&L.

2.2. Les rayons F&L en grande distribution : des problèmes de gestion au déploiement de nouveaux concepts

Après s'être focalisée jusqu'en 2006 sur les problèmes des rayons F&L, dès 2007, la presse professionnelle marque fortement son intérêt aux nouveaux concepts des distributeurs dans leurs hypermarchés et supermarchés (figure 4.4 ; point de rupture en 2006).

Figure 4.4 : L'évolution des deux principales sous-catégories de la thématique du rayon F&L



2.2.1. Les principales difficultés de management des rayons F&L : manifestations et sources présumées

La presse spécialisée s'est fait l'écho des difficultés des distributeurs à gérer les rayons F&L. Le Tableau 4.9 résume les manifestations de ces problèmes, relevées dans 13 de nos références. Les problèmes sont classés selon le nombre décroissant de références qui les évoquent.

Tableau 4.9 : Les principales manifestations des problèmes rencontrés dans les rayons F&L

Catégories	Sources		Sous-catégories	***Références***[76] *(confère note de bas de page)*
	Val.	***%***		
Assortiment	6	*46,15*	Non saisonnier	*Uguet (2005d ; 2005f), AFP(2005),*
			Manque de variété	*Uguet (2004 ; 2005f), AFP(2005)*
			Non adapté à la zone de chalandise	*Bergougnoux (2003) ;Uguet (2004)*
Disponibilité des produits en rayon : qualité et ruptures	5	*38,46*	Manques de maturité, fraîcheur, intégrité physique	*Mascot (2003a) ; Merlaud (2003b), Uguet (2005e),*
			Manque de goût	*AFP (2005)*
			Manque de qualité des exotiques et fruits de contre-saison	*Uguet (2005f)*
			Ruptures en rayon excessives	*Bergougnoux (2003)*
Performances	4	*30,77*	Manque à gagner de 10% de marges	*Botta (2007)*
			2 à 4% du CA de coûts cachés : pertes et démarques supplémentaires, manque à gagner (par rupture ou inadaptation de l'offre)	*Bergougnoux (2003) ; Gros (2003b)*
			Ratio ne permettant pas de détecter les problèmes	*Bergougnoux (2003) ; Mascot (2003a)*
Dynamique commerciale	3	*23,08*	Animation, mise en avant, mise en scène, attractivité sont insuffisants	*Chartier (2003) ; Uguet (2004 ; 2005f)*
Affichage	2	*15,38*	Non correspondance des origines, variétés, catégories, calibres avec l'offre présentée	*Uguet (2005e ; 2005f)*
			Absence de prix	*Uguet (2005e)*
			Publicité promotionnelle non justifiée	*Uguet (2005e)*
Concepts rayon	1	*07,69*	Manque d'évolution des rayons depuis 20 ans pour certaines enseignes	*Botta (2007)*
Prix	1	*07,69*	Inflation des prix de vente sans contrepartie en termes de qualité ou de service (pour compenser les coûts cachés)	*Bergougnoux (2003)*
Implantation	1	*07,69*	Aberration dans l'organisation de l'implantation (fruits placés avec des légumes ; vrac séparé du pré-emballé)	*Mascot (2003a)*
TOTAL	**11**	***84,62***		

Ces mêmes références nous permettent de repérer les sources potentielles de ces sous-exploitations du potentiel du rayon, synthétisées dans le Tableau 4.10.

[76] AFP (2005), La diversité des légumes peine à trouver sa place sur les étals, Interfel, Actu 12 septembre 2005, http://www.interfel.com /article.asp?id=798 (accès août 2006) ; Bergougnoux, P. (2003), Victimes du manque de gestion en rayon, *Echo des MIN*, Hors série, pp.84-86. ; Botta, E. (2007), Fruits et Légumes. Les nouveaux enjeux de la distribution, *LSA*, n°1991, 29 mars, pp.48-56. ; Chartier, F. (2003), Savoir allier publicité et promotion, *Echo des MIN*, Hors série, pp.92-98. ; Gros, H. (2003a), Le passage en caisse, *Echo des MIN*, Hors série, pp.100-102. ; Gros, H. (2003b), La non-productivité en rayon, *Echo des MIN*, Hors série, pp.104-109. ; Mascot, B. (2003a), Monsieur « Mission Impossible », *Echo des MIN*, Hors série, pp.88-91. ; Mascot, B. (2003b), Hygiène et qualité au rayon fruits et légumes. Une démarche professionnelle, *Echo des MIN*, Hors série, pp.110-114. ; Merlaud, B. (2003b), Les magasins conservent mal les fruits et légumes, *Linéaires*, n°183, juillet-août, p.68. ; Uguet, J. (2004), Dossier rayon fruits et légumes, *Linéaires*, n° 196, octobre, pp. 142-158. ; Uguet, J. (2005d), Une banalisation déconcertante de l'offre. Saisonnalité : qu'en pensent les consommateurs, *Linéaires*, n°204, juin, p.108. ; Uguet, J. (2005e), Négligences et manque de personnel. La distribution épinglée, *Linéaires*, n°208, novembre, p.73. ; Uguet, J. (2005f), Professionnalisme en ligne de mire, *Linéaires*, n°209, décembre, p.123.

Tableau 4.10 : Les sources des difficultés rencontrées sur les rayons F&L d'après la presse professionnelle

Catégories		Sous-catégories	Citations		Références
			Val.	%	
Ressources et investissements		Personnel insuffisant	4	*30,77*	*Botta (2007), Gros (2003b), Mascot (2003a), Uguet (2005e)*
		Logiciels inadaptés aux produits frais et retards informatiques (EDI, liaison des postes de pesée et des caisses)	3	*23,08*	*Bergougnoux (2003), Gros (2003a ; 2003b)*
		Temporelles : sur-salaire (manager compensant les carences en personnel)	2	*15,38*	*Gros (2003b), Mascot (2003a)*
		Manque de recherche et développement marketing	1	*07,69*	*Botta (2007)*
		Mobilier inadapté à la conservation des produits	1	*07,69*	*Merlaud (2003b)*
		Total Ressources et Investissements	**7**	***53,85***	
Professionnalisme	Equipes	Manque de motivation, négligence du personnel, pas de vocation	2	*15,38*	*Gros (2003b), Uguet (2005e)*
		Manque de formation et de connaissance du personnel en produits et hygiène	2	*15,38*	*Gros (2003b), Mascot (2003b)*
	Managers	Manque de formation, de méthode, d'expérience du terrain, de connaissance des produits, mauvaise gestion, carences en management	7	*53,85*	*Bergougnoux (2003), Chartier (2003), Mascot (2003a ; 2003b), Gros (2003b), Merlaud (2003b), Uguet (2005f)*
		Manque d'implication des managers, négligence, manque de rigueur	2	*15,38*	*Mascot (2003a) ; Uguet (2005f)*
		Focalisation sur les prix, peur de détérioration des marges, manque d'imagination, de créativité et de pro-activité	2	*15,38*	*Chartier (2003), Uguet (2004)*
		Total professionnalisme	**9**	***69,23***	
TOTAL			**11**	***84,62***	

Selon ces auteurs, les principales raisons des difficultés se regroupent sous deux facteurs : un déficit ou une inadaptation des ressources allouées au rayon (53,85%), et un manque de « professionnalisme » des équipes et des managers du rayon (69,23%).

Cette catégorisation est discutable : la catégorie « professionnalisme » pourrait être rapprochée de la sous-catégorie « carence en personnel », pour constituer une sous-catégorie « ressources humaines », qui serait citée par 61,64% des références. Le terme de « professionnalisme » utilisé par la presse regroupe différentes caractéristiques qui s'appliquent aux équipes ou aux managers de rayon, telles : une dimension cognitive (connaissances, imagination et créativité, appréciation de la zone de chalandise…), affective (implication, vocation, …), conative et comportementale (implication, négligence, etc.).

Le Tableau 4.11 présente des articles relatifs aux managers de rayons F&L, 36,36% décrivent des difficultés rencontrées, 18,18% y associent les nouveaux concepts, tandis que les

références restantes reposent sur des études menées sur les managers de rayons F&L ou sur des témoignages d'acteurs, et visent à caractériser leur métier.

Tableau 4.11 : Les associations de la catégorie du Manager de rayon F&L

Références relatives aux managers F&L[77]	**Problèmes**		**Concepts**	
Bergougnoux (2003)	X			
Gros (2003b)	X			
Mascot (2003a)	X			
Merlaud (2005b)			X	
Uguet (2005a)				
Uguet (2005b)				
Uguet (2005f)	X			
Anonyme (2006)				
Harzig (2007)			X	
Mer (2007)				
Merlaud (2007b)				
TOTAL	***4***	***36,36%***	***2***	***18,18%***

Pour Gros (2003b) et Mascot (2003a), les restrictions de main d'œuvre contraignent les managers à travailler dans le rayon au détriment d'un temps nécessaire à l'analyse de l'efficacité des décisions marketing, alors que les ressources informatiques ne sont pas adaptées aux produits frais (Bergougnoux, 2003 ; Gros, 2003a ; 2003b).

Selon Chartier (2003) et Uguet (2004), les défauts d'investissement en ressources, et en recherche et développement marketing sont liés à la focalisation des enseignes sur les prix, qui s'explique par le contexte concurrentiel de la période, marqué par le succès des maxidiscompteurs sur le marché du commerce de détail des F&L. Localement, les managers craignant une détérioration des ratios de gestion et des indicateurs de performances sur lesquels ils sont évalués, freinent leurs initiatives et leur créativité (Ibid.).

L'étude publiée par Linéaires au mois de mai 2005 (Uguet 2005a ; 2005b) nous permet de repérer les caractéristiques distinctives des managers F&L par rapport à leurs homologues œuvrant dans d'autres catégories de produits. La synthèse proposée par Uguet (2005b) met en avant que les chefs de rayon F&L :

[77] Anonyme (2006), Gérer une petite entreprise dans une grande, *Vegetable*, n°220, février, pp.26-27.
Bergougnoux, P. (2003), op.cit.
Gros, H. (2003a), op.cit.
Harzig, J. (2007), Dossier Casino. Les F&L au cœur de la stratégie de l'enseigne, *Vegetable*, n° 232, mars, pp.67-83.
Mascot, B. (2003a), op.cit.
Mer, R. (2007), Vente de fruits et légumes : il faut en connaître un rayon, *Vegetable*, n° 232, mars, pp.84-85.
Merlaud, B. (2005b), Frais « trad » : la méthode Carrefour, *Linéaires*, n°203, mai, pp. 38-39.
Merlaud, B. (2007b), Rayon par rayon, qu'est-ce qui vous différencie ?, *Linéaires*, n°225, mai.
Uguet, J. (2005a), Chef de rayon : qui êtes-vous, *Linéaires*, n°203, mai.
Uguet, J. (2005b), Chef de rayon fruits et légumes, qui êtes-vous ?, *Linéaires*, n°203, mai, p.118.
Uguet, J. (2005f), op.cit.

- sont fortement impliqués dans leur fonction ;
- de fortes disparités sur les salaires sont observées, et les managers F&L sont ceux qui touchent le moins de primes sur les résultats ;
- ont un profil orienté « terrain », la proportion de non diplômés étant la plus importante de l'ensemble des managers interrogés, et 73% ayant été employés libre-service auparavant ;
- ne sont responsables, à 70%, que de ce rayon (contre 51% pour l'ensemble), ce qui peut être attribué à la taille réduite des équipes : leur taille moyenne est de 6 (contre 10 en épicerie et 8 en boucherie), et dans 30% des cas, ne comporte que 2 employés ;
- sont parmi ceux qui ont le plus accès à des services intranet (85,5%) bien qu'un tiers des répondants estime ne pas avoir accès à des informations pertinentes telles que des conseils en merchandising, ou ne pas bénéficier d'outils de gestion ;
- regrettent de ne pas avoir davantage de responsabilités en matière de management des équipes, de fixation des prix, et de gestion des commandes.

A partir de témoignages d'acteurs, les journalistes du magazine Vegetable (Anonyme, 2006 ; Harzig, 2007) considèrent que le rayon F&L intéresse les managers en raison de son aspect constamment évolutif. Selon Merlaud (2007b), 85% des chefs de rayon F&L aiment « énormément » le contact avec le produit, et 88% apprécient le contact avec la clientèle.

Le métier de manager de rayon F&L semble décrit selon le triptyque gestion, commerce et management, et marqué par l'importance croissante accordée à la partie managériale du rôle du manager (Anonyme, 2006 ; Mer, 2007).

La difficulté dans le recrutement de personnes offrant ces critères et qualifications tient en leur rareté (Gros, 2003b), attribuée au manque d'attrait et de reconnaissance sociale et professionnelle du métier de manager de rayon F&L, et au défaut du système scolaire dans la formation de ces managers par la quasi-absence de formation diplômante[78] (Ibid.), contrastant avec celles des autres métiers du frais traditionnel (Mer, 2007). Certains auteurs relèvent l'importance de la formation et de la connaissance du manager sur les produits (Gros, 2003b, Mascot, 2003a ; Merlaud, 2003b ; Harzig, 2007 ; Mer, 2007 ; Uguet, 2005f), tandis que d'autres révèlent aussi l'absence de formation des managers de rayon dans les méthodes de

[78] L'union nationale des fruitiers détaillants s'est en effet investie dans la création d'un Certificat de qualification professionnel vendeur-conseil en fruits et légumes en 2003, qui a compté 8 élèves répartis dans deux centres de formation en 2003-2004. En 2005, ce diplôme a été proposé par 5 centres de formation (Dufresnes, B. (2005), Le CQP vendeur-conseil « fruits et légumes », une formation sur mesure, *Détail Fruits et Légumes*, n° 219, Ctifl.). Il existerait, en 2010, 6 centres de formation proposant ce CQP (Source : http://www.sefag.fr/contenu/121-cqp.htm)

gestion, de management, de connaissance des produits (Bergougnoux, 2003 ; Chartier, 2003 ; Mascot, 2003a ; 2003b ; Gros, 2003b ; Merlaud, 2003b ; Uguet, 2005f).

Il est alors intéressant de constater les propos d'un formateur de responsables de rayons de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes[79], relevés en 2006. Pour ce dernier, le métier de manager de rayon est construit autour de deux axes, le management et la vente, et est orienté vers l'atteinte des objectifs de chiffres d'affaire et de marges. L'extrait suivant est évocateur de l'absence de reconnaissance, par le formateur, d'une quelconque spécificité induite par le produit :

> « Le métier change-t-il par rapport à la spécificité du produit ?
> Non. C'est le produit qui change, et non la gestion et le management des hommes. Que l'on soit responsable de rayon Fruits et Légumes, Jouets ou Livres, la logique d'implantation et de linéaire par rapport aux prix, aux marges, aux poids de la marque, reste la même. Bien-sûr, ces principes évoluent avec le temps et les habitudes des consommateurs. Notre formation s'adapte donc en conséquence. »

En sus de la question de la quasi-absence de formation diplômante pour employé ou manager de rayons F&L[80], un autre fait notable émerge des publications précédentes. Si les managers interrogés par Linéaires en 2005 font état d'un sentiment de manque d'autonomie vis-à-vis des centrales (Uguet, 2005b), ce n'est pas le cas de ceux interrogés dans l'enquête publiée par le même journal en 2007 (Merlaud, 2007b). Il apparaît que les managers de rayon F&L ont recours, quelque soit l'enseigne, à des approvisionnements directs, voire procèdent eux-mêmes pour partie aux achats des produits constitutifs de leurs assortiments (Anonyme, 2006 ; Harzig, 2007 ; Merlaud, 2005b ; 2007b). Deux types de fournisseurs peuvent être distingués : les grossistes (Harzig, 2007), et les producteurs du tissu local dans lequel les points de vente sont implantés, qui sont, en saison, référencés et dont les produits sont intégrés aux assortiments des détaillants (Anonyme, 2006 ; Harzig, 2007 ; Merlaud, 2005b). Ceci nous conduit à étudier plus précisément les références traitant des approvisionnements des rayons F&L.

[79] http://www.afpa.fr/actualites/metierDuMois/mm20060207.html (accès avril 2006).

[80] L'union nationale des fruitiers détaillants s'est en effet investie dans la création d'un Certificat de qualification professionnel vendeur-conseil en fruits et légumes en 2003, qui a compté 8 élèves répartis dans deux centres de formation en 2003-2004. En 2005, ce diplôme a été proposé par 5 centres de formation (Dufresnes, B. (2005), Le CQP vendeur-conseil « fruits et légumes », une formation sur mesure, *Détail Fruits et Légumes*, n° 219, Ctifl.). Il existerait, en 2010, 6 centres de formation proposant ce CQP (Source : http://www.sefag.fr/contenu/121-cqp.htm)

2.2.2. Les modalités d'approvisionnement direct du rayon et leurs bénéfices présumés

Le rôle du manager de rayon F&L est caractérisé par la persistance de sa fonction achat. Si les managers interrogés par Linéaires en 2005 font état d'un sentiment de manque d'autonomie vis-à-vis des centrales (Uguet, 2005b), ce n'est pas le cas de ceux interrogés dans l'enquête publiée par le même journal en 2007 (Merlaud, 2007b). Il apparaît que les managers de rayon F&L ont recours, quelque soit l'enseigne, à des approvisionnements directs, voire procèdent pour partie aux achats de leurs assortiments (Anonyme, 2006 ; Harzig, 2007 ; Merlaud, 2005b ; 2007b). Deux types de fournisseurs préexistent : les grossistes (Harzig, 2007), et les producteurs du tissu local à proximité des points de vente, qui sont, en saison, référencés et dont les produits sont intégrés aux assortiments des détaillants (Anonyme, 2006 ; Harzig, 2007 ; Merlaud, 2005b). Ceci nous conduit à étudier les références traitant des approvisionnements des rayons F&L.

Douze références sélectionnées traitant du rayon F&L, se répartissent entre les 4 sous-catégories identifiées : les centrales, les relations fournisseurs, et les relations directes des rayons avec des fournisseurs, grossistes ou producteurs locaux. Les publications intervenues en 2005 ont mis l'accent sur les relations directes entre le rayon et les producteurs locaux.

Les enseignes s'organisent selon trois niveaux décisionnels : le national, le régional, comprenant des fonctions marketing, achats et logistiques d'approvisionnement des rayons, et le niveau local. Seule, l'enseigne Casino réattribue quelque pouvoir décisionnel aux points de vente lors de l'étude d'Harzig (2003). Néanmoins, Casino paraît exercer un contrôle national assez étroit sur les activités des structures régionales et locales. En dépit de ces différences, en dehors des enseignes Cora et Intermarché, le taux de pénétration des centrales s'inscrit dans une fourchette moyenne comprise entre 80 et 95% des approvisionnements des rayons. Ainsi, quelque soit le type de structure de l'enseigne, intégré ou indépendant, les rayons conservent une part d'approvisionnements locaux.

Le degré de centralisation paraît variable selon les catégories de produits : les achats de produits d'importation et de produits vendus sous marques propres sont systématiquement confiés aux structures centrales nationales. Le niveau régional intervient sur les variations régionales de consommation et de la production, ce qui favorise une optimisation logistique et réduit les schémas d'approvisionnement au bénéfice de la fraîcheur des produits. Les enseignes tendent parallèlement à favoriser une proximité sociale entre les structures

régionales et les rayons, un élément confirmé par les entretiens que nous avons conduits auprès de distributeurs.

Au début des années 2000, le mouvement de centralisation des achats semblait légèrement s'infléchir, et le recours aux grossistes par les rayons était pour partie réintroduit. Quelques grossistes en réseau tels que Creno en 2002 introduisent dans leur politique commerciale la création de grands comptes dédiés aux GMS(Harzig, 2004). Déniel (2005) note que les grossistes les plus performants ont su retrouver en partie leur place sur le marché de la grande distribution, part non négligeable de leur portefeuille de clientèle. La vente en GMS représenterait environ 25% de l'activité d'Hexagro, 33% de celle de Pomona et 30% de celle de Creno (Harzig, 2004).

Le Tableau 4.12 synthétise les données trouvées dans la presse professionnelle pour chacune de ces enseignes, dont les éléments sont essentiellement indicatifs.

Tableau 4.12 : L'organisation et la coordination des activités des rayons F&L des principaux distributeurs en 2003

(sources : Harzig, 2003 ; a : Merlaud, 2003a ; b : Déniel, 2005 ; c : Merlaud, 2005b)

Enseignes		Auchan	Carrefour	Casino	Cora	Intermarché	Leclerc	Système U
Taux pénétration centrale moyen		2003 : 80% 2005 : 90%[b]	2003 : 85 à 90% ; 95%[a] ; 2005 : 85%[c]	2003 : 80%	2003 : 35% 2005 : 50 à 60%[b]	-	80 à 95%	-
Structure dominante de l'enseigne		Intégrée	Intégrée	Intégrée	Intégrée	Indépendants	Indépendants	Indépendants
Principal niveau décisionnel		Centrale nationale	Centrale nationale	Centrale nationale	Magasin	Magasin[a]	Magasin puis Centrale régionale	Magasin puis Centrale régionale
Tendance		Centralisation	-	Légère décentralisation	Centralisation	Centralisation	Centralisation	-
Responsabilités et coordination des niveaux	**National**	Achats (10 acheteurs spécialisés par familles de produits) Mise en place de filières par définition de cahiers des charges Séparation des achats de la qualité pour ne pas entraver les négociations	8 sourceurs définissant les politiques à moyen terme (cadrage des négociations fournisseurs, MDD, communication, stratégie d'assortiment) Référencement des fournisseurs Achats nationaux et importation, biologique ou non 2/3 des décisions[c]	Définition de la politique marketing et d'assortiment – pas de focalisation hard discount Référencement et achats	-	Importation	Définition des marques de distributeur premier prix et haut de gamme obligatoires Mise en place d'un référencement national	Définition de la politique publi-promotionnelle
	Régional	8 plates-formes Consolidation des besoins magasin remontés en national Livraisons et agréage régional Conseils et relai d'information aux managers de rayon Agréage des fournisseurs locaux (cahier des charges et audit qualité)	4 régions hypers Achats régionaux Relations rayon quotidiennes Définition des cadenciers Standardisation des prestations à destination des points de vente et mutualisation des coûts logistiques	6 régions Achats en saison après validation nationale Valide les relations d'approvisionnement direct rayon	4 plates-formes Livraison en A pour D	Volonté de standardisation de la relation centrale régionale – rayon et de réduction des contacts téléphoniques	60% des appros rayon Recommandation tarifaires des premiers prix par alignement sur les tarifs du maxidiscompte Organisation de visites fournisseurs	Définition des cahiers des charges et contrats fournisseurs ; Recommandations tarifaires basée sur analyse de l'amont et de la concurrence
	Rayon	10% producteurs, 10% grossistes Envoi d'un bilan hebdomadaire aux centrales régionales Relations fournisseurs locaux (encouragée pour produits maraîchers)	3% producteurs, 2% grossistes[a] Relations interpersonnelles quotidiennes avec centrale régionale Partage 1/3 des décisions de gestion avec la région[c]	-	-	Part incompressible Appro locaux majoritaires, plate-forme en complément[a] Echanges téléphoniques quotidiens avec les structures centrales	Expérience de responsabilisation des managers de rayon : achats d'une ligne de produits pour 20 rayons de la SCACENTRE (87% de pénétration)	-

Deux facteurs seraient à l'origine de cette inflexion du degré de centralisation et de massification des approvisionnements en F&L des rayons : les limites inhérentes à la centralisation des achats des produits frais traditionnels, et les valeurs ajoutées que les grossistes peuvent apporter aux rayons (Déniel, 2005).

Les structures centrales retireraient deux principaux avantages à la réintroduction des grossistes dans le portefeuille de fournisseurs des rayons. Le premier poursuit une logique financière, les grossistes étant contraints de verser des sommes d'argent afin d'ouvrir un code fournisseur notamment dans les enseignes dites intégrées, qui négocient également le montant de ristournes annuelles que le grossiste devra concéder en fonction des volumes réalisés ; les structures centrales des enseignes d'indépendants pourraient également demander un droit de référencement (Merlaud, 2003a). Le second avantage découle de la mise en concurrence des centrales avec les grossistes, concurrence plus ou moins contrôlée selon la politique décisionnelle de l'enseigne. La mise en concurrence des centrales leur permettrait d'évaluer la compétitivité de leur offre ; par ailleurs, les grossistes permettent aux indépendants de bénéficier d'opportunités qu'elles ne savent pas saisir. Il apparaît que les rayons ont également quelques avantages à retirer du recours à un grossiste local. Déniel (2005) rapporte ainsi les propos d'un manager de rayon F&L sous enseigne Géant Casino, qui considère que le recours à un grossiste en complément d'assortiment est susceptible de générer un accroissement du quota frais du rayon[81] de 8 à 10%. Selon Merlaud (2003a), les grossistes fondent leurs avantages sur leur expertise produit et sur des effets de proximité.

Merlaud (2003a) et Déniel (2005) proposent un aperçu des prestations que sont susceptibles d'offrir les grossistes :

- dépannage[82] du fait d'une proximité géographique et de procédures de commande peu formalisées autorisant les négociations à toute heure, livrant les produits le jour même ou le lendemain, parfois au même tarif que celui offert par la centrale ;
- variété d'assortiment par l'offre de nombreuses gammes et variétés de produits, et gestion des produits sensibles ;

[81] Le quota frais, parfois appelé quota filière, correspond au chiffre d'affaires du rayon rapporté à celui du département des produits frais. Plus généralement, cet indicateur mesure la contribution du chiffre d'affaires d'un rayon à celui du département ou secteur dans lequel il est inclus. Le quota magasin équivaut au chiffre d'affaires d'un rayon rapporté à celui généré au niveau du point de vente. Il peut être, dans certaines enseignes, être nommé le « caddy ».

[82] Le dépannage consiste à placer une commande supplémentaire en cours de journée afin d'éviter une rupture de stock. Il est susceptible d'intervenir en cas de non conformité des livraisons de la centrale (produit refusé par le manager de rayon, insuffisance des stocks de la centrale pour couvrir la demande des points de vente), ou de sous-estimation, par les managers, des volumes qui seront vendus.

- diagnostics marketing ou merchandising, apports de solutions adaptées au rayon ;
- propositions d'animations en échange des volumes achetés, pouvant se porter au nombre de 10 à 15 opérations par an, parfois intégrées par les grossistes dans les prix de vente ;
- reprise des invendus pour limiter la démarque en rayon ;
- prêt de main d'œuvre pour réorganiser l'implantation du rayon, participer à la mise en rayon, ou réaliser les animations[83] ;
- externalisation de la gestion du rayon éventuellement avec obligation de résultat et reprise des invendus.

Le recours à des producteurs locaux semble être toutefois plus encouragé par les structures centrales (Harzig, 2003). La presse professionnelle ne recèle que peu d'informations sur ces relations d'approvisionnement local. Une expérience de filières locales conduite par un adhérent de l'enseigne Leclerc, rapportée par Vacheret (2005)[84], montre que le recours à des producteurs locaux pour des produits maraîchers de saison peut engendrer des bénéfices pour les deux parties. L'adhérent précise pouvoir acheter la production de ses fournisseurs à un prix d'achat supérieur à ceux pratiqués sur les Marchés d'Intérêt Nationaux, tout en les maintenant inférieurs à ceux pratiqués en revente par les structures centrales des distributeurs ou les grossistes, ce qui lui permet de conserver son taux de marque en proposant des prix de vente consommateur inférieurs. Il considère que cet accroissement des ventes est imputable à une qualité et une fraîcheur de produit supérieures à celles des produits de sa centrale. La valorisation du caractère local d'un produit par affichage et mise en scène du producteur (affichage, animations) est également de nature à amplifier ses ventes, inscrivant le distributeur dans le tissu économique et social local (Merlaud, 2005b ; Anonyme, 2007a) [85]. Le recours aux producteurs directs répond donc à quelques difficultés relevées sur les rayons.

2.2.3. De nouveaux concepts de rayons F&L : élaboration et déploiement

Les entreprises de grande distribution investissent dans de nouvelles formules de vente, créant pour certaines leurs propres enseignes spécialisées. C'est le cas d'Auchan qui développe les « Halles d'Auchan » en 1999, combinaison d'une offre discount et de produits frais

[83] Nous rappelons que ces pratiques sont susceptibles d'être considérées comme des cas de travail illégal et qualifiées de « marchandage » (article L8231-1 du Code du Travail) ou de « prêt illicite de main d'œuvre » (Articles L8241-1 et L8241-2). Ces pratiques, assimilées à des délits, sont susceptibles d'engendrer des poursuites pénales (respectivement, Articles L8234-1 à L8234-2, et L8243-1 à L8243-2 du même Code).

[84] Vacheret, F. (2005), « C'est du coin » : les producteurs locaux ont la vedette, *Linéaires*, n°205, juillet-août, pp. 28-29.

[85] Merlaud, B. (2005b), Frais « trad » : la méthode Carrefour, *Linéaires*, n°203, mai, pp. 38-39 ; Anonyme (2007a), A faire : les producteurs en première ligne, *Linéaires*, N°225, mai, p. 34.

traditionnels (Martel, 2006)[86]. Ce modèle se retrouve dans le concept de « Simply Market » (décembre 2005), dans une offre développée de fruits et légumes, et propose des produits d'épicerie en « soft discount » (Ibid.). Avril 2006, Casino embrasse la tendance inverse avec le « Marché de Casino », en banlieue de Toulouse, supermarché (1070m²) fondé sur les principes des halles, avec présentation à plat des assortiments composé à 90% de produits frais, vue dégagée sur l'espace commercial, mise en valeur du rayon F&L (Vacheret, 2006a[87] ; Botta, 2007). La transformation de ces points de vente montrent tout l'intérêt de la grande distribution sur les F&L et plus largement sur les produits frais, depuis 2005. Dans le contexte concurrentiel les rayons frais offrent un réel potentiel de différenciation et de fidélisation de la clientèle, 80% des clients achetant des produits frais à chaque visite en supermarché ou hypermarché. L'essor des multi-frais confirme le dynamisme de ce marché (Botta, 2007).

L'évolution du contexte législatif offre une raison supplémentaire à l'importance stratégique des rayons frais traditionnels et des F&L pour les distributeurs. La Loi Dutreil[88], réforme de la Loi Galland, entre en vigueur le 1er janvier 2006. Il résulte de cette loi, qu'en toute théorie, les prix de vente consommateur sont appelés à la baisse. Dès lors, à cause du mécanisme financier et comptable induit par la loi, les produits frais deviennent stratégiques pour compenser la diminution des marges globales des entreprises de distribution (Botta, 2007). Par exemple, Carrefour fixe sa priorité stratégique à la révision des rayons de produits frais en vente servie, dits « à services » Merlaud (2005b). Le distributeur engage alors des actions de recherche marketing basée sur des enquêtes consommateur (Vacheret, 2007a)[89] et des observations d'achat en magasins pilotes (Merlaud, 2005b), pour revoir la stratégie des

[86] Martel, E. (2006), Panorama des nouveaux concepts : Auchan sort du lot, *Linéaires*, 11 décembre 2006, http://www.lineaires.com/Distribution-et-magasins/Les-actus/Nouveaux-concepts-l-heure-du-bilan/

[87] Vacheret, F. (2006a), Casino s'offre un temple du frais, *Linéaires*, 12 avril, http://www.lineaires.com/index.php/layout/set/print/layout/set/print/Distribution-et-magasins/Les-visites-guidees/Casino-s-offre-un-temple-du-frais.

[88] L'article 47 du Titre 4 de la Loi n°2005-882 du 2 août 2005 révise la définition du calcul du seuil de revente à perte. Si la Loi Galland excluait du calcul du seuil de revente à perte toute réduction tarifaire non inscrite sur facture, la Loi Dutreil a autorisé la minoration du prix d'achat facturé des autres produits financiers différés consentis par les vendeurs, dès lors qu'ils s'élevaient à un montant supérieur à 20% du prix d'achat facturé au premier janvier 2006, puis à 15% au premier janvier 2007. Il résulte de ceci que les dites « marges arrière » peuvent être partiellement réintégrées dans le calcul du seuil de revente à perte, ce qui permet de diminuer les prix de vente consommateur, avec une tendance annoncée en 2005 à l'incorporation progressive des avantages différés les plus minimes. Les « marges arrière » étant amenées à disparaître, les produits frais, générateurs de « marge avant », deviennent dès lors stratégiques pour compenser la diminution des marges totales perçues par les entreprises de distribution (Botta, 2007).

[89] Vacheret, F. (2007a), Exclusif : Comment Carrefour réorganise ses rayons frais, *Linéaires*, n°221, janvier, pp. 30-31.

rayons, sans apparaître de façon concrète du point de vue du consommateur (Martel, 2007)[90]. La segmentation marketing s'applique à la régionalisation des assortiments, la typicité du goût, la saisonnalité du produit, et le prix (Merlaud, 2005b). Carrefour prend alors les mesures nécessaires pour que sa politique marketing soit systématiquement appliquée par les points de vente, par des actions de formation de l'encadrement au sein de « magasins formateurs », bien qu'il en résulte un sentiment de perte d'autonomie ressenti par les managers de rayon (Ibid.). D'autres enseignes entreprennent également des études visant à développer de nouveaux concepts de rayons frais, et principalement de F&L, telles qu'Auchan, Système U, Intermarché (Martel, 2007), mais également Leclerc (Uguet, 2007c)[91].

Le premier distributeur à innover est Casino. L'entreprise originaire du sud-est de la France est directement confrontée au développement du réseau multi-spécialiste Grand Frais (Harzig, 2007). Le groupe lance un laboratoire d'idées dans l'objectif de créer de nouveaux concepts de rayons frais, et notamment de F&L (Vacheret, 2006b)[92]. La démarche se concrétise par la signature d'un accord entre le distributeur stéphanois et l'enseigne Grand Frais, sur la concession du rayon F&L de l'hypermarché de Valence Sud à Prosol Gestion (Vacheret, 2006b ; Botta, 2007), dégageant des résultats « spectaculaires » (Harzig, 2007), hausse de 10% de la fréquentation du rayon F&L (Martel, 2007 ; Merlaud, 2007[93]), faisant de ce rayon le plus performant du parc du groupe Casino (Merlaud, 2007).

Sur la base de tests effectués au « Marché de Casino », un nouveau concept[94] dit « spécialiste » de rayon F&L est élaboré et déployé dès la fin 2006 (Vacheret, 2006a ; Harzig, 2007), et l'horizon à mi-2008, pour finir d'équiper son parc de grandes surfaces (Botta, 2007). Il est intéressant de s'arrêter un instant sur la description du nouveau concept de Casino, enseigne considérée par la presse comme pionnier ou « first mover » en la matière, qui s'organise autour de trois axes (Botta, 2007 ; Harzig, 2007) :

- le produit :
    - augmentation des références de 50%, 250 références en moyenne (Botta, 2007 ; Harzig, 2007), jusqu'à 600 références en hypermarché (Gallois, 2007[95] ; Merlaud,

[90] Martel, E. (2007), La revanche de la zone marché, *Linéaires*, n°224, avril, pp. 12-19.
[91] Uguet, J. (2007c), Multi-frais : à la pêche aux bonnes idées, *Linéaires*, n°227, juillet-août, pp. 10-17.
[92] Vacheret, F. (2006b), Le Marché de Casino : un départ chaotique mais…, *Linéaires*, http://www.lineaires.com/Distribution-et-magasins/Les-actus/Nouveaux-concepts-l-heure-du-bilan/Le-Marche-de-Casino-un-depart-chaotique-mais.
[93] Merlaud, B. (2007), Géant Clermont-Ferrand, *Linéaires*, n°225, mai, pp. 29-31.
[94] Sur l'application du nouveau concept, le rayon F&L d'Anglet (Pyrénées-Atlantiques), a vu ses ventes croitre de 30 à 40% (Merlaud, 2007).
[95] Gallois, J-B. (2007), Géant Casino défie les spécialistes, *LSA*, n°1996, 3mai, p. 78-79.

2007), incorporant des produits exotiques ou d'antan et déclinant les gammes et variétés de produits (Martel, 2007), renforcement de la saisonnalité pour favoriser le goût des produits, régionalisation systématique des produits, élargissement de l'offre de produits pré-emballés et de produits bio (Harzig, 2007) ;

- supply chain revue pour améliorer les délais de livraison avec un objectif en A pour A, séparation des entrepôts en deux zones à régime thermique différencié, et transport intégralement dédié (Harzig, 2007).

- le mobilier et l'atmosphère :
  - mobilier à plan légèrement incliné rappelant une ambiance marché et poussant à dépoter les produits, nébulisation sur les légumes verts, sol en revêtement noir antidérapant donnant un sentiment de propreté, température contrôlée entre 16 et 18 degrés (Botta, 2007 ; Harzig, 2007) ;
  - nouvelles balances à écrans tactiles et pictogrammes (Harzig, 2007), étiquetage électronique pour faciliter l'adaptation des prix de vente (Gallois, 2007) disposé sur des affiches prodiguant des conseils aux clients (Harzig, 2007) ;
  - réserves équipées d'un deuxième réfrigérateur, nouveau matériel de transport des produits tels que des chariots à deux niveaux (Harzig, 2007) ou des diables (Merlaud, 2007) ;
  - Confort d'achat (George, 2007[96]), élargissement de 10% de la taille des allées (Gallois, 2007), surface du rayon de 10% de l'espace de vente avec un minimum de 200 m² (Harzig, 2007).
- les hommes :
  - augmentation de la taille des équipes (Botta, 2007 ; George, 2007) d'environ 30% en équivalent temps plein du nombre d'employés (Harzig, 2007) ;
  - formation de 2 à 3 jours de la ligne hiérarchique (Harzig, 2007 ; Martel, 2007).

Une dynamique marketing est mise en place : implantations mensuelles et plan commercial réajusté tous les deux jours (Harzig, 2007), fin des présentations massives de produits en tête de gondole dont l'emplacement est réservé aux produits de saison (Harzig, 2007 ; Martel, 2007 ; Merlaud, 2007). Le rayon ne serait plus perçu comme un centre de coût, et les hausses de charges liées à l'accroissement de la démarque et des frais de personnels devraient être compensées par l'augmentation de la fréquentation et du panier moyen (Martel, 2007). Si la

[96] George, C. (2007), Géant Casino donne la pêche au rayon fruits et légumes, *Points de Vente*, n°999, 2 avril, p.22.

démarque arrivait à être contenue, l'enseigne viserait des hausses de 25 à 30% du chiffre d'affaires des rayons F&L de ses supermarchés (Harzig, 2007)[97].

Selon le directeur des achats produits frais traditionnels d'EMC distribution, en avril 2007, un seul facteur est de nature à ralentir le déploiement du concept : la difficulté à recruter un personnel qualifié (Anonyme, 2007b)[98].

Intermarché, en 2007, fait des F&L son rayon stratégique ; son concept n'avait pas évolué depuis 1990 (Botta, 2007). Le distributeur s'oriente sur un plan de formation sur tous les « métiers », s'inscrivant dans la lignée des Relais Métier Secteur, formateurs spécialisés par rayon et par région ; exerçant également un rôle de conseiller et étant évalués sur les chiffres d'affaires des rayons, ils ont pour objectif d'homogénéiser les pratiques commerciales des points de vente (Martel, 2007). Une stratégie également menée par Champion du groupe Carrefour, dans laquelle des formateurs sont envoyés en magasin afin de contrôler l'application des recommandations des structures centrales (Ibid.). Ses objectifs sont proches de ceux de Carrefour : élargir l'offre et la segmenter en réintroduisant les notions de saisonnalité et de produits régionaux, tout en communicant sur une offre de cinq F&L par jour à moins de 5 euros (Botta, 2007). Carrefour fait de même avec la nomination de 24 magasins formateurs, associée à une campagne de recrutement (Martel, 2007). Afin de s'accorder aux préférences des consommateurs, l'enseigne aura décidé de renommer son offre de premier prix afin de répondre aux attentes de qualité et de sécurité exprimées par les consommateurs, de renforcer son offre de produits « Engagement Qualité Carrefour », de mettre en avant les producteurs fournisseurs de l'enseigne, et de multiplier les informations en rayon telles que conseils de préparation, critères de qualité des produits, et origine régionale des produits (Botta, 2007).

2.3. Synthèse du contexte managérial de l'étude et place des entretiens d'experts

L'analyse de la presse professionnelle nous a permis de rendre compte du contexte managérial de la recherche. Dans un premier temps, les entreprises de grande distribution ont répondu par la centralisation de leurs structures décisionnelles et la consolidation de leurs flux à la percée du maxidiscompte et aux attentes de sécurité des consommateurs. Face à la restriction de leurs débouchés, les grossistes ont dans un premier temps développé de nouvelles compétences leur permettant de répondre aux attentes de la restauration hors domicile, en plein essor. Ces

[97] Le concept remplirait un taux de satisfaction client de 90% contre 56% auparavant.
[98] Anonyme (2007b), Ateliers du frais : morceaux choisis, *Linéaires*, n°226, pp.24-25.

nouvelles compétences les ont positionnés face aux limites induites par la centralisation de l'organisation des distributeurs et le manque de considération des structures centrales pour le marketing des rayons. Les grossistes sont parvenus à reconquérir des parts de marché, notamment auprès des enseignes d'indépendants. Parallèlement, certains grossistes se sont impliqués dans des démarches d'intégration ou de quasi intégration aval, exploitant une niche délaissée par les distributeurs : l'offre de masse qualitative et variée de F&L. Des formats de grandes surfaces spécialisées dans les produits frais, se sont développés, discrètement et de façon soutenue, autour des F&L. L'évolution d'un contexte législatif plus contraignant a amené en 2005 les distributeurs à reconsidérer l'importance stratégique des produits frais traditionnels, et prioritairement celle des rayons F&L. Fin 2006, le groupe Casino voit le déploiement de son nouveau concept « spécialiste » massivement révélé par la presse, ce qui, en 2007, exacerbe le contexte concurrentiel des rayons F&L. La presse professionnelle ne s'intéresse plus aux difficultés rencontrées sur les rayons F&L. Elle se focalise sur le développement des multi-frais, le déploiement du concept de Casino, et fait état de la volonté de quelques autres distributeurs de faire des rayons F&L leur priorité stratégique. Les publications professionnelles ne rendent pas compte des tensions induites par ce regain d'intérêt, ni de la course au développement et au déploiement des nouveaux concepts.

Ce contexte de mutations profondes s'inscrit dans la période au cours de laquelle nous cherchions un distributeur partenaire pour mener l'étude empirique de notre objet. Les publications antérieures à 2006 faisaient état de problèmes rencontrés sur les rayons F&L, des politiques organisationnelles des distributeurs tendant vers la centralisation des décisions et consolidation des flux, de la place des grossistes auprès des rayons F&L. Sur cette base, nous pouvions supposer l'existence d'une spécificité du management des rayons F&L insuffisamment prise en compte par les distributeurs. Afin de comprendre le management de ces spécificités, il est apparu nécessaire de recourir à des entretiens d'experts, avec l'objectif de conceptualiser un mode de management idéalisé des rayons F&L. Nous abordons les résultats de cette phase exploratoire empirique fondée sur des données primaires dans la section suivante.

3. Les principaux apports des entretiens d'experts à la conceptualisation du management de la spécificité des rayons F&L

L'analyse qui vient d'être présentée a révélé que les distributeurs semblent éprouver des difficultés à manager les rayons F&L dont les potentiels apparaissent partiellement inexploités. Il convient d'en déduire que les rayons F&L présentent des particularités

nécessitant d'être managées, et que les démarches mises en place par les distributeurs ne permettent pas de prendre pleinement en compte les particularités de ce rayon. Dans cette section, nous nous attachons à caractériser, à dires d'experts, comment les rayons F&L peuvent être managés pour prendre en compte leurs spécificités. Nous mettons en évidence les particularités du rayon, et les incidences des facettes de ces spécificités sur son fonctionnement (3.1). Ceci nous permettra de nous focaliser sur les particularités essentielles qu'il convient de prendre en compte pour élaborer une grille d'analyse de leur management (3.2). Nous pourrons alors nous consacrer à l'identification des conditions qui favorisent ou non la prise en compte de ce que nous appelons « le management des spécificités des rayons F&L » (3.3).

3.1. L'identification des particularités du rayon F&L et de son fonctionnement : le repérage des spécificités à manager

Notre objectif consiste ici à mettre en évidence, au travers de l'analyse du discours des experts, les principaux facteurs conférant au rayon F&L son caractère particulier. Nous analysons les éléments qui fondent les spécificités du rayon, selon qu'ils sont liés à des facteurs naturels (3.1.1), ou à des caractéristiques plus intrinsèques au rayon lui-même (3.1.2).

3.1.1. Les facteurs naturels, déterminants des particularités des rayons F&L

Nous distinguons ici les facteurs climatiques, des caractéristiques des produits. Les extraits choisis ont pour objectif de fournir une appréciation de la complexité de ces facteurs naturels, et d'exposer comment ils sont de nature à typer le rayon F&L.

3.1.1.1. Les facteurs climatiques et leurs effets sur l'offre et la demande

L'offre et la demande sont influencées par la saison et les aléas climatiques, comme définis au chapitre 3. Les experts mettent en évidence (annexe 4-6-301) l'importance des effets des facteurs climatiques sur l'environnement primaire et secondaire du rayon : le rythme du rayon (4-6-301-a) et des incertitudes au niveau de :

- La demande marquée par son caractère régional et l'origine locale du produit (4-6-301-b)
- L'offre, rendant complexe l'achat professionnel de F&L (4-6-301-c) et la structure des canaux de distribution (4-6-301-d) telle que décrite par Kitchen (1949) ;
- La fréquence de la variabilité des prix (4-6-301-e).

Il résulte de ces éléments que l'environnement du rayon F&L peut être qualifié de dynamique, effet dû à la saisonnalité assurant également une régularité à moyen terme, mais aussi d'instable, les aléas apportant des perturbations et des ruptures dans ces régularités.

3.1.1.2. Les caractéristiques des produits

La seconde source principale de spécificité des rayons est liée à la nature et aux caractéristiques des produits (annexe 4-6-302). Ce sont des produits vivants, évolutifs, relativement fragiles, périssables, saisonniers (4-6-302-a) et demandant une maîtrise technique au niveau de leur production et de leur distribution (4-6-302-b).

Par ailleurs, au cours des entretiens, nous constatons que le terme « qualité » des F&L regroupe une diversité de sens et d'appréciations (4-6-302-c).

Tableau 4.13 : Les significations attribuées à la « qualité » des produits

Critères de comptage / **Catégories**	**Unités de sens**		**Unités de contexte**	
	Val.	*% total d'unités de sens*	Val.	*% total de répondants*
Non précisé	72	*56,25*	12	*92,31*
Fraîcheur	30	*23,88*	8	*61,54*
Maturité	7	*05,66*	3	*23,08*
Intégrité physique	23	*17,97*	8	*61,54*
Gustatif	14	*10,94*	5	*38,46*
Visuel	8	*06,25*	6	*46,15*
Sanitaire	5	*3,91*	5	*38,46*
Total[99]	**128**	***100,00***	**12**	***92,31***

La « maturité », associée à la qualité gustative et à la fragilité du produit est peu abordée. Elle suscite la difficulté, pour la grande distribution, de proposer des produits à maturité optimale, préférant des critères tels que l'homogénéité, l'aspect physique et la résistance des produits (4-6-302-d).

3.1.2. Les particularités intrinsèques aux rayons F&L

L'analyse thématique du corpus nous permet également de relever les principales caractéristiques du rayon, lui conférant une singularité. Elles peuvent être classées selon qu'elles concernent les performances du rayon, et plus précisément leur potentiel de contribution à celles des magasins et des enseignes, ou le mode de fonctionnement du rayon, du point de vue de son interface avec les clients.

3.1.2.1 Les spécificités du rayon en matière de performances

Les performances constituent en elles-mêmes l'une des particularités du rayon F&L. Elles peuvent être distinguées selon leur nature économique ou liée au marché.

[99] Le total ne correspond pas à la somme des unités de sens car dans une même unité de sens, plusieurs catégories peuvent être représentées. L'extrait précédent ce tableau en est une démonstration.

3.1.2.1.1. Les performances liées au marché

La performance liée au marché est abordée du point de vue de la concurrence ou des clients. Ainsi, les experts considèrent (annexe 4-6-303) que le rayon F&L est une source potentielle de différenciation du point de vente par rapport à ses concurrents, et ce du fait de la variabilité de la qualité des F&L. Certains pensent que le rayon F&L est un rayon en mesure d'influencer le choix du point de vente et la fidélité du consommateur. Il semble cependant qu'il n'y ait pas de convergence des avis sur le fait que le rayon puisse être considéré comme une source de création de trafic, du moins en ce qui concerne les formats d'hypermarchés. Néanmoins, le succès récent des grandes surfaces spécialisées dans les produits frais, ou « multi-frais », amène d'autres experts à s'interroger quant au caractère stratégique des F&L pour les points de vente, et à reconsidérer son pouvoir d'attraction auprès des chalands (4-6-303-a).
Une étude réalisée en janvier 2006 par la société ESTEM-IFLS et le Ctifl[100] confirme le pouvoir d'attraction exercé par les grandes surfaces frais, leur attractivité étant estimée supérieure à celle d'un supermarché et égale à celle d'un hypermarché, et ce malgré une surface moyenne de 539 m².
Dans un second temps, les experts soulignent l'importance du rayon comme vecteur d'image pour le point de vente et pour l'enseigne, mais qui peut s'avérer être soit positive, soit négative (4-6-303-b).

Le dernier extrait nous montre l'importance que les experts attribuent au travail exercé par le manager de rayon, ainsi que l'importance de la qualité des produits pour le consommateur. Nous analyserons ces points par la suite. Avant tout, nous poursuivons le repérage des caractéristiques du rayon en analysant celles qui sont liées à ses performances économiques.

3.1.2.1.2. Les performances économiques et financières du rayon

En termes de performances économiques, les experts précisent (annexe 4-6-304), que le rayon F&L est un rayon rentable, source de profit pour les points de vente (4-6-304-a).

Afin de comprendre pourquoi, il est nécessaire d'articuler ensemble plusieurs caractéristiques du rayon. Il dégage de la marge brute au niveau du point de vente (4-6-304-b). Les autres rayons alimentaires, fonctionnent sur le principe d'un prix de vente frôlant le seuil de revente à perte.

[100] Sauvage, J-C (2007), « Présentation en exclusivité des résultats de l'étude 2006 « Les Grandes Surfaces Frais » », Société ESTEM-IFLS, communication aux Premiers Ateliers du Frais, Linéaires et PB Conseil, 24 avril 2007, Paris.

Si les termes exacts de « rentabilité » ou de « profitabilité » n'ont pas été clairement définis par les experts, ceci ne nous empêche pas d'analyser la logique sous-jacente à ces déclarations, dès lors que l'on considère que ces deux notions font intervenir les charges d'exploitation et le capital investi qui prend en compte les stocks et les immobilisations. Au niveau des F&L, les immobilisations dues à l'aménagement de la surface de vente sont peu élevées et, les produits étant périssables, le rayon fonctionne avec peu de stocks (4-6-304-c).

Pour ce qui concerne les charges d'exploitation, le rayon fonctionne sur un mode de vente en libre service, les frais de personnel y sont moins élevés. Le modèle dominant de la grande distribution, décrit par la littérature comme s'appuyant sur un contrôle étroit et une contraction des frais de main d'œuvre, s'applique ainsi au rayon F&L (4-6-304-d).

Le mode de vente du rayon constitue également une de ses particularités. Les produits proposés en vrac doivent, pour la plupart, être pesés. Les entretiens d'experts relatent les oscillations que les distributeurs ont effectuées entre les modes de pesée[101] au cours du temps, et mettent en avant la question de leur efficacité (4-6-304-e).

Ces éléments nous amènent à constater que le rayon F&L s'inscrit dans une logique de rentabilité, et à nous intéresser à l'analyse du fonctionnement du rayon, afin d'en comprendre la logique, mais aussi les coûts inhérents.

3.1.2.2. Le fonctionnement du rayon F&L

Afin de comprendre le fonctionnement du rayon, nous nous intéressons aux comportements et attitudes du consommateur, puis au processus de dégradation de la présentation du rayon et de la qualité des produits, et finalement aux coûts générés par le rayon.

3.1.2.2.1. La valorisation de la qualité en rayon et l'inspection des produits par les chalands

Si la littérature relative au marketing des rayons F&L n'a pas été en mesure de mettre en évidence les effets de la qualité des produits sur les ventes de la référence ou du rayon, les experts mettent en avant (annexe 4-6-305) l'importance de la fraîcheur, de l'apparence et de l'intégrité physique des produits. L'expérience liée au produit s'avère déterminante de l'acte d'achat. Si le rayon fait appel à l'impulsivité du consommateur, ce dernier n'accorde pas la

[101] La technologie en matière de balances est en constante évolution : les balances à écran tactile développées en 2007 ont permis de résoudre la question de leur inadaptation au développement des assortiments. La société Bizerba développe également depuis cette même année des balances à reconnaissance automatique des produits, permettant de résoudre la problématique de la démarque inconnue liée aux vols ou aux erreurs des clients. En 2007, selon une enquête du Ctifl, 45% des clients préfèrent désormais la pesée libre, contre 5% au milieu des années 1980. (Bertin, J., octobre 2009, Linéaires, La balance penche pour le libre-service intégral, http://equipement.lineaires.presse.fr/Rayons-traditionnels/balances-pesage/La-balance-penche-pour-le-libre-service-intégral, accès oct. 2009).

même importance à l'évaluation de la fraîcheur selon que le produit est un produit sensible ou non (4-6-305-a).

L'état du rayon, sa tenue, est également un facteur intervenant, d'où l'importance pour les distributeurs de chercher à présenter des produits de qualité homogène (4-6-305-b).
L'évaluation négative de la qualité d'un produit est susceptible d'entraîner un effet de halo sur l'appréciation globale du rayon (4-6-305-c).
Les références les plus fragiles sont donc susceptibles d'être également les plus stratégiques en matière d'appréciation de la qualité du rayon.

3.1.2.2.2. Le processus de dégradation des produits et de la présentation du rayon

Evolutifs et périssables, les F&L ne peuvent que se dégrader. Si certaines conditions environnementales sont favorables à leur conservation, une exposition sur les étals des rayons les soumet à des facteurs accélérant leur sénescence, parmi eux, le comportement des clients. Les produits fragiles souffrent particulièrement des manipulations, et elles dégradent la qualité de la présentation du rayon (annexe 4-6-306).

3.1.2.2.3. La démarque, coût de fonctionnement des rayons F&L

D'après les extraits (annexe 4-6-307), il résulte du fonctionnement du rayon F&L des coûts qu'il est nécessaire de prendre en compte. Le premier concerne la gestion des déchets, résolue par l'emploi de plus en plus fréquent de caisses en plastique (4-6-307-a).

Le second est la démarque. Le rayon F&L est en effet le plus grand générateur de démarque au niveau du magasin[102]. Cette dernière correspond à l'écart entre le chiffre d'affaires théorique et le chiffre d'affaires réalisé, ou bien entre la marge brute théorique et la marge brute réalisée, et s'exprime en pourcentage du chiffre d'affaires[103]. Elle incorpore deux dimensions : la démarque connue, mesurable, et la démarque inconnue, estimable. La première correspond aux produits écartés de la vente[104], aux réductions tarifaires concédées

[102] L'extrait 6 p.75 précise en effet que la démarque peut atteindre 10 % du chiffre d'affaires du rayon. Selon le « Global retail theft barometer 2009 » du Centre pour la Recherche sur le Commerce de Détail de Nottingham, G.B., le taux moyen mondial de démarque totale pour les hypermarchés, supermarchés et commerces alimentaires de grande taille est de 1,36 % du chiffre d'affaires (http://www.retail research.org/global_theft_barometer/2009keyfindings.php ; accès vérifié en novembre 2009).
[103] Ctifl (2002), Guide du rayon fruits & légumes, Volume 2 : Techniques marchandes, Edition Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes, Paris.
[104] Le fait de jeter les produits abîmés est exprimé par les professionnels du secteur sous les termes « benner » ou encore « dauber ». La « daube » est ainsi la marchandise de mauvaise qualité. Le terme « came » est fréquemment employé pour désigner le produit ou la marchandise.

du fait d'un état de moindre fraîcheur des produits, ou aux « promotions de dégagement »[105]. La démarque inconnue correspond à la différence entre la démarque totale et la démarque connue. Ses principales origines sont liées aux vols effectués par les clients ou les employés ou à la consommation sur place, aux erreurs d'enregistrement des prix sur les balances de pesée, aux erreurs de pesée, à la dessiccation des produits, et aux erreurs de livraisons passées inaperçues lors de l'agréage. Par ailleurs, la saison influence le degré de dégradation des produits, et donc celui de la démarque, les produits de saisonnalité estivale sont plus particulièrement fragiles et sont associés à une hausse de consommation en F&L (4-6-307-b).

La démarque joue ainsi un rôle dans l'atteinte des objectifs de performances fixés. Une provision pour démarque, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, est incorporée dans le taux de marque et intervient dans la fixation du prix de vente consommateur (4-6-307-c).

Ceci rapporté aux résultats de Carman et Figueroa (1986) relatifs à la démonstration de l'élasticité des ventes globales du rayon au prix, nous pouvons conclure que le niveau de démarque est susceptible également d'occasionner un manque à gagner en termes de chiffre d'affaires. Ce manque à gagner représente un coût caché, comme Bergougnoux (2003) le déclare[106], et qui s'exprime également au niveau de la marge brute (4-6-307-d).

3.1.3. Synthèse des fondements de la spécificité du rayon F&L

Prises individuellement, les caractéristiques du rayon F&L ne nous apparaissent pas en mesure de lui conférer un caractère idiosyncratique. Sa spécificité résulte à notre sens de la configuration unique selon laquelle ces éléments sont combinés. Il apparaît que ces éléments de spécificité sont de nature à demander d'être pris en compte et managés. Le responsable de rayon a une influence apparemment déterminante sur son mode de fonctionnement et ses performances. Le caractère fragile et périssable des produits, les facteurs climatiques saisonniers et aléatoires, la « qualité » et le soin porté à l'apparence du rayon, produits et présentation du rayon ne pouvant que se dégrader au cours du temps et rapidement sont à la source de la finesse avec laquelle il est nécessaire de piloter le rayon. Sur la base de l'analyse des spécificités des rayons F&L, nous pouvons dégager a priori quatre axes qu'il convient de manager :

[105] La promotion de dégagement se rencontre également sous le jargon de « coup », qui adopte la perspective de l'acheteur. Là encore, elle peut résulter soit d'un engorgement temporaire du marché en pleine période de récoltes, soit d'un acteur devant écouler au plus vite un stock dont le niveau de qualité est en passe de devenir critique. Le coup peut ainsi représenter une bonne affaire pour l'acheteur, mais il peut également être emprunt de risques. Nous aborderons cette question par la suite, lorsque nous analyserons les modalités d'approvisionnement du rayon.

[106] Op.cit. Confère paragraphe 2.4.1.

- Le management des éléments climatiques, à savoir la saisonnalité et les aléas, dans un contexte d'adaptation local : le terme management prend une signification réactive aux variations de l'offre et de la demande ;
- Le management du produit, qui prend en compte sa périssabilité et sa fragilité : il s'agit de s'adapter aux caractéristiques du produit dans un objectif de préservation de ses qualités ;
- Le management de l'attractivité du rayon, qui incorpore la présentation et le processus de dégradation du rayon, mais également celui de la qualité des produits en rayon. Il dépend donc pour partie du management du produit, agrégé au niveau du rayon ;
- Le management des marges, qui implique une maîtrise des sources de la démarque. Cette composante est, là encore, fortement dépendante du management du produit.

Cette brève réflexion nous permet de placer les caractéristiques du produit au cœur de la problématique du management de la spécificité des rayons, dans un objectif de développement de son attractivité et de maîtrise de ses coûts de fonctionnement, management dès lors soumis aux influences des facteurs climatiques, et de l'environnement local du rayon.

3.2. Les dimensions du management de la spécificité des rayons F&L

L'analyse des spécificités du rayon nous a permis de dégager la logique de fonctionnement du rayon F&L, et de repérer les axes principaux qu'il convient de manager. Afin de pouvoir compléter notre vision des éléments que le manager de rayon F&L doit prendre en compte, il nous reste à identifier ceux qui correspondent, du point de vue des experts, à la caractérisation de l'idéal du rayon F&L. Pour ce faire, nous repérons les déterminants des performances du rayon telles que les répondants les ont décrites (annexe 4-6-308), analysons les descriptions des rayons les ayant séduits ainsi que les projections que nous leur avons demandées de réaliser sur l'idéal des rayons F&L. Ceci nous amène à identifier les décisions et les techniques marketing, ainsi que les processus logistiques et opérationnels reflétant la prise en compte des spécificités du rayon et permettant d'en développer les performances.

Le management des spécificités du rayon englobe un ensemble de décisions et d'actions concourant à développer l'attractivité du rayon, tout en gérant l'évolutivité et la fragilité des produits et à accroître les performances du rayon (4-6-308-a).

Afin de comprendre comment se managent ces spécificités, nous avons décidé d'adopter une perspective fonctionnelle, et d'analyser la manière dont ces composantes s'imprègnent de ces particularités. Le discours des experts nous permet de repérer les actions et décisions

déterminant le bon fonctionnement du rayon F&L et de les structurer autour de dimensions-clés (4-6-308-b).

Ainsi, nous distinguons les décisions et techniques marketing (3.2.1) des processus logistiques internes au rayon (3.2.2).

3.2.1. La dimension marketing du management de la spécificité

La dimension marketing regroupe les décisions et techniques promotionnelles, de communication sur le lieu de vente, d'assortiment, et d'implantation, des dimensions qui ne sont en rien spécifiques à ce rayon. Ce sont néanmoins les contraintes pesant sur ces variables, les stratégies et les manières de faire qui sont empreintes de spécificités.

3.2.1.1. L'implantation des produits

La périssabilité des produits et la nécessité de s'adapter aux facteurs saisonniers et aléatoires, imposent la révision quotidienne des plans d'implantation (4-6-309-a).

En dépit des recommandations que nous développons dans le tableau ci-dessous, il semble que le merchandising des F&L offre une certaine possibilité d'expression à la créativité du manager de rayon (4-6-309-b).

Tableau 4.14 : L'implantation des produits

Dimensions	Descriptions	Annexes
Organisation du linéaire	L'organisation renvoie à l'ordonnancement des produits sur le linéaire. Cette dimension de l'implantation a principalement pour fonctions de faciliter le comportement de magasinage du chaland, de contribuer à l'attractivité du rayon, et d'organiser l'adéquation entre la qualité des emplacements et le caractère basique et fortement demandé du produit. L'organisation du linéaire est principalement guidée par une logique marketing. Le regroupement des produits doit ensuite apporter une **cohérence** au rayon, en séparant les fruits des légumes et des pommes de terre, limiter les effets d'interaction entre les produits sensibles à l'éthylène[107] et ceux qui en dégagent (Ctifl, 2002). Plusieurs approches peuvent néanmoins être retenues pour structurer les linéaires : par espèces, par saisonnalité, par valeur d'usage complémentaire (ratatouille, crudités, pot-au-feu…). L'ordonnancement des produits au sein des familles peut ensuite poursuivre différentes logiques : niveaux de prix, types de conditionnements (Ctifl, 2002). Finalement, **les couleurs entre produits implantés verticalement sont harmonisées** (esthétisme, et facilité de repérage).	4-6-310-a 4-6-310-b
Allocation d'espace	Les experts recommandent de tenir compte de l'**effet saisonnier** qui s'applique à la répartition de l'espace entre les fruits et les légumes : une séparation de l'espace linéaire en deux est à moduler de 5 à 10% selon la saison, les fruits étant davantage consommés en été, tandis que les légumes le sont en hiver (Ctifl, 2002), puis de la **demande mensuelle** adaptée à **la demande journalière**, et ajustée en fonction des aléas climatiques. Une telle répartition permet de se prémunir d'une asymétrie de la dégradation de la présentation du rayon, des ruptures, mais également du dépérissement du produit en rayon. L'utilisation de logiciels d'optimisation de l'implantation des linéaires est cependant très peu répandue (Ctifl, 2002). Certains produits peuvent être valorisés. La **répartition en fonction des volumes de sorties ou du chiffre d'affaires** de la référence sert d'indice, selon une clé de répartition 35% tonnage / 65% CA (Gros, 2006). La valorisation d'une référence induit dès lors une réduction des achats des produits appartenant à la même famille (Ctifl, 2002).	4-6-311
Présentation	Sa technique répond à deux logiques : **la prise en compte des caractéristiques des produits**, et l'**esthétisme de la présentation**. Elle revêt une dimension technique, marketing et d'ordre économique (réapprovisionnement du rayon). L'adaptation aux caractéristiques physiologiques des produits englobe deux aspects : les **masses mises en rayon**, et la **manière de présenter le produit**. L'implantation prend en compte la largeur du facing et le volume de produit mis en rayon, qui se réfère au « stock psychologique ».La capacité de stockage des linéaires est généralement contrainte par la hauteur et la profondeur des étagères : les tables de présentation employées dans les rayons F&L, et notamment les tables à fond plat, n'imposent pas réellement de limites aux volumes mis en rayon. Des fausses masses, qui réduisent la capacité du linéaire pour un espace alloué, peuvent ainsi être employées pour créer un effet d'abondance tout en permettant de ne pas disposer des volumes de produits sensibles trop importants et permet de réduire l'inspection des produits par les clients. L'évolution naturelle des produits sur le rayon est également à prendre en compte, et des techniques particulières à chaque produit doivent parfois être mises en œuvre pour les préserver (l'endive doit être présentée la tête orientée vers le fond de sorte à préserver les feuilles d'un verdissement) (Ctifl, 2002). Néanmoins, l'adaptation de l'implantation aux caractéristiques du produit n'est pas nécessairement une chose aisée à réaliser en grande surface. Plusieurs raisons pourraient être proposées, le coût engendré par la démarche, les considérations logistiques, la fréquence de réapprovisionnement, et les coûts de main d'œuvre associés. Ce pourrait être également en raison de la grande diversité des caractéristiques des produits. La présentation en colis d'origine sur un mobilier à plan incliné était, depuis la fin des années 1980 et ce jusqu'au développement des nouveaux concepts d'enseignes à partir de 2006, le mode de présentation le plus répandu dans les hypermarchés et supermarchés. Dès lors que les produits sont « dépotés », se pose la question de leur présentation, qui doit être adaptée aux caractéristiques physiologiques des produits, et revêtir un caractère esthétique.	4-6-312-a 4-6-312-b 4-6-312-c

La présentation des produits comporte également une dimension esthétique. Plusieurs modes de présentation, liés au mobilier utilisé et aux frais de main d'œuvre nécessaires, peuvent être recensés, ainsi que le résume le tableau ci-dessous :

[107] L'éthylène est un gaz qui intervient dans l'évolution des produits. Il accélère la sénescence des fruits dits non-climactériques, c'est-à-dire qui ne peuvent que dégénérer après récolte. Il est en revanche synthétisé et dégagé par les fruits dits climactériques qui, après dépassement d'une certaine période de maturation sur l'arbre, développent une capacité de maturation autonome.

Tableau 4.15 : Les modes de présentation des fruits et légumes (d'après Ctifl, 2002)

<table>
<tr><th colspan="2">Caractéristiques
Présentation</th><th colspan="2">Avantages</th><th>Inconvénients</th><th>Frais de personnel</th></tr>
<tr><td colspan="2">En colis d'origine</td><td colspan="2">Manutention, permet une rapidité de mise en rayon
Evite la manipulation des produits</td><td>Allocation d'espace contrainte par les dimensions des emballages
Nécessite d'harmoniser les emballages
Peu attractif</td><td>5 à 6 %</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Hors colis d'origine, en vrac</td><td>Directe sur présentoir</td><td rowspan="2">Attractivité supérieure au colis d'origine</td><td>Séparations structurant la présentation
Autoriserait théoriquement une analyse plus fine de l'allocation d'espace linéaire</td><td>Nécessite de réduire la profondeur des meubles si elle est supérieure à 15 cm</td><td rowspan="2">7 à 9 %</td></tr>
<tr><td>Sur plateaux standardisés</td><td>Manipulation plus aisée des plateaux pour effectuer les rotations</td><td>Intégration des plateaux dans les meubles</td></tr>
<tr><td colspan="2">Hors colis d'origine, rangée</td><td colspan="2">La plus attractive
Permet des présentations artistiques des produits (tas rangés, pyramides, fleurs…)
Permet d'ajuster les facing</td><td>Nécessite des produits bien calibrés, un mobilier spécial
Demande un entretien constant et une main d'œuvre importante
Souvent associée à un mode de vente servie (spécialistes)</td><td>12 à 14 %</td></tr>
</table>

3.2.1.2. L'assortiment

Fonction clé de l'activité du commerçant et du distributeur (annexe 4-6-313), la constitution de l'assortiment n'est pas sans poser, au niveau du rayon F&L, un certain nombre de difficultés, qui sont principalement liées à la variété des espèces présentes sur le marché et la diversité des préférences des consommateurs. Le discours des experts s'articule autour de trois principales dimensions : le besoin de procurer du choix et de la variété, celui de structurer l'assortiment et de sélectionner les produits du fait de la grande variété caractérisant les F&L, et celui de s'adapter aux conditions et préférences locales. Ces dimensions sont décrites dans le tableau suivant.

Tableau 4.16 : Les spécificités de l'assortiment du rayon F&L

Dimensions	Descriptions	Annexes
Variété et choix	Il s'agit peut être d'un biais lié aux caractéristiques des répondants, mais les experts formateurs du Ctifl recommandent aux détaillants de proposer un assortiment large et profond et déclinant différentes gammes. La performance recherchée pourrait s'inscrire à première vue dans une logique de bien être social. Les recommandations consistent à proposer, selon le format supermarché ou hypermarché, un assortiment large, c'est-à-dire couvrant les différentes familles de produits composant la catégorie, différentes variétés par espèce végétale, ainsi que plusieurs niveaux de gammes par variété, reflétant des packagings, des qualités et des niveaux de prix différents. Plusieurs fonctions sont alors attribuées à l'assortiment : la couverture des besoins de la clientèle en proposant les produits basiques, mais également l'adjonction de produits dits de spécialité, moins rentables, mais qui contribuent à attirer et à fidéliser les clients. Précisons que l'appartenance d'un produit à la catégorie « basique » ou « de spécialité » varie selon la saison, par exemple dans le cas des fruits de contre-saison, mais encore selon l'adéquation entre l'origine du produit et la localisation géographique du point de vente.	4-6-314-a 4-6-314-b 4-6-314-c
Structuration	En raison du caractère périssable des produits, la constitution de l'assortiment et le choix des gammes présentées se doivent d'être raisonnés. L'application des techniques marketing aux F&L ne semble s'être développée que récemment. La segmentation des produits selon les attentes ou modes de vie des consommateurs est évoquée comme une solution à la structuration de l'assortiment, au même titre que le choix de l'organisation du linéaire. Ceci s'ajoute à la segmentation par gamme : types de conditionnements, niveaux de qualités, de prix, et donc de marges. Trois niveaux de gammes sont généralement retenus : la gamme d'appel (premier prix), le cœur de marché (produits les plus consommés), et la gamme complémentaire : produits de qualité considérée comme supérieure, d'origine particulière, présence d'un label, ou certification de qualité (Gros, 2006) L'adoption d'une logique de segmentation implique celle d'une orientation marché qui, au-delà de se limiter à la demande nationale prend en considération l'environnement local du point de vente.	4-6-315-a 4-6-315-b
Adaptation	**Les facteurs climatiques**, et notamment les saisons, influencent tant l'offre que la demande de F&L. L'assortiment et l'implantation des produits en rayon sont considérés par les experts comme un atout à exploiter et une source de structuration des choix. Le tableau 4.16, synthétisant les classifications élaborées par le Ctifl (2002) sur la base des données de panel Secodip, en moyenne entre 1997 et 1999, permet de distinguer les différentes saisonnalités des produits les plus communs du rayon F&L Un deuxième facteur structurant l'assortiment est lié au **caractère régionalisé de la consommation** de F&L (quantités consommées et sommes dépensées, habitudes de consommation et préférences pour certaines espèces ou variétés de produits). Si l'incorporation de produits atypiques pour la région peut susciter de la curiosité chez le consommateur, l'inadéquation d'un assortiment avec la région d'implantation du point de vente peut également générer des pertes. **La composition de la zone de chalandise et l'existence d'un tissu productif local** sont également des paramètres de nature à influencer les choix d'assortiment des détaillants. Mais les aléas climatiques et les périodes de début et fin de campagne peuvent être perturbateurs et rendre incertains les choix d'assortiment.	4-6-316-a Tableau 4.16 4-6-316-b 4-6-316-c 4-6-316-d

Ces produits étant saisonniers, leur consommation varie selon la période de l'année. Ils ne sont cependant pas tous soumis de la même manière à cette caractéristique, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 4.17 : Les degrés de saisonnalité des F&L frais

	Produits permanents			**Produits saisonniers**	
	Réguliers	***Semi-réguliers***	***A forte variation***	***Saisonniers***	***Très saisonniers***
Part de marché mensuelle	Variation du simple au double	Variation du simple au triple	Variation du simple au sextuple	Supérieure à 1% pendant 5 mois minimum	Supérieure à 1% pendant 3 à 4 mois
Exemples	Pomme de terre, salade, carotte…	Tomate, pomme, banane…	Orange, endive, poire, poireau, kiwi…	Pêches et nectarines, melon, raisin, fraise	Abricots, cerises, asperges

3.2.1.3. La politique promotionnelle et de communication

Pouvoirs publics, Interprofession, organisation économique de la production et distributeurs sont impliqués dans la promotion des F&L. Les campagnes les plus visibles sont sans doute celles, initiées en 1993 dans le cadre de l'Interprofession, en promouvant la consommation[108]. Ces campagnes, bien que relayées par les enseignes au sein de leur point de vente, ne seront pas abordées ici de manière dédiée. Dans ce sous-paragraphe, nous présentons uniquement les principales spécificités des techniques applicables au niveau du rayon F&L en matières de promotion des ventes et de communication, telles qu'évoquées par les experts.

3.2.1.3.1. Les actions promotionnelles

Les actions promotionnelles, caractérisées par leur caractère ponctuel, peuvent faire appel à deux principales techniques, qui s'avèrent souvent combinées : la mise en avant du produit, et la réduction tarifaire. Le manager peut infléchir ses décisions d'implantation ou manipuler les dimensions constitutives de l'atmosphère du rayon.

[108] Trois campagnes se sont ainsi succédées : « ils ont la santé, les fruits et légumes frais » de 1993 à 1996, « Très Nature » de 1997 à 1999 (Citfl, 2002), puis la campagne du Plan National Nutrition Santé de 2001, relancée en 2006, promouvant une consommation minimale de 5 portions journalières (http://www.interfel.com/fr/fruitlegumessoc).

Tableau 4.18 : Les actions promotionnelles

Dimensions	Descriptions	Annexes
Réductions tarifaires	Peu abordée par les experts, cette dimension est aussi emprunte de spécificités. La proposition d'une réduction de prix au consommateur apparaît constituer une source d'animation du rayon, et d'accroissement du panier moyen. Les promotions par réductions tarifaires peuvent concerner 5 à 6 produits par jour. Elles sont considérées comme indispensables à l'animation commerciale du rayon.	4-6-317-a
	Elles apparaissent intimement liées au fonctionnement des canaux de distribution des F&L. Elles permettent d'écouler des stocks de produits, liés à une offre excédentaire en cours de campagne, ou à des erreurs commises par un acteur qui se voit contraint à dégager un stock trop important. Elles sont dès lors appelées des **promotions de dégagement**.	4-6-317-b
	Les experts de l'Interprofession mettent ainsi en avant les pièges des pratiques de réductions tarifaires pour les managers de rayon. Elles risquent d'entraîner une baisse de la fréquentation du point de vente si elles proviennent d'un dégagement de stock. La moindre fraîcheur des produits peut dégrader l'image du rayon.	4-6-317-c
Mise en avant	Les techniques fondées sur l'implantation font intervenir soit une augmentation de l'espace linéaire alloué à la référence, soit la qualité de son emplacement : tête de gondole, point chaud, sur un îlot de présentation. Elles favorisent l'écoulement d'un volume plus important de produits pour compenser des marges réduites. Ceci n'apparaît en rien spécifique au rayon F&L et concerne l'ensemble des rayons des grandes surfaces. Néanmoins, pour assurer la disponibilité des produits mis en avant dans les têtes de gondole, il convient de planifier à l'avance ces opérations.	4-6-318-a
	D'autres finalités s'inscrivent davantage dans une logique de management de la spécificité des F&L. Les experts de l'Interprofession recommandent en effet de recourir à des mises en avant de produits dans deux situations particulières : dans le cadre d'un début de campagne d'un produit et dans celui d'une adaptation à des conditions climatiques locales susceptible d'influencer les envies des clients.	4-6-318-b
Animations et thématisation	Les experts soulignent la nécessité de prêter attention à la **présentation du rayon**, à sa **propreté**, et à son **atmosphère**. Des facteurs d'ambiance, de design, et sociaux sont alors mis au service de l'influence des perceptions du client. Les effets attendus s'inscrivent dès lors davantage dans une logique relationnelle que transactionnelle. Plusieurs registres inter-reliés peuvent être mobilisés tels que la nature, l'artisanat, le local, la fraîcheur, la saisonnalité, ou encore le marché. En dépit de son fort potentiel de valorisation de l'expérience de magasinage, la théâtralisation du rayon n'est que secondaire par rapport à la qualité des produits.	4-6-319-a
	Ponctuellement, la mise en avant des produits peut alors s'opérer par le biais de techniques fondées sur la l'atmosphère du rayon. Ces **animations** peuvent être mobilisées en soutien aux ventes de produits de spécialité tels les produits exotiques, ou valoriser certains produits de saison.	4-6-319-b
	Les choix des **composantes du design et de l'ambiance** du rayon sont effectués dans le double objectif de valorisation des produits et de respect de leur sensibilité.	4-6-319-c

Parmi les actions promotionnelles, certaines sont étroitement liées au cycle saisonnier de la production. Trois types de promotions peuvent ainsi être identifiés (Ctifl, 2002), comme le synthétise le tableau suivant :

Tableau 4.19 : Trois types de promotions liées au caractère saisonnier des F&L (d'après Ctifl, 2002)

Type de promotion	Période	Volumes	Réduction tarifaire	Mise en avant
De mise en marché	Début de campagne	Faibles ; 2 à 3 fois supérieurs à la normale	Faible	Affichage, présentation, allocation d'espace linéaire
De dégagement	Milieu de campagne	Importants ; 3 à 6 fois supérieurs selon le produit	Forte	Hors rayon : têtes de gondoles ; ilots
De soutien	Fin de campagne	Faibles ; (non précisé)	Faible	Affichage, présentation, allocation d'espace linéaire

3.2.1.3.2. Les actions de communication et l'apport d'informations aux clients

La communication du rayon peut être abordée sous de nombreuses facettes. L'image dégagée en est une. Les particularités des actions de communication et d'apports d'information sur le lieu de vente sont liées à deux principales caractéristiques des F&L : la quasi-absence de packaging, donc de conseils sur les produits, et la législation ou la réglementation en vigueur. La communication sur les prix hors du lieu de vente, qui était prohibée en dehors d'accords avec l'Interprofession depuis la Loi[109] du 15 mai 2001, et qui a été étendue à des accords passés entre un fournisseur et un distributeur lors de la révision de l'article 441-2 du Code de commerce du 24 février 2005, est un exemple de ce strict encadrement. Nous nous intéressons ici à deux principales thématiques émergeant du discours des experts : l'étiquetage et l'information sur le rayon, et le rôle du personnel en contact.

3.2.1.3.2.1. L'information sur le lieu de vente

L'étiquetage des F&L tire sa spécificité de l'absence d'informations portées directement par les produits. L'affichage dans le rayon répond dès lors à plusieurs exigences : l'apport d'informations sur les produits, la facilitation du repérage, et l'esthétique du rayon. Parmi elles, certaines relèvent d'une obligation règlementaire. Les experts précisent également que, dans le cadre de la vente en libre-service, des apports de conseils ou d'informations annexes sur des produits moins connus (modes de préparation, de conservation ou propriétés organoleptiques) pourraient stimuler leurs ventes et retenir les clients. Par ailleurs, en raison de l'intérêt des consommateurs pour les F&L produits localement, l'apport de cette information sur les affiches apparaît être un levier efficace d'accroissement des ventes des produits concernés (4-6-320-a).

Plus précisément, la réglementation prévoit les mentions obligatoires, et encadre les mentions volontaires, qui peuvent être apposées sur les étiquettes au stade de détail. Les produits non normés sont régis par l'Arrêté du 3 août 1994 relatif à l'information du consommateur sur les prix des fruits et légumes, et les articles R.112-1 et suivants du Code de la consommation. Certains produits sont en outre soumis à des normes communautaires de commercialisation[110]. La dernière modification apportée date de l'entrée en vigueur, au 1er juillet 2009, des nouvelles règles de commercialisation de l'Organisation Commune des Marchés[111]. De manière transversale à tous les produits, les étiquettes doivent préciser le nom de l'espèce,

[109] Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles régulations économiques.
[110] http://www.interfel.com/fr/la-reglementation/, publié le 23.10.2008.
[111] http://www.fruits-et-legumes.net/veille_reglementaire/ReglesDeMarquageDesFruitsEtLegumesAuStadeDetail.pdf. Ctifl, DFA/DID (13.07.2009), « Règles de marquage des Fruits & Légumes au stade détail », (octobre 2009)

celui de leur pays d'origine et éventuellement de leur région de production, et leur prix. Certains produits basiques sont régis par la normalisation européenne, et doivent de plus préciser la catégorie (extra, I ou II) correspondant à des seuils de tolérance aux pourritures et altérations internes des produits, définis en pourcentage du nombre ou du volume de produit. Pour certains de ces produits normés, il est nécessaire d'indiquer la variété (poire, pomme, raisin, pomme de terre) ou le type commercial (salades, tomate), ou encore la couleur de la chair (pèches et nectarines). Les mentions volontaires concernant les allégations nutritionnelles établissant un lien entre les caractéristiques de la denrée et la santé des consommateurs sont quant à elles régies par le Règlement européen[112].

Il est de la responsabilité du détaillant de veiller à ce que les produits normés correspondent à la catégorie ou au calibre affiché (Ctifl, 2002). Pour cette raison, certains managers de rayon déclassent systématiquement les produits pour les inscrire en catégorie II (4-6-320-b)

3.2.1.3.2.2. Le personnel en contact et la composante sociale du rayon

Composante de l'atmosphère du rayon, la dimension sociale véhiculée par le personnel des points de vente semble prendre une dimension (annexe 4-6-321) particulièrement importante au niveau du rayon F&L. L'interaction entre l'employé et le client endosse plusieurs fonctions. Tout d'abord, le conseil favorise l'élargissement de l'assortiment ou son adaptation. Dans le cadre des animations, sa présence est susceptible de stimuler les ventes de produits de spécialité. Il peut aider le client dans son repérage ou à opérer un choix dans le cadre de l'offre d'un assortiment large et profond qui pourrait le déstabiliser. Ces interactions employé-client sont également de nature à recueillir les requêtes de certains clients souhaitant qu'un produit soit référencé et proposé à la vente ou parer à des défaillances au niveau des postes de pesée. Il peut avoir pour rôle de les aider à sélectionner un produit dont le degré de maturité correspond aux situations de consommation désirées (4-6-321-a).

Les distributeurs semblent éprouver quelques difficultés à impulser la dynamique d'une transition de l'employé libre-service à celui de conseillé-vendeur en F&L (4-6-321-b).

3.2.2. La dimension logistique du management du rayon

L'analyse du discours des experts met en avant l'importance de la dimension logistique dans le management de la spécificité des rayons F&L, tant dans l'approvisionnement et le remplissage que dans la préservation de la qualité des produits. Après avoir abordé les

[112] http://www.interfel.com/fr/la-reglementation/, publié le 23.10.2008 ; Rectificatif au JOUE L.12 du 18 janvier 2007, du règlement n° 1924/2006, paru au JOUE L 404 du 30 décembre 2006 « concernant les allégations nutritionnelles et de santé portant sur les denrées alimentaires », http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm

opérations de logistique internes au rayon, nous développerons les particularités de son approvisionnement.

3.2.2.1. La logistique interne au rayon

Nous regroupons sous l'appellation de logistique interne au rayon l'ensemble des opérations nécessaires à son bon fonctionnement. Deux principales catégories peuvent être dégagées du discours des experts : le processus de fonctionnement du rayon, décomposé en différentes phases et l'ensemble des tâches effectuées à son niveau. Parmi ces tâches, une catégorie particulière concerne des actions directement effectuées sur les produits.

3.2.2.1.1. Les phases organisant les activités menées sur le rayon

Le fonctionnement du rayon au cours d'une journée se caractérise par la succession de trois phases, entre lesquelles intervient l'activité du maintien du rayon :

- le montage du rayon, effectué avant l'ouverture du magasin : après avoir réceptionné et agréé les livraisons, les produits sont disposés sur le linéaire, en prenant soin de passer en premier les produits de la veille (rotation du stock), d'intégrer les changements de prix dans les postes de pesée et de remplir la sacherie.
- la réouverture de rayon, vers 16 ou 17 heures : réapprovisionner le rayon et en refaire la présentation (pic de fréquentation de la fin d'après-midi) ;
- la fermeture de rayon consiste à réapprovisionner les produits qui ne craignent pas de passer une nuit sur les étals, et à faire la resserre (replacer certains produits sensibles en réserve réfrigérée). Nous abordons cette activité plus en détail dans la partie relative aux soins apportés aux produits.

La manière dont est organisé l'approvisionnement du linéaire apparaît déterminant à la fois dans la gestion de la démarque générée par le rayon, et dans l'atteinte du potentiel maximal du chiffre d'affaires du rayon. L'entretien du rayon est l'activité la plus fréquemment abordée par les experts (66,04% des références relatives aux étapes de fonctionnement du rayon), et l'analyse des verbatim révèle qu'elle est au cœur du management de la spécificité des rayons F&L. Elle est également la plus associée aux problèmes logistiques rencontrés dans les points de vente, et sert de base à la distinction entre le mode de fonctionnement des rayons de la grande distribution et celui des multi-frais. Les experts s'accordent à dire que l'entretien du rayon doit d'être permanent (confère 4-6-322).

La nécessité de minimiser le temps passé en rayon par les produits les plus sensibles, et le comportement de fouille des clients rendent primordiale la surveillance. L'entretien du rayon est l'activité qui consiste à maîtriser la qualité des produits et la présentation du rayon pour en

garantir la constance au fil de la journée (confère 3.1.2.2.2). Nous abordons dans le paragraphe suivant les tâches qui concourent à la maîtrise de la dégradation de la qualité des produits et de la présentation des rayons.

3.2.2.1.2. Les opérations liées à l'entretien du rayon

La logistique interne a une influence directe sur la qualité des produits mis en rayon. Il s'agit de gérer l'ordonnancement, la cadence des flux (périssabilité), et le processus de manipulation des produits (fragilité). Les techniques logistiques doivent être adaptées aux caractéristiques des produits. Quatre catégories principales émanent du discours des experts : la fréquence de réapprovisionnement du rayon et les rotations de produits sur le linéaire, la technique de remplissage, le tri des produits, le rangement et le nettoyage. Le tableau suivant les expose.

Tableau 4.20 : Opérations liées à l'entretien du rayon

Dimensions	Descriptions	Annexes
Manutention Technique de remplissage	Les colis de F&L peuvent s'avérer lourds (une caisse de bananes pèse 18 kilos). Les conditions de travail sont pénibles, il faut en tenir compte. Les experts distinguent au niveau de la présentation des produits, le simple fait de « poser des caisses » et celui de réaliser une présentation plus attractive, et l'existence de soins à apporter aux produits. Ceci nous amène à nous pencher sur la technique de remplissage et de manipulation des produits. Afin de réduire la casse, les experts précisent que les distributeurs tendent à privilégier un mode de présentation en colis d'origine. Quelle que soit la présentation choisie, il ressort du discours des experts que la technique de remplissage se doit d'être **soigneuse**, afin d'éviter de porter atteinte à l'intégrité physique des produits.	4-6-323-a 4-6-323-b
Réapprovisionnement fréquence, rotations	La gestion de la périssabilité des produits s'inscrit nécessairement dans une perspective temporelle : réduire le temps de possession des produits par l'adaptation des commandes, et garantir l'ordonnancement des flux de produits dans des environnements différents : celui de la réserve, optimisé pour garantir des conditions de conservation convenant à la majorité des espèces de F&L, et celui du rayon, facteur accélérateur de la dégénérescence des produits. La qualité en rayon est dépendante du taux de rotation des produits en linéaire. Lors du remplissage et du réapprovisionnement du rayon, les employés doivent **effectuer les rotations**, en rendant plus accessibles aux clients ceux qui y ont passé le plus de temps. La **rotation des stocks en réserves** répond également à la logique du premier entré premier sorti, bien que, dans une perspective de management plus qualitatif du rayon, elle puisse être fondée sur l'état du produit – niveau de fraîcheur ou degré de maturité – plutôt que sur la date d'acquisition du produit. La qualité de la présentation du rayon ainsi que le taux de rupture dépendent du travail de réapprovisionnement. Une présence permanente en rayon est dès lors indispensable, y compris en fin de journée. Si la qualité des produits fait l'objet d'une première évaluation par les clients au moment de l'achat, une seconde a lieu au moment de sa consommation. En grandes surfaces, les achats de F&L ne s'effectuent pas au jour le jour, la qualité en rayon doit être suffisante pour garantir une certaine durée de vie du produit chez le consommateur. Déçu lors de la dégustation, il pourrait cesser de fréquenter le point de vente pour ses achats de F&L. D'où la nécessité de mettre en œuvre des techniques favorisant le maintien de la qualité des produits.	4-6-324-a 4-6-324-b
Tri des produits	Les experts précisent que l'entretien d'un rayon F&L nécessite une attention permanente, notamment afin de surveiller l'état des produits présentés en rayon. Le tri, dont le montant représente la perte par tâche, améliore le niveau de qualité de l'offre et, en évitant que des produits abîmés ne contaminent les sains, renforce le maintien et **l'homogénéité de la qualité (**réduction du comportement d'inspection des clients, et de la manipulation). Certains experts estiment que le tri des produits nécessite des connaissances en matière de physiologie des produits. Ceci peut être lié à la nécessité d'écarter de la vente les non vendables, et ceux dont la durée de vie n'est plus suffisante.	4-6-325
Nettoyage Rangement	Parmi les critères d'évaluation de la présentation du rayon et de sa tenue, les experts s'accordent à pointer l'importance que le rayon soit **rangé**, et que les sols et linéaires soient **propres**. Le nettoyage des réserves, de la surface de vente et des mobiliers, recouvre des enjeux hygiéniques et sanitaires, évitant le développement des bactéries ou des mycéliums nuisibles aux produits et à la santé des consommateurs.	4-6-326

3.2.2.1.3. Les actions sur le produit

Au cœur du management de la spécificité du rayon, les F&L, produits vivants, demandent une attention. Nous avons pu identifier des techniques visant à préserver le produit de dégénérescence, en réduisant le plus possible le temps passé sur les étals. L'analyse du discours des experts permet de mettre à jour des actions directes : le travail du produit a pour objectif de le mettre les en valeur, et les soins visent à ralentir son processus d'évolution.

Tableau 4.21 : Composition de la catégorie « actions sur le produit »

Critères de comptage / Catégories		Unités d'enregistrement		Unités de contexte	
		Valeur	*%*	Valeur	*%*
Soins au produit		15	*83,33*	7	*53,85*
	Général	4	*22,22*	2	*15,38*
	Stockage	7	*38,89*	5	*38,46*
	Humidification	4	*22,22*	3	*23,08*
Travail du produit		6	*33,33*	5	*38,46*
Total		18	*100,00*	8	*61,54*

3.2.2.1.3.1. Le travail du produit

Une intervention directe sur la matière qui, à l'aide d'une lame, permet soit de dégager des parties attractives du produit (sertissage du chou-fleur pour le présenter couronné), soit de restaurer sa fraîcheur apparente en ôtant les parties défraîchies (parage des salades) répond à une logique marketing de mise en valeur du produit (4-6-327).

3.2.2.1.3.2. Les soins aux produits

Les actions directes sur le produit visent à leur préservation (annexe 4-6-328). Souvent abordée de manière globale (26,67% des unités d'enregistrement) cette thématique regroupe deux actions principales : le stockage approprié des produits (46,67%), et l'humidification des légumes-feuilles durant leur exposition sur les étals (26,67%).

La complexité du stockage est liée à la diversité. La classification botanique des produits permet de dégager des logiques de regroupement selon des critères de conservation (Ctifl, 2002) : séparer les fruits des légumes, l'origine associée au climat, distinguer les graines, les pousses, les feuilles, les tiges, les fleurs, les fruits, les racines, les tubercules et les bulbes. Les différentes conditions d'humidité, de chaleur, de ventilation et de luminosité auront des conséquences favorables ou défavorables sur l'évolution du produit (4-6-328-a).

Nous pouvons de même intégrer l'opération de resserre des produits trop sensibles pour passer une nuit complète sur le rayon, le bâchage de ceux qui restent sur le rayon, sans être

exposés de manière prolongée à la lumière (bulbes, tubercules, endives), ainsi que ceux sensibles aux variations et chocs thermiques ou aux phénomènes de condensation.

La brumisation, lutte contre la dessiccation. Réalisée manuellement ou automatiquement via un mobilier équipé de systèmes de nébulisation initialement utilisés par les enseignes multi-frais, ces systèmes ont été adoptés par certaines entreprises de grande distribution. Ils réduisent la démarque connue ou inconnue et contribuent à l'image fraîcheur (4-6-328-b).

3.2.2.2 Le management des commandes ou la régulation des stocks

Le management des commandes du rayon F&L revêt un caractère stratégique. Les commandes influencent négativement le chiffre d'affaires lorsqu'elles sont insuffisantes (rupture de produit en rayon), et la détention d'un stock peut rapidement devenir source de démarque (durée de vie des produits, évapotranspiration). Le niveau de qualité du stock est initialement borné par celui des fournisseurs, celui du stock psychologique (produits exposés en rayon), et celui en réserve. Les techniques de conservation et de maintien de la qualité ne peuvent que ralentir le phénomène de sénescence des propriétés organoleptiques, propre à chaque espèce de produit (4-6-329).

L'analyse de l'approvisionnement du rayon ne peut s'envisager sans celle des canaux de distribution. Nous plaçant dans une perspective artificiellement délimitée par les frontières organisationnelles du rayon, nous capturons la problématique du management des commandes du rayon autour de deux concepts-clés : l'acuité des commandes, et la conformité des livraisons. Afin de justifier ce choix et de définir ces concepts, nous présentons successivement les dimensions et propriétés que l'analyse des thématiques des commandes et des livraisons a révélées.

3.2.2.2.1 L'acuité des commandes

L'étude approfondie des verbatim codés sous la thématique des commandes nous permet de dégager quatre principales dimensions : la cadence, les ajustements, l'automatisation, et l'acuité des commandes. Nous avons cependant décidé d'écarter dans un premier temps la question de « l'automatisation des commandes » qui s'inscrit dans le cadre de l'interface informatique entre les structures centrales et les points de vente. L'analyse de l'automatisation des décisions peut s'envisager selon deux conceptions, celle du pouvoir (participation de chaque partie à la prise de décision, en autorisant ou non sa modification) et celle de la coopération (support d'aide à la décision). Nous aborderons ceci par la suite.

« L'ajustement des commandes », consiste en une possibilité de modification de la commande initiale (interactions entre la centrale et les managers de rayon), composante de flexibilité autorisée par la relation avec un fournisseur donné.

La « cadence de commande » transparait dans l'outil dont disposent les managers pour effectuer leurs achats : le cadencier. Sur support papier ou informatisé, il facilite la prise de commande et le suivi des références constitutives de l'assortiment. Pour chaque référence, il reprend la désignation des produits, le stock total, le niveau des ventes, les montants commandés, le prix d'achat et le prix de vente, et les promotions (Ctif, 2002). Conservé sur plusieurs années, le cadencier fournit un historique détaillé des mouvements de produits. Utilisé par les structures centrales pour proposer leur offre aux managers de rayon il s'appelle une mercuriale (confère 4-6-330-a). Inscrite également dans le cadre de la thématique de la flexibilité du système d'approvisionnement, la cadence de commande est auprès des structures centrales, quotidienne. Elle peut être plus importante dans le cadre d'une relation entretenue avec un grossiste (commande de dépannage). L'augmentation de la cadence de commande permet de diminuer l'importance des conséquences d'un montant de commande mal ajusté, en matière de ruptures, mais également de régulation des stocks excédentaires et de prendre en compte les fluctuations des cours des prix des produits à l'achat et leur volatilité.

L'« acuité des commandes » (finesse de l'évaluation des montants à commander, pour une période donnée) s'inscrit dans le cadre de la régulation des stocks de produits détenus par le rayon. L'évaluation précise des quantités à commander, influence positivement le niveau des ventes du rayon, et négativement celui de la démarque. Le niveau de fraîcheur du stock psychologique est dès lors directement influencé par l'acte de commande (4-6-330-b).

L'acuité des commandes est nécessaire afin d'éviter les ruptures de stocks et obtenir le taux de rotation le plus élevé possible. L'évaluation des commandes repose sur une estimation des ventes emprunte d'incertitudes : l'impact des facteurs climatiques sur les préférences des consommateurs, les effets anticipés des décisions marketing sur les ventes, les actions des concurrents et les instabilités des cours des produits et de leur disponibilité (4-6-330-c).

3.2.2.2.2. La conformité des livraisons

Plusieurs dimensions et propriétés émergent du discours des experts (annexe 4-6-331), la fréquence, le délai, et la conformité des livraisons. Puisque nous avons choisi de considérer le management des canaux comme un antécédent au management de la spécificité du rayon, il apparaît, dans un premier temps, hors de propos d'intégrer ici la question des livraisons.

Néanmoins, nous considérons que la « conformité des livraisons », est étroitement liée au management de la spécificité du rayon.

Plus le délai de livraison est élevé, plus les prévisions devront être effectuées à long terme, plus l'évaluation est réalisée à court terme, plus les données climatiques seront connues avec certitude. Ainsi, le « délai de livraison » se placerait en antécédent de l'« acuité des commandes », du fait de sa capacité à influencer l'évaluation des quantités à commander.

« L'agréage » est l'opération du contrôle quantitatif (démarque inconnue liée à la non-conformité des quantités livrées par rapport aux quantités facturées) et qualitatif (réduire la démarque connue, n'accepter que les produits conformes aux attentes du manager, et de ses perceptions des attentes des clients du rayon). Le défaut d'agréage peut également contribuer à générer des frais supplémentaires dès lors que la qualité des produits ne répond plus aux critères de normalisation des produits. Il en résulterait un déséquilibre entre le prix facturé et la qualité effectivement obtenue ainsi qu'un risque de redressement en cas de contrôle par la DGCCRF[113], si les affichages ne correspondent pas à la qualité effective en rayon.

3.3. Les conditions favorisant ou contraignant le management de la spécificité des rayons

Le repérage des facteurs susceptibles d'influencer la prise en compte de la spécificité des rayons par les managers conduit à adopter une perspective multi-niveau. L'analyse préalable des données secondaires de nature académique ou professionnelle a révélé entre autres facteurs l'organisation de l'enseigne, les tendances à la centralisation des achats, l'organisation au sein du point de vente et les ressources allouées au rayon, les caractéristiques du manager de rayon, et les compétences nécessaires au management du rayon. Nous analysons, dans cette sous-section, comment les experts se saisissent de ces problématiques, et les articulent avec le concept du management de la spécificité du rayon F&L que nous venons de présenter. Avant de nous pencher en détail sur ces facteurs favorisant ou contraignant le management de la spécificité des rayons (3.3.2.), nous rendons compte des propos des experts relatifs aux difficultés typiquement rencontrées dans les rayons F&L et à leur raisons présumées (3.3.1.)

[113] La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, rattachée au Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi.

3.3.1. Les principales difficultés rencontrées sur les rayons : une analyse complétée par les propos des experts

L'analyse de la presse professionnelle a révélé des difficultés de management des rayons F&L. Nous souhaitons nous assurer que les experts rencontrés portent un regard compatible avec ces informations préalablement reportées

Afin d'offrir une représentation synthétique de la manière dont les dimensions du management de la spécificité ont été associées aux catégories transversales « problèmes » et « facteurs de succès », nous proposons, dans le Tableau 4.22, les résultats de l'analyse des cooccurrences entre le concept de management de la spécificité que nous venons de présenter et les thématiques des problèmes et des facteurs de succès, sous forme de statistiques descriptives obtenues à l'aide du logiciel Nvivo.

Tableau 4.22 : Illustration statistique des manifestations des problèmes du rayon F&L et des facteurs de succès liées au management de sa spécificité[114]

		Problèmes				Facteurs de Succès			
		U. context		U. enreg.		U. context		U. enreg.	
		nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Total catégories Problèmes et FS		***10***	***76,92***	***39***	***100,00***	***12***	***92,31***	***46***	***100,00***
Marketing	**relatif Pbs et FS**	**8**	***80,00***	**25**	***64,10***	**12**	***100,00***	**42**	***91,30***
	catégorie de référence	**8**	***61,54***	**25**	***100,00***	**12**	***92,31***	**42**	***100,00***
Expérience liée au produit		6	*46,15*	15	*60,00*	8	*61,54*	15	*35,71*
	Qualité en rayon	6	*46,15*	12	*63,16*	8	*61,54*	13	*61,90*
	Rupture	2	*15,38*	3	*12,00*	2	*15,38*	2	*04,76*
Implantation		4	*30,77*	11	*44,00*	8	*61,54*	15	*35,71*
	Organisation	1	*07,69*	1	*4,00*	5	*38,46*	7	*16,67*
	Alloc	2	*15,38*	4	*16,00*	2	*15,38*	4	*09,52*
	Présentation	3	*23,08*	7	*28,00*	4	*30,77*	7	*16,67*
Assortiment		5	*38,46*	10	*40,00*	8	*61,54*	18	*42,86*
Prix		0	*00,00*	0	*0,00*	4	*30,77*	4	*09,52*
Promo et Com		2	*15,38*	4	*16,00*	8	*61,54*	23	*54,76*
	Promo et thématisation	2	*15,38*	2	*8,00*	8	*61,54*	16	*38,10*
	Infos conseil	2	*15,38*	2	*8,00*	5	*38,46*	7	*16,67*
Logistique	**relatif Pbs et FS**	**7**	***70,00***	**17**	***43,59***	**10**	***83,33***	**21**	***45,65***
	catégorie de référence	**7**	***53,85***	**17**	***100,00***	**10**	***76,92***	**21**	***100,00***
Phases		2	*15,38*	4	*23,53*	3	*23,08*	3	*14,29*
	Montage	2	*15,38*	3	*17,65*	3	*23,08*	3	*14,29*
	Réouverture	1	*07,69*	2	*11,76*	1	*07,69*	1	*04,76*
	Resserre	1	*07,69*	1	*05,88*	0	*00,00*	0	*00,00*
Entretien		5	*38,46*	8	*47,06*	5	*38,46*	8	*38,10*
	Tech. de remplissage	2	*15,38*	5	*29,41*	2	*15,38*	3	*14,29*
	Réappro	2	*15,38*	3	*17,65*	4	*30,77*	7	*33,33*
	Tri	2	*15,38*	2	*11,76*	2	*15,38*	4	*19,05*
	Nettoyage et rangement	0	*00,00*	0	*00,00*	1	*07,69*	1	*04,76*
Actions Produit		2	*15,38*	2	*11,76*	4	*30,77*	12	*57,14*
	Travail	0	*00,00*	0	*00,00*	3	*23,08*	4	*19,05*
	Soins – général	1	*07,69*	1	*05,88*	3	*23,08*	5	*23,81*
	Soins – humidification	0	*00,00*	0	*00,00*	1	*07,69*	3	*14,29*
Adéquation des commandes		3	*23,08*	4	*23,53*	2	*15,38*	3	*14,29*
	Acuité	1	*07,69*	1	*05,88*	1	*07,69*	1	*04,76*
	Conformité	2	*15,38*	2	*11,76*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Agréage	1	*07,69*	1	*05,88*	2	*15,38*	2	*09,52*

Nous pouvons ainsi constater que 61,54% des experts rencontrés évoquent des difficultés liées aux décisions et actions marketing du rayon, et 53,85% des problématiques d'origine logistique. Le marketing est évoqué dans 64,10% des citations liées aux problèmes et dans 91,30% de celles liées aux facteurs de succès ; la logistique est impliquée dans 43,59% des unités d'enregistrement liées aux problèmes et 45,65% de celles liées aux facteurs de succès. Les principales problématiques observées concernent l'expérience des chalands face aux produits en termes de rupture et de qualité, les assortiments incomplets, mal adaptés ou mal optimisés, les problèmes d'implantation des produits dans le linéaire, et de présentation. Concernant la logistique, les experts pointent du doigt les problèmes d'entretien des rayons, et

[114] Nous rappelons que notre codage étant à visée de construction théorique, les catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Le nombre de citations ou d'unités d'enregistrement d'une catégorie ne correspond donc pas nécessairement à la somme des unités des sous-catégories. Par exemple, une phrase équivalant à une énumération pourrait contenir plusieurs catégories dans une même unité d'enregistrement.

la tendance des managers à disposer toute la marchandise lors du montage du rayon, au lieu de répartir les volumes sur la journée en entretenant le rayon et les produits.

L'analyse des facteurs de succès renvoie à l'idéal du rayon. Cette thématique peut être interprétée comme des préconisations en matière de marketing et de logistique des rayons F&L, théorie normative établie sur la base de l'expérience des experts rencontrés. Leurs préconisations tendent à se référer aux grandes surfaces spécialisées dans les produits frais, qu'ils opposent, dans leur mode de fonctionnement, à la grande distribution (4-6-332).

Les décisions marketing occupent un poids relativement identique dans ces descriptions idéales des rayons (62% des experts évoquent des potentiels d'amélioration concernant les assortiments, l'implantation, la politique de promotion et de communication, et l'expérience liée au produit). La thématique de la promotion et de la communication est davantage évoquée dans le contexte des facteurs de succès que dans celui des difficultés rencontrées (23 citations contre 4). Concernant la logistique, les recommandations des experts se réfèrent particulièrement aux catégories « entretien du rayon » et « actions sur le produit », ce qui témoigne de l'importance de ces deux composantes du management de la spécificité. Nous proposons de compléter le Tableau 4.9 en distinguant, dans le Tableau 4.23 ci-dessous, les éléments supplémentaires apportés (en gras), ceux qui sont confirmés par les experts (en italique), et ceux qui n'ont pas été particulièrement abordés (grisé).

Tableau 4.23 : Les manifestations des problèmes de management du rayon enrichies par l'analyse du discours des experts.

Catégories	Sous-catégories
Performances	Manque à gagner de 10% de marges **Chiffre d'affaires, marges en valeur et rentabilité sous-optimisés** **Insatisfaction des clients**
	2 à 4% du CA de coûts cachés : pertes et démarques supplémentaires, manque à gagner (par rupture ou inadaptation de l'offre)
	Ratio ne permettant pas de détecter les problèmes **Indicateurs de gestion mal exploités**
Marketing	
Concepts rayon	*Manque d'évolution des rayons depuis 20 ans pour certaines enseignes* **Hétérogénéité implantation, type de mobilier, mode de pesée dans une même enseigne** **Détérioration des rayons depuis 15 ans, notamment en termes de présentation**
Disponibilité des produits en rayon : qualité et ruptures	*Manques de maturité, fraîcheur, intégrité physique* **Manque de fraîcheur en fin de journée**
Prix	Inflation des prix de vente sans contrepartie en termes de qualité ou de service (pour compenser les coûts cachés) Augmentation des marges en % sans compensation en termes de qualité ou de service
Assortiment	*Non saisonnier*
	Manque de variété **Gammes non homogènes** **Incomplétude (basiques)** **Trop de références**
	Non adapté à la zone de chalandise
Implantation	*Aberration dans l'organisation de l'implantation (fruits placés avec des légumes ; vrac séparé du pré-emballé)* **Volumes en rayon inadaptés aux ventes** **Reflet du manque de segmentation marketing, manque de lisibilité**
Dynamique commerciale	*Animation, mise en avant, mise en scène, attractivité sont insuffisantes* **Déficit de conseils client et d'accueil**
Affichage	Non correspondance des origines, variétés, catégories, calibres avec l'offre présentée
	Absence de prix
	Publicité promotionnelle non justifiée
Logistique	
Phases	**Focalisation sur l'ouverture de rayon, négligence de son entretien et absence de réouverture de rayon en milieu d'après-midi**
Réassort	**Fréquence trop faible occasionnant le dépérissement des produits les plus fragiles, et des ruptures en rayon**
Tri	**Manque ou absence de tri des produits abîmés**
Nettoyage et rangement	**Pas de rangement des rayons, dégradation de la présentation au fil de la journée**
Adéquation des commandes	**Mauvaise évaluation des volumes et défauts de qualité des produits reçus des fournisseurs**

Dans un premier temps les experts mettent davantage l'accent sur les activités de logistique interne et le risque de recevoir des livraisons non conformes aux commandes. Du point de vue du marketing du rayon, nous constatons une certaine correspondance entre les difficultés relevées dans la presse professionnelle et celles dégagées des propos des experts, ces derniers ayant cependant moins mis l'accent sur les thématiques de l'affichage en rayon et des prix de vente consommateur. Au niveau de l'assortiment des rayons, les experts dénoncent le manque de variété et de choix offert aux clients, et insistent sur son manque de structuration : des

références excessives sur certains produits tandis que d'autres pourtant basiques ne se retrouvent pas en rayon. Ils insistent également sur l'hétérogénéité des gammes proposées qui contribue à brouiller le positionnement du rayon. Les experts confirment le manque de qualité des produits en rayon et les ruptures excessives ; ils apportent un élément important, celui de la détérioration de la disponibilité des produits en fin de journée (accroissement de la fréquentation des points de vente). Ceci les amène à constater également la non-optimisation des performances du rayon, en insistant sur l'insatisfaction des clients. Le manque d'évolution des concepts de rayon est également pointé du doigt, certains experts considérant par ailleurs que l'attractivité des rayons s'est globalement détériorée sur les 15 dernières années. Ce déficit d'intérêt se caractérise par un manque d'homogénéité des caractéristiques des rayons et de leur marketing entre les points de vente d'une même enseigne.

Les experts insistent davantage sur les méthodes de travail et l'organisation des activités du rayon, sur la logistique interne au rayon, en accord avec le Tableau 4.22, qui ne permet pas de prendre en compte et de maîtriser le phénomène de dégradation de la qualité des produits et de la présentation des rayons au fil de la journée. Il en découle un manque de tri des produits présentés et une diminution de l'attractivité du rayon. Par ailleurs, les experts évoquent des difficultés liées aux commandes et livraisons : une estimation trop peu précise des quantités commandées, et des livraisons qui ne sont pas conformes.

Le Tableau 4.24 procède de même en reprenant les résultats du Tableau 4.10, afin de confronter les apports des experts quant aux raisons susceptibles d'être à l'origine des difficultés identifiées au niveau des rayons.

Nous constatons, au travers de l'analyse du discours des experts, que les facteurs susceptibles d'influencer le management de la spécificité se répartissent selon plusieurs niveaux. Le canal est ainsi évoqué, au niveau des relations centrales-rayons, mais également à celui des relations directes avec des fournisseurs locaux. Les experts évoquent ainsi des facteurs qui peuvent être rattachés aussi bien au canal logistique que marketing, et concerner les dimensions structurelles mais également processuelles de l'économie et de la socio-politique de ces relations. Dans le cadre des relations entre les centrales et les rayons, certains experts soulignent l'existence de difficultés d'ordre logistique, et évoquent, au même titre que la presse professionnelle, un manque de support et de méthodes fournies par les centrales. Concernant le canal direct du rayon, la question de l'existence même de ces relations est évoquée, ce qui renvoie aux problématiques des limites induites par la centralisation des achats et approvisionnements, et la dépendance du rayon à sa centrale. Quelques experts

estiment toutefois que les fournisseurs directs des rayons sont de nature à contribuer aux difficultés de management des rayons, par manque de démarches de trade marketing qui permettraient d'aider les managers à optimiser leurs décisions marketing et merchandising, ou par excès d'opportunisme, qui se matérialise notamment par des tentatives d'influence des décisions d'assortiment ou par la non conformité des livraisons.

Les experts s'accordent à la presse professionnelle lorsqu'ils estiment que les principales difficultés rencontrées sur les rayons proviennent de carences en ressources et de manque d'investissement, principalement en main d'œuvre, et de compétence des managers et des équipes. La thématique du professionnalisme des équipes et des managers est donc également évoquée, de même sont dénoncées les stratégies de contraction des frais de main d'œuvre, considérées comme s'opposant à la nécessité de réaliser un entretien permanent du rayon. Certains experts considèrent qu'il est du ressort des managers d'organiser et d'exploiter au mieux les ressources dont ils disposent. La question de la spécialisation des managers dans les F&L émerge, certains répondants estimant que les pratiques de déplacement des managers de rayon en rayon ne favorisent pas le développement d'une expertise produit, tandis qu'en parallèle les mouvements de centralisation des achats se sont accompagnés d'une moindre demande des distributeurs en matière de connaissance des produits par les chefs de rayon. Les experts mettent également en avant l'influence des directeurs de point de vente, l'argument étant qu'ils détiennent une autorité hiérarchique susceptible d'orienter les actions et décisions des managers de rayon.

La recherche des origines des difficultés constatées en rayon et des facteurs de succès permet de faire émerger les catégories principales qui leurs sont associées. L'analyse des cooccurrences révèle que les experts développent des avis parfois divergents, ce qui nous encouragent à inspecter ces catégories avec une plus grande minutie, dans l'objectif d'en faire émerger un débat.

Tableau 4.24 : L'apport du discours des experts sur les sources éventuelles des difficultés.

		Problèmes				Facteurs de succès			
		U. contexte		U. d'enreg.		U. contexte		U. d'enreg.	
		Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
Poids des catégories Problèmes et Facteurs de succès		**10**	***76,92***	**39**	***100,00***	**12**	***92,31***	**46**	***100,00***
Canal	Interne à l'enseigne	6	*46,15*	11	*28,21*	-	-	-	-
	Dégradation de la qualité des produits entre les structures centrales et les rayons	4	*30,77*	4	*10,26*	-	-	-	-
	Logiciels *Support des structures centrales*	3	*23,08*	5	*12,82*	1	*07,69*	1	*02,17*
	Manque de recherche et développement **Manque de méthodes**	2	*15,38*	4	*10,26*	-	-	-	-
	Centralisation des achats	2	*15,38*	2	*05,13*	-	-	-	-
	Longueur du canal	-	-	-	-	1	*07,69*	1	*02,17*
	Direct	1	*07,69*	2	*05,13*	1	*07,69*	1	*02,17*
	Influence des fournisseurs directs et opportunisme	1	*07,69*	1	*02,56*	-	-	-	-
	Peu de pratiques de trade marketing	1	*07,69*	1	*02,56*	-	-	-	-
	Avoir un fournisseur local	-	-	-	-	1	*07,69*	1	*02,17*
Point de vente	**Manque de reconnaissance du métier et salaires insuffisants**	2	*15,38*	3	*07,69*	-	-	-	-
	Influences de la direction du point de vente sur le management du rayon	2	*15,38*	1	*02,56*	-	-	-	-
	Rotations du personnel entre les rayons	1	*07,69*	1	*02,56*	-	-	-	-
Ressources rayon	**Implantation : emplacement et surface**	-	-	-	-	1	*07,69*	3	*06,52*
	Sur-salaire **Conditions de travail difficiles et pénibilité**	2	*15,38*	3	*07,69*	-	-	-	-
	Mobilier et matériel	1	*07,69*	2	*05,13*	2	*15,38*	5	*10,87*
Equipe	*Taille de l'équipe et frais de mains d'œuvre*	5	*38,46*	9	*23,08*	5	*38,46*	8	*17,39*
	Manque de formation et de compétence des employés	4	*30,77*	5	*12,82*	-	-	-	-
	Manque de motivation des employés, et comportements inadaptés **Implication dans le produit**	3	*23,08*	5	*12,82*	-	-	-	-
Manager de rayon	*Compétences total*	6	*46,15*	19	*48,72*	10	*76,92*	32	*69,57*
	Compétence-produits	4	*30,77*	7	*17,95*	8	*61,54*	11	*23,91*
	Spécialistes	3	*23,08*	5	*12,82*	2	*15,38*	2	*04,35-*
	Connaissance des produits	1	*07,69*	2	*05,13*	8	*61,54*	11	*23,91*
	Compétence managériale	5	*38,46*	12	*30,77*	7	*53,85*	15	*32,61*
	Général	-	-	-	-	4	*30,77*	5	*10,87*
	Organisation du travail et répartition des heures	3	*23,08*	5	*12,82*	4	*30,77*	5	*10,87*
	Savoir faire appliquer et motiver	3	*23,08*	6	*15,38*	2	*15,38*	3	*06,52*
	Formation des employés	2	*15,38*	2	*05,13*	1	*07,69*	1	*02,17*
	Management des conflits	1	*07,69*	1	*02,56*	-	-	-	-
	Style de management participatif et prise en compte de l'équipe	-	-	-	-	1	*07,69*	2	*04,35*
	Compétence en gestion et utilisation des données Implication des managers, comportements (négligence, manque de rigueur)	4	*30,77*	5	*12,82*	2	*15,38*	5	*10,87*
	Compétence commerciale	5	*38,46*	6	*15,38*	2	*15,38*	2	*04,35*
	Gestion des approvisionnements	-	-	-	-	4	*30,77*	6	*13,04*
	Général	-	-	-	-	3	*23,08*	5	*10,87*
	Fréquence quotidienne	-	-	-	-	1	*07,69*	1	*02,17*
	Focalisation sur les prix, peur de détérioration des marges, manque d'imagination, de créativité et de pro-activité	-	-	-	-	-	-	-	-

3.3.2. L'analyse des conditions favorables ou défavorables au management de la spécificité des rayons F&L

Afin de faciliter le repérage des conditions favorisant ou non le management de la spécificité des rayons, nous proposons de décomposer ces facteurs de l'environnement primaire du rayon aux caractéristiques du manager de rayon. Il est cependant nécessaire d'affiner quelque peu cette présentation pour qu'elle reflète davantage le champ d'action du manager de rayon. Les composantes de l'environnement primaire seront abordées ainsi. Un premier groupe de facteurs englobe les facteurs locaux, les caractéristiques de la chaîne, et celles du point de vente. Nous analyserons ensuite les caractéristiques du rayon, les ressources qui lui sont allouées et son système d'approvisionnement. Nous aborderons finalement les débats animant les caractéristiques requises du manager de rayon F&L.

3.3.2.1. L'environnement primaire du rayon

Le cadre que nous avons dressé reconnaît l'environnement primaire du rayon comme une source d'influence potentielle de son fonctionnement. Après avoir analysé l'influence des dimensions d'apport, de production et concurrentiel de l'environnement du rayon, nous nous intéresserons à deux composantes liées à son environnement de régulation : le type de relation centrale-point de vente, et les caractéristiques liées au point de vente.

3.3.2.1.1. Les facteurs locaux : environnement d'apport, de production et concurrentiel

Nous avons développé, au cours de la seconde section de ce chapitre, les effets de la concurrence inter-type et intra-type sur l'évolution des stratégies des distributeurs. Les experts (annexe 4-6-333) n'ont pas particulièrement abordé les effets de la concurrence sur les rayons en dehors du récit des effets de l'implantation d'un multi-frais à proximité d'un hypermarché, ou de la nécessité pour les managers d'adapter leurs tarifs selon les propres modifications apportées par les concurrents. Nous avons vu que l'environnement des rayons F&L est empreint d'incertitudes : facteurs climatiques, adaptation régionale, produits locaux, sur la demande des consommateurs. La presse professionnelle révèle en outre que le potentiel et les habitudes de consommation de fruits ou de légumes varient selon les régions (Uguet, 2004)[115]. Nous avons mis en avant l'importance de l'adaptation de l'offre, des stratégies et tactiques marketing aux caractéristiques locales. Il est intéressant de rapporter les propos d'un expert quant à la notion de contrôlabilité de l'environnement du rayon. Nous constatons la nécessité de renvoyer la prise en compte des caractéristiques locales à l'analyse du rôle du manager de rayon (4-6-333-a).

[115] Op.cit.

Une autre dimension composant le facteur local abordée par les experts pourrait être définie comme un potentiel lié à la zone d'implantation du point de vente et à la présence de fournisseurs à proximité du point de vente. Deux facteurs émergent : la notion de zone de production, et celle de proximité géographique relative du point de vente à une source externe d'approvisionnement. La localisation d'un rayon dans une zone de production peut revêtir également un caractère saisonnier (4-6-333-b).

Le second facteur va davantage concerner le recours aux grossistes. Selon la localisation du point de vente et la distance qui le sépare de sa centrale régionale et des entrepôts ou plateformes de livraison, il peut être en effet raisonnable de recourir à une stratégie de livraison directe du rayon, sans nécessairement décentraliser la fonction achat. Les gains retirés de la proximité géographique sont un accroissement de la fréquence des livraisons, et une réduction du temps de transport qui peut se traduire en une préservation de la fraîcheur des produits (4-6-333-c).

3.3.2.1.2. Le type de relation centrale-point de vente

Il ressort des entretiens (annexe 4-6-334) que les caractéristiques de l'entreprise de distribution sont de nature à influencer le mode de fonctionnement du rayon, et de ce fait le management de la spécificité des F&L. Une première distinction peut être faite selon la structure juridique des distributeurs, relation centrale-point de vente, les experts distinguant les distributeurs intégrés des indépendants. Deux principales dimensions, rattachées à cette thématique, émergent : le niveau de l'autorité de la prise de décision, possibilité pour le manager de rayon de recourir de manière plus ou moins large aux services de grossistes, et le degré de structuration et la qualité des prestations des centrales. Les deux sont liées, puisqu'avec l'élévation du degré de centralisation de l'enseigne s'élève la possibilité pour les structures centrales de développer des stratégies mises en œuvre sur l'ensemble du parc, telles que le développement de concepts de rayons plus standardisés ou des programmes de formation. Les centrales des distributeurs intégrés ont la réputation d'être davantage développées, structurées et compétentes que celles des indépendants. Néanmoins, au sein des structures indépendantes, si le critère du taux de pénétration de la centrale était retenu comme approximation de la qualité de ses prestations, au sein d'une même enseigne, les centrales régionales n'obtiendraient pas nécessairement les mêmes résultats. De plus, le taux de pénétration moyen des centrales d'indépendants ne semblent pas si éloigné de celui des enseignes intégrées. L'un des effets de la réintroduction des grossistes comme source

d'approvisionnement des rayons aura consisté, pour certaines structures centrales d'indépendants, en la nécessité d'améliorer la qualité de leur service magasin (4-6-334-a).

Il apparaît qu'au sein de cette typologie persistent des disparités. Certaines enseignes intégrées seront plus centralisatrices. Les experts constatent dès lors que si les intégrés présentent des approches marketing plus formalisées et standardisées que les indépendants, il persiste des disparités d'approches selon les points de vente, certes pas autant marquées que dans les enseignes d'indépendants. Il semble que si la structure juridique de l'enseigne apporte un certain nombre de particularités au mode de fonctionnement des rayons, elle ne soit pas totalement en mesure d'expliquer les différences d'approches constatées en point de vente. Il apparait néanmoins que les structures intégrées sont davantage centralisées, ce qui leur permet de développer des stratégies et des modes de fonctionnement plus sophistiqués, formalisés et standardisés que les indépendants, que ce soit en matière d'achat, de marketing ou de management des ressources humaines. Cette distinction est également de nature à délimiter l'étendue du rôle qui peut être joué par les grossistes auprès des rayons, ce que nous verrons ultérieurement. En raison de la trop grande hétérogénéité qui est préservée malgré l'introduction de ce critère du type de relation centrale-point de vente, il semble raisonnable de poursuivre l'analyse des conditions favorables ou défavorables au management des spécificités des rayons, en gardant à l'esprit que chaque enseigne est susceptible de développer des stratégies et un modèle organisationnel qui lui sont propres (4-6-334-b).

3.3.2.1.3. Les caractéristiques du point de vente

L'analyse des caractéristiques des points de vente révèle deux dimensions complémentaires, susceptibles d'influencer le management de la spécificité des rayons F&L. La première, de dimension sociale, est liée aux caractéristiques des supérieurs hiérarchiques du manager de rayon, et se reflète dans un ensemble de pratiques managériales, susceptibles de favoriser ou non le management de la spécificité. La seconde, concerne le format de point de vente considéré : l'hypermarché ou le supermarché.

3.3.2.1.3.1. La sensibilisation des supérieurs hiérarchiques du manager aux spécificités du rayon F&L

Plusieurs caractéristiques localisables au niveau du point de vente sont de nature à influencer le mode du management du rayon F&L. La hiérarchie du manager de rayon est susceptible d'orienter tant ses activités que les ressources dont il dispose. Les pratiques managériales au sein du point de vente, dont le directeur est en partie responsable et garant, peuvent également orienter le profil du manager (annexe 4-6-335).

Les experts, dans un premier temps, évoquent des pratiques managériales qui ne favorisent pas la reconnaissance de la spécificité du rayon, ni de son manager, ni des membres composant son équipe. Ils expliquent que le rayon F&L a longtemps été considéré comme un rayon particulier et présentant des conditions de travail peu confortables (4-6-335-a).

Ceci laisse supposer que les distributeurs ne considéraient pas que le rayon obéisse à des logiques très différentes des autres rayons, et que le manager capable de gérer ce rayon avait les capacités de gérer n'importe quel autre rayon après celui-ci (4-6-335-b).

L'analyse longitudinale des demandes et démarches de formation des distributeurs est instructive, elle permet non seulement de comprendre l'évolution des profils recherchés au niveau des managers de rayon, mais encore de mettre en lumière l'importance, de plus en plus reconnue par les distributeurs intégrés, de former également toute la ligne hiérarchique des points de vente. Ceci peut témoigner de l'importance de la sensibilisation des supérieurs hiérarchiques du manager de rayon F&L au mode de fonctionnement du rayon (4-6-335-c).

Pour que les spécificités du rayon puissent être managées, la direction du point de vente et les supérieurs hiérarchiques des chefs de rayon doivent mettre en place des pratiques managériales et des orientations adaptées à ces particularités.

3.3.2.1.3.2. Les pratiques managériales susceptibles d'influencer le management du rayon F&L

L'analyse du discours des experts (annexe 4-6-336) permet de mettre en évidence les pratiques susceptibles d'influencer directement ou indirectement le management de la spécificité des rayons F&L. Les supérieurs hiérarchiques détiennent un pouvoir décisionnel sur quelques éléments clés, tels que le recrutement du manager, la détermination de son salaire, de ses objectifs, et l'allocation des ressources. Le recrutement du manager de rayon est évoqué au travers de deux thématiques, la rotation entre les rayons, et le salaire. Lorsque la question des rotations entre les rayons est abordée, la thématique de la spécialisation du manager et de ses connaissances en matière de produits émerge. Ne favorisant pas le professionnalisme des managers de rayon, cette pratique laisse supposer que la connaissance du rayon ou des produits par les managers n'est pas nécessairement recherchée. La même réflexion peut être appliquée au niveau de l'équipe. Il semble que cette pratique soit de moins en moins rencontrée par les experts (4-6-336-a).

Le deuxième point abordé concerne les salaires. Deux problématiques sont englobées au travers de la thématique des salaires : la valorisation du « métier » ou du « professionnalisme » du manager, et la fixation des objectifs. Certaines enseignes sont

davantage enclines à rémunérer les managers de rayon F&L, la fixation des objectifs renvoie à la question qui se pose, pour les responsables du manager, d'orienter favorablement ses actions et décisions (4-6-336-b).

Si nous avons observé au préalable que l'analyse des performances par les ratios de gestion n'était que peu appropriée au cas des F&L, nous constatons ici que des objectifs d'une nature différente peuvent être fixés. En revanche, aucun expert n'a précisé réellement quels critères pourraient être retenus pour orienter et contrôler le management des spécificités du rayon F&L, en dehors de l'analyse continue des indicateurs d'attractivité du rayon.

Dans les structures indépendantes, le pouvoir décisionnel des directeurs de magasin semble plus étendu. Ils peuvent être responsables, de surcroit, de la formation de leurs managers en sollicitant et en rémunérant les prestations des services centraux. Dans les structures intégrées, ces prestations semblent davantage systématisées, et n'apparaissent pas être rémunérées directement par les magasins, mais incluses dans les frais de fonctionnement de la centrale. Ceci est cependant limité aux distributeurs que nous avons rencontrés (4-6-336-c).

Les directeurs peuvent favoriser, selon leurs stratégies, le rayon F&L ou un autre rayon, facteur supplémentaire susceptible d'influencer le mode de fonctionnement du rayon. Nous avions observé que, quelque soit l'enseigne et sa structure, le taux de pénétration de la centrale était variable. Une stratégie qui peut alors être mise en évidence est celle de l'intégration dans le réseau, qui sera ou non favorisée. Cette stratégie d'intégration dans le réseau pourrait éventuellement s'opposer à une stratégie d'adaptation locale (4-6-336-d).

La deuxième stratégie mise en évidence est celle qui, classiquement décrite dans la littérature sur les stratégies du commerce de détail, pourrait opposer la recherche de qualité de service à celle de la productivité. Cette orientation serait alors influente sur la détermination des ressources allouées au rayon (4-6-336-e).

Avant de nous atteler à l'identification des ressources du rayon, nous allons exposer une caractéristique supplémentaire liée au point de vente, susceptible d'influencer le mode de management du rayon.

3.3.2.1.3.3. Le format du point de vente et sa surface

Le format du point de vente, hypermarché ou supermarché, est également de nature à influencer le mode de management du rayon. Les enseignes tendent à développer des stratégies différentes selon le format du point de vente, mais également sa surface. Comme nous l'exposerons lors de l'analyse de la taille de l'équipe, les structures centrales tendent à

déterminer des ratios cadres, des repères concernant les ressources à allouer aux rayons, lesquels sont basés sur les montants de chiffre d'affaires réalisés. Or la littérature reconnait que le chiffre d'affaires d'un point de vente est notamment lié à sa taille, il est donc plus que probable que le chiffre d'affaires du rayon soit, du moins partiellement, conditionné par celui du magasin. De plus, un expert affirme qu'en raison des montants de chiffre d'affaires en jeu dans les hypermarchés, compte tenu du contexte concurrentiel actuel, les distributeurs opérant sous ce format tendent en général à apporter une plus grande attention à leur rayon F&L, ainsi qu'au profil du manager recruté (annexe 4-6-337).

3.3.2.2. Les caractéristiques du rayon : ressources allouées et stratégies développées

Il est parfois assez difficile de séparer les ressources allouées au rayon des stratégies mises en œuvre. Nous avons observé que les stratégies poursuivies dans le commerce de détail peuvent être orientées vers l'intégration dans le réseau ou l'adaptation locale, et vers la productivité ou la qualité de service. C'est plus particulièrement cette seconde dichotomie qui est ici impliquée, laquelle peut être envisagée sous l'angle de la distinction entre une orientation investissement ou une orientation coût. La stratégie poursuivie peut consister en une allocation relativement généreuse de moyens, qui aura pour objectif le développement des performances liées au marché, ou en une contraction dans un objectif de développement des performances liées à la productivité ou au profit. De manière générale, les experts relèvent les difficultés induites par les stratégies de contraction des coûts inhérents aux ressources allouées aux rayons, ou encore par leur inadéquation (4-6-338).

Ces choix stratégiques déterminent un ensemble de caractéristiques du rayon F&L que l'on pourrait qualifier de structurelles : l'emplacement ou la qualité de l'implantation dans le point de vente, la surface allouée au rayon, le mode de vente et de pesée, le type de mobilier, la taille de l'équipe d'employés-vendeurs, l'étendue du rôle de ces employés, et l'investissement dans la formation du manager et des employés. Mises en parallèle avec les choix en matière de politique commerciale et de marketing appliqués au rayon, elles permettent de définir le concept de rayon retenu et les moyens engagés pour le mettre en œuvre. D'autres caractéristiques auraient pu être abordées par les experts, mais ne l'ont pas été, ou très peu : il s'agit du matériel mis à disposition des employés (en dehors de la nécessité d'avoir sur soi un couteau et de changer de tablier après le montage du rayon afin de paraître propre devant le client), et des caractéristiques de la réserve (seul le contexte de la réduction de la surface des réserves pour augmenter la surface de vente a été évoqué, ainsi que les effets des technologies de contrôle de l'hygrométrie et de la température sur certains produits).

3.3.2.2.1. L'implantation du rayon dans le magasin

La réussite de la stratégie de localisation du rayon dépend de la qualité de sa tenue et de son attractivité. En ce qui concerne la surface allouée au rayon, les experts apportent des éléments cohérents avec les tendances, relatées par la suite par la presse professionnelle, du regain d'intérêt porté aux produits frais traditionnels, et aux F&L en particulier (annexe 4-6-339).

3.3.2.2.2. Le mode de pesée des produits et le choix d'un mobilier

Nous avons abordé lors de l'analyse des performances du rayon, les effets présumés du mode de pesée adopté.

Concernant le mobilier, certains disposent de propriétés qui, à dires d'experts, les rendent plus ou moins bien adaptés à la vente de F&L, telles que la mise en valeur du produit, ou l'adjonction de système de nébulisation. Dans la logique de l'adaptation des volumes de produits présentés aux sorties journalières, la qualité des produits offerts pourrait bénéficier d'un mobilier autorisant une modulation de la surface linéaire allouée (annexe 4-6-340).

3.3.2.2.3. Les caractéristiques de l'équipe

Lorsque les experts abordent la question des ressources humaines sous l'angle des frais de main d'œuvre, ils incluent divers aspects : les investissements en formation (des employés-vendeurs, mais également des managers), les salaires des managers de rayon, la taille des équipes, mais aussi l'étendue du rôle des employés, cette dernière étant influencée notamment par le choix d'un mode de pesée assistée ou en libre service[116]. Lorsque les principales sources des difficultés et facteurs de succès des rayons F&L sont évoquées, les carences en personnel et le manque de formation et de qualification des employés sont les facteurs liés aux ressources les plus cités. L'extrait référencé en annexe (4-6-341) est tout à fait représentatif du discours des experts que nous avons rencontrés.

3.3.2.2.3.1. La taille de l'équipe

Il apparaît que la taille des équipes s'inscrit dans le cadre d'une préconisation fournie par les structures centrales des distributeurs (4-6-342-a).

Ce ratio semble représentatif d'un mode de fonctionnement moyen des rayons en grande distribution. Pour certains experts, le rayon F&L dégage de la marge avant et est soumis aux politiques de contrôle étroit de ses coûts de fonctionnement, et donc des frais de main d'œuvre. Il est considéré comme un rayon rentable, une « vache à lait ». La gestion qualitative d'un rayon F&L, calquée sur le modèle des grandes surfaces spécialisées, demande des frais

[116] Nous écartons la pesée en sortie de caisse, qui n'apparaît pratiquée que dans les grandes surfaces spécialisées, ou dans les petits supermarchés et les superettes.

de main d'œuvre bien supérieurs à ceux habituellement consentis dans la grande distribution (4-6-342-b).

La question de la transférabilité du modèle « multi-spécialiste du frais » aux hypermarchés et supermarchés peut cependant se poser. Les multi-frais concentrent des rayons traditionnels qui dégagent des « marges avant ». En revanche, le modèle économique des hyper et supermarchés obéit à un mode de fonctionnement différent du fait de leur profil généraliste. Certains rayons de l'alimentaire et du non-alimentaire fonctionnent sur le principe de la tarification au seuil de la limite de la revente à perte. Ils ne dégagent aucune marge au niveau du point de vente, mais génèrent des frais de structure et d'exploitation. Il est envisageable que la volonté des distributeurs de maximisation et de préservation des marges dégagées réponde au besoin de couvrir, sur le point de vente, l'ensemble des frais d'exploitation.

La taille insuffisante des équipes rend difficile la conciliation des phases de montage et d'entretien permanent du rayon, une situation exacerbée lorsque des membres de l'équipe viennent à être absents (4-6-342-c).

Les managers de rayon peuvent éventuellement recourir à des contrats d'intérim, apportant une flexibilité externe. Dans cette éventualité, le manager de rayon peut être impliqué dans la négociation d'un budget annuel. Mesure exceptionnelle, elle répond aux pics d'activité évènementiels, mais pas nécessairement aux absences des employés (4-6-342-d).

Les ratios préconisés pour déterminer la taille des équipes faisant intervenir le chiffre d'affaires du rayon, nous pouvons supposer que la taille du rayon, et donc la formule de vente du magasin dans lequel il est implanté, conditionnera la taille de l'équipe du rayon F&L.

3.3.2.2.3.2. Les compétences et comportements des membres de l'équipe

L'analyse des thématiques concernant l'équipe révèle des aspects plus qualitatifs que sa taille. Les caractéristiques des employés, souvent abordées sous l'angle du professionnalisme, englobe la connaissance des produits (savoirs), la connaissance de méthodes de travail appropriées (savoirs-faires), et la bonne exécution des tâches qui leurs sont allouées (comportements), laquelle apparaît étroitement liée à l'implication des personnes (attitudes), la pénibilité du travail. L'analyse des cooccurrences, dans le corpus, entre les comportements et compétences des employés, et les actions du management de la spécificité des rayons, est synthétisée dans le Tableau 4.25 proposé à la fin de ce paragraphe. Nous constatons que 10,12% des 247 unités de comptage se référant au marketing, et 14,39% des 139 extraits relatifs à la logistique du rayon co-occurrent avec la thématique du professionnalisme des

équipes. L'implication, la participation (remontée d'informations au manager), la connaissance des produits, et l'orientation client sont des clefs de voûte de la contribution des employés au management de la spécificité du rayon.

Le professionnalisme des équipes semble influencer de manière directe l'ensemble des activités logistiques, à l'exclusion des commandes. Les actions sur le produit, les techniques de remplissage, et le tri des produits requièrent des employés une connaissance physiologique des produits (4-6-343-a).

L'ensemble de ces activités requièrent un certain degré d'implication, les experts constatant en effet qu'il arrive fréquemment que ces tâches ne sont pas ou mal réalisées. Les experts considèrent que l'expérience (du chaland) liée au produit dépend de l'implication des employés, et de la bonne exécution des activités logistiques (technique de remplissage, fragilité des produits, qualité de la présentation). Le professionnalisme de l'équipe a également un effet direct sur les techniques promotionnelles. L'activité de conseil (préférences gustatives, délai dans lequel le produit sera consommé, maturité des produits) joue indirectement sur la possibilité de développer les volumes vendus et la variété d'assortiment. Les produits peu connus des clients peuvent nécessiter des animations spéciales, et des conseils culinaires ou de sélection (4-6-343-b).

La présence en rayon, qui favorise les interactions client-employé, associée à une orientation client et un effort de participation, a des effets indirects sur l'adaptation de l'assortiment.

Certains experts précisent que les employés des rayons F&L sont difficiles à manager, et n'ont pas réellement d'implication ni pour le produit, ni pour le métier, et difficile de recruter des professionnels des F&L. Les formations initiales sur les F&L sont rares, et les employés doivent apprendre les caractéristiques des produits et les méthodes appropriées après avoir été recrutés. Les distributeurs tendent souvent à limiter leurs efforts de formation à la ligne hiérarchique du point de vente. Il incombe donc au manager de former les employés, ou de créer les conditions pour que les employés expérimentés transmettent leurs savoirs et savoir-faire, les motiver, et prêter de la considération à son équipe (4-6-343-c). Les qualités d'organisation du temps de travail du manager sont fortement sollicitées.

Tableau 4.25 : Repérage des compétences des employés favorisant le management de la spécificité des rayons F&L

		U. context		U. enreg.		Compétences et comportements de l'équipe favorisant le management de la spécificité des rayons F&L
		Val	%	Val.	%	
Marketing	***Tot. Marketing***	***13***	*100,00*	***247***	*100,00*	
	***Tot.** Cooccurr.*	**8**	*61,54*	**25**	*10,12*	
Expérience liée au produit		5	*62,50*	8	*32,00*	
Qualité en rayon		4	*50,00*	4	*16,00*	Implication (inactivité des employés, pause) ; Technique de remplissage soigneuse et adaptée (formation produit et technique)
Rupture		2	*25,00*	4	*16,00*	Présence d'employés, incluant les absences imprévues
Implantation		2	*25,00*	6	*24,00*	
Organisation		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Allocation		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Présentation		2	*25,00*	5	*20,00*	Technique de remplissage qui doit être soigneuse et adaptée (formation produit et techniques), esthétique
Assortiment		5	*62,50*	6	*24,00*	
Variété		2	*25,00*	3	*12,00*	Connaissance des produits et orientation client : le conseil permet de développer l'assortiment – Indirect
Local/Adapté		2	*25,00*	2	*12,00*	Orientation client et participation : l'employé voit l'état des stocks et est en contact avec le client – Indirect
Saison		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Prix		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Promo et Com		5	*62,50*	7	*28,00*	
Promo et thématisation		3	*37,50*	4	*16,00*	Connaissance des produits pour faire déguster au client ; vente et animation commerciale
Infos et conseil		4	*50,00*	6	*24,00*	Connaissance des produits (connaître la qualité) et orientation client ; Problèmes pour transformer le manutentionnaire en vendeur
Logistique	***Tot. Logistique***	***13***	*100,00*	***139***	*100,00*	
	***Tot.** Cooccurr.*	**9**	*69,23*	**20**	*14,39*	
Phases		8	*88,89*	18	*90,00*	
Montage		1	*11,11*	2	*10,00*	Il y a une taille minimale nécessaire pour monter le rayon
Réouverture		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Remballe		2	*22,22*	2	*10,00*	Implication ; peut être source de conflit dans les équipes si mal effectuée ; Connaissance des produits
Entretien		4	*44,44*	6	*30,00*	
Tech de remplissage		3	*33,33*	5	*25,00*	Connaissance des produits ; implication : soin et délicatesse
Réapprovisionnement		5	*55,56*	6	*30,00*	Présence en rayon
Tri		3	*33,33*	4	*20,00*	Connaissance des produits (reconnaître la qualité) ; implication (pas fait par les employés)
Nettoyage et rangement		3	*33,33*	3	*15,00*	Présence et implication
Actions Produit		3	*33,33*	4	*20,00*	
Travail		3	*33,33*	3	*15,00*	Connaissance des produits
Soins – conservation		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Soins – humidification		1	*11,11*	1	*05,00*	Connaissance des produits
Adéquation Commandes		2	*22,22*	2	*10,00*	
Acuité		1	*11,11*	1	*05,00*	Participation : faire part au CR de leurs observations sur les sorties de produit et le stock ;
Conformité		0	*00,00*	0	*00,00*	-
Agréage		1	*11,11*	1	*05,00*	Connaissance des produits et participation

3.3.2.3. Les influences des acteurs de l'amont du canal sur le management de la spécificité des rayons

Nous plaçant dans la perspective de l'analyse de l'articulation du rayon sur le canal de distribution, nous reconnaissons les interdépendances et influences exercées sur les décisions des managers.

Trois principaux types de fournisseurs sont évoqués par les experts : les structures centrales des distributeurs, les producteurs locaux, et les grossistes référencés au niveau du rayon. Le Tableau 4.26 ci-dessous propose une description statistique des cooccurrences entre ces différents types d'acteurs, et les dimensions du management de la spécificité des rayons. Ces relations thématiques nous permettent d'analyser les effets potentiels des types de fournisseurs sur le management de la spécificité des rayons. Par exemple, les interventions de la centrale sur le marketing des rayons couvrent 22,27% des unités d'enregistrement relatives au marketing du rayon, contre 5,67% pour les grossistes, et 6,48% pour les producteurs locaux. Elles sont développées par 76,92% des experts interviewés, contre 30,77% pour les grossistes, et les producteurs locaux. Nous pouvons procéder de même à la lecture du segment « Logistique ». Très peu d'experts ont clairement exposé les influences des fournisseurs directs sur le management de la spécificité du rayon : en effet, bien que 100% des experts aient abordé la thématique de la centrale, seuls 84,62% d'entre eux ont spécifiquement évoqué les relations entre les rayons et les centrales.

Nous constatons, à la lecture du tableau suivant, que l'organisation du travail sur le rayon, les tâches nécessaires à son entretien et les actions entreprises sur le produit ne semblent pas particulièrement dépendantes de l'amont du rayon. Les centrales et les grossistes sont cependant susceptibles d'exercer une influence sur ces dimensions : les grossistes sont en mesure de réaliser des diagnostics de rayons, mettre en évidence des problèmes de propreté, ce qui renvoie à des dysfonctionnements en matière d'entretien du rayon, et éventuellement d'organisation des activités de l'équipe. Nous avons constaté, dans le cadre de deux organisations de type intégré, que les centrales développent également des préconisations en matière d'organisation de l'activité du rayon, détaillant les différentes phases qui la ponctuent, et spécifiant les actions qu'il est nécessaire de réaliser tout au long de la journée. Les influences principales des acteurs de l'amont du canal, en matière de logistique, concernent l'adéquation des commandes.

Tableau 4.26 : Présentation des cooccurrences entre les catégories de fournisseurs du rayon et les dimensions du management des spécificités des F&L

		Centrale				Grossistes				Producteurs locaux			
		U. context		U. enreg.		U. context		U. enreg.		U. context		U. enreg.	
		Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
Description des catégories « types de fournisseurs »		***13***	*100,00*	***98***	*100,00*	***8***	*61,54*	***34***	*100,00*	***12***	*92,31*	***50***	*100,00*
Description des catégories relatives aux « relations rayon – type de fournisseur »		***11***	*84,62*	***73***	*74,49*	***7***	*53,85*	***28***	*82,35*	***7***	*53,85*	***31***	*62,00*
Marketing	Tot. Marketing	***13***	***100,00***	***247***	***100,00***	***13***	***100,00***	***247***	***100,00***	***13***	***100,00***	***247***	***100,00***
	Cooc. Tot. Mark.	***10***	***76,92***	***55***	***22,27***	***4***	***30,77***	***14***	***05,67***	***4***	***30,77***	***16***	***06,48***
	Cooc. Tot .Rela.	***10***	***90,90***	***55***	***75,34***	***4***	***57,14***	***14***	***50,00***	***4***	***57,14***	***16***	***51,61***
Marketing général		***1***	*10,00*	***1***	*01,82*	***3***	*75,00*	*4*	*42,86*	***3***	*75,00*	***4***	*25,00*
Expérience liée au produit		6	*60,00*	17	*30,91*	2	*50,00*	4	*28,57*	2	*50,00*	3	*18,75*
	Qualité en rayon	6	*60,00*	13	*23,64*	2	*50,00*	3	*21,43*	2	*50,00*	3	*18,75*
	Rupture	3	*30,00*	4	*07,27*	1	*25,00*	1	*07,14*	0	*00,00*	0	*00,00*
Implantation		4	*40,00*	6	*10,91*	1	*25,00*	1	*07,14*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Organisation	1	*10,00*	1	*01,82*	1	*25,00*	1	*07,14*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Allocation	1	*10,00*	1	*01,82*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Présentation	1	*10,00*	1	*01,82*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
Assortiment		7	*70,00*	15	*27,27*	3	*75,00*	6	*42,86*	3	*75,00*	6	*37,50*
	Variété	6	*60,00*	7	*12,73*	3	*75,00*	5	*35,71*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Local – adapté	3	*30,00*	6	*10,91*	2	*50,00*	2	*14,29*	2	*50,00*	3	*18,75*
	Saison	2	*20,00*	2	*03,64*	0	*00,00*	0	*00,00*	2	*50,00*	3	*18,75*
Prix		4	*40,00*	7	*12,73*	0	*00,00*	0	*00,00*	1	*25,00*	1	*06,25*
Promo et Com		3	*30,00*	12	*21,82*	1	*25,00*	4	*28,57*	2	*50,00*	3	*18,75*
	Promo et thématisation	3	*30,00*	12	*21,82*	1	*25,00*	2	*14,29*	1	*25,00*	2	*12,50*
	Infos et conseil	0	*00,00*	0	*00,00*	1	*25,00*	3	*21,43*	1	*25,00*	1	*06,25*
Logistique	Tot. Logistique	***13***	***100,00***	***139***	***100,00***	***13***	***100,00***	***139***	***100,00***	***13***	***100,00***	***139***	***100,00***
	Cooc. Tot. Log.	***9***	***69,23***	***42***	***30,22***	***7***	***53,85***	***16***	***11,51***	***3***	***23,08***	***5***	***03,60***
	Cooc. Tot. Rela.	***9***	***81,81***	***42***	***57,53***	***7***	***100,00***	***16***	***57,14***	***3***	***42,86***	***5***	***20,00***
Phases		3	*33,33*	5	*11,90*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Montage	1	*11,11*	2	*04,76*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Réouverture	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Remballe	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
Entretien		3	*33,33*	5	*11,90*	1	*14,29*	1	*06,25*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Tech de remplissage	1	*11,11*	1	*02,38*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Réapprovisionnement	2	*22,22*	3	*07,14*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Tri	1	*11,11*	1	*02,38*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Nettoyage et rangement	1	*11,11*	1	*02,38*	1	*14,29*	1	*06,25*	0	*00,00*	0	*00,00*
Actions Produit		1	*11,11*	1	*02,38*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Travail	1	*11,11*	1	*02,38*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Soins – conservation	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Soins – humidification	1	*11,11*	1	*02,38*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
Adéquation commandes		8	*88,89*	33	*78,57*	6	*85,71*	14	*87,50*	3	*100,00*	5	*100,00*
	Acuité	7	*77,78*	12	*28,57*	3	*42,86*	4	*25,00*	0	*00,00*	0	*00,00*
	Conformité	6	*66,67*	14	*33,33*	4	*57,14*	7	*43,75*	2	*66,67*	3	*60,00*
	Agréage	4	*44,44*	10	*23,81*	3	*42,86*	5	*31,25*	1	*33,33*	3	*60,00*

3.3.2.3.1. Les relations du rayon avec les structures centrales

L'analyse de l'influence des structures centrales sur le management de la spécificité des rayons livre des résultats complexes et délicats à interpréter. Ceci est dû à plusieurs facteurs : tout d'abord, nous avons pu constater que si les prestations des centrales de type intégré semblent associées, par les experts, à des performances supérieures à celles des indépendants,

il existe un certain nombre de disparités entre les différentes enseignes, tant dans les performances des centrales nationales ou régionales, que dans les relations centrales-rayons elles-mêmes. Ces variations semblent intervenir sur l'ensemble des composantes de la relation centrale-rayon. Elles touchent l'économie interne de la relation, propre à chaque entreprise et sont plus ou moins acceptées et appliquées par les managers de rayon. Ces politiques centrales semblent plus ou moins favoriser le management de la spécificité des rayons. Ainsi que le Tableau 4.26 le suggère, les centrales sont les actrices de l'environnement d'apport du rayon dont l'étendue de l'influence est la plus large, puisqu'elle englobe l'intégralité des composantes du management de la spécificité des rayons. L'analyse approfondie des verbatim associés à la thématique des relations centrales-rayons permet d'établir un certain nombre de constats :

- une grande disparité des approches en magasin persisterait au sein d'une même enseigne, du moins jusqu'en 2006,
- le développement de nouveaux concepts reflétant un accroissement de l'implication des centrales dans l'établissement d'un marketing des rayons : l'optimisation de l'implantation des produits dans les linéaires, le calcul de l'allocation d'espace à la référence ou l'organisation du linéaire,
- Si les outils développés en support aux décisions d'implantation, de référencement et de passation de commande apparaissent spécifiquement développés pour les F&L, leur performance apparaît globalement insuffisante pour autoriser une automatisation des décisions. Si les distributeurs s'accordent sur ce point, certains formateurs considèrent, quant à eux, que les logiciels spécialisés s'améliorent et facilitent la prise de décision des managers (4-6-344-a).

Ainsi que nous l'indiquions précédemment, certaines structures centrales se sont également attelées à fournir des préconisations en matière de logistique interne au rayon, comme le suggèrent les extraits en annexe (4-6-344-b).

Il nous apparaît, en raison de cette diversité, complexe de pourvoir étudier avec précisions les effets du recours aux centrales sur le management de la spécificité des rayons. La logique prioritaire que nous avons poursuivie au cours de cette phase d'exploration empirique, consiste en effet à comprendre les spécificités du rayon F&L et leur management. Nous n'avons pas eu prétention à analyser comment chaque distributeur organise et manage ses rayons F&L, ni comment, au sein de chaque structure, les différentes configurations de dyades centrale-rayon influencent le management de la spécificité des rayons. Nous pouvons

cependant, sur la base de traits communs et de généralités, établir un certain nombre de constats qui semblent permettre de comprendre et de caractériser les influences des structures centrales. Nous avons synthétisé, au sein du Tableau 4.27, les résultats de l'analyse des cooccurrences entre les thématiques « centrale » et « management de la spécificité » dont les statistiques descriptives sont présentées dans le Tableau 4.26. Nous avons cherché à obtenir la vision la plus généralisable possible, et lorsque des différences significatives nous semblaient persister, conservé une dichotomie selon le type, intégré ou indépendant, de relation.

Tableau 4.27 : Synthèse qualitative des cooccurrences entre les thématiques « centrale » et « management de la spécificité »

<table>
<tr><th colspan="2"></th><th>Intégrés</th><th>Indépendants</th></tr>
<tr><td colspan="4">Marketing</td></tr>
<tr><td colspan="2">Marketing général</td><td>La centralisation s'accompagne d'une spécialisation fonctionnelle : dans un contexte de centralisation des achats, les managers s'occupent du suivi de la qualité, et éventuellement de l'adaptation de l'offre à la zone de chalandise.
Les politiques sont plus standardisées et formalisées, et offrent un cadre rendant plus aisées les décisions des managers.</td><td>La part d'expertise des grossistes peut s'avérer plus importante.
Sont susceptibles de fournir des recommandations ; les prestations de conseil, si elles sont existantes, peuvent être payantes, et à la charge du directeur de magasin.
Le manque de formalisation et de structuration des politiques marketing est susceptible de complexifier la prise de décision des managers.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Expérience liée au produit</td><td colspan="2">En cas de dépendance du rayon à la centrale, l'expérience face au produit est liée à la conformité des livraisons : en cas de non-conformité, le manager peut soit agréer des produits de qualité insuffisante, soit s'exposer au risque de rupture en rayon. Il tendra à privilégier la première option.</td></tr>
<tr><td rowspan="6"></td><td rowspan="2">Qualité en rayon</td><td>Les managers dépendants de leur centrale n'ont qu'un très faible impact sur la qualité gustative des produits en rayon, qui dépend principalement des gammes référencées et des couples terroir-période-variété.</td><td>Certaines centrales, poussées par leurs directions générales, privilégient la recherche de prix bas, au détriment de la qualité des produits.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Critères d'achat des distributeurs orientés vers la qualité sanitaire, la qualité visuelle, la durée de vie et la résistance des produits. La maturité et la qualité gustative sont pénalisées.
Achat des produits par téléphone, sur la base des spécifications des cahiers des charges. Ne voyant pas les produits qu'elles achètent, elles sont enclines à privilégier le prix à la qualité des produits, et à ne pas prendre en compte la variabilité de la qualité qui persiste malgré les cahiers des charges.</td></tr>
<tr><td>Rupture</td><td colspan="2">Peut découler de la non-conformité quantitative des livraisons de la centrale, ou de la non-conformité qualitative ayant amené le manager à refuser une livraison.</td></tr>
<tr><td>Implantation</td><td colspan="2">Développement de la rationalisation des stratégies d'implantation, en particulier chez les distributeurs intégrés, à partir des années 2005 et surtout 2007.
Les outils de modélisation des implantations ne sont pas assez précis pour permettre leur automatisation, (traiter la variabilité de la qualité des produits, la variabilité des facteurs climatiques, et leur disparité entre les points de vente).</td></tr>
<tr><td>Organisation</td><td colspan="2">Accroissement de la structuration des politiques centrales ; des disparités entre rayons et des aberrations persistent cependant, témoignant soit d'une inadaptation des préconisations centrales, soit d'un taux d'application par les managers trop bas.</td></tr>
<tr><td>Allocation</td><td colspan="2">Développement de l'optimisation de l'allocation de l'espace linéaire, principalement à partir de 2007. Les réglettes de séparation présentes sur les meubles de présentation à plat, associées à un dépotage des produits, permettent un ajustement précis du facing et des volumes requis.</td></tr>
<tr><td>Présentation</td><td colspan="2">La généralisation des conditionnements en plastique permet d'homogénéiser la présentation en colis d'origine des rayons, contribuant à son esthétique.
Elle reste dépendante du type de mobilier en rayon, et des compétences du manager et des employés.</td></tr>
</table>

Tableau 4.27 (suite)		Intégrés	Indépendants
Assortiment		*Problèmes de standardisation des assortiments et de manque de variété, palliés par l'élargissement de l'offre des centrales ; pose des problèmes de sélection des produits par les managers, et de sous-optimisation des assortiments.*	
	Variété	Les centrales proposent un pré-assortiment facilitant les choix des managers. La massification des commandes pousse les distributeurs sur les mêmes circuits, ce qui amoindrit leur potentiel de différenciation. Les volumes demandés sont trop importants pour que les distributeurs bénéficient des produits les plus qualitatifs, ce qui n'autorise pas la différenciation par la qualité. Les distributeurs valorisent les produits à forts volumes de vente, pouvant nuire à l'intégration de variétés plus marginales. Dans le cadre d'une régionalisation des assortiments, l'introduction d'un produit basique d'une région dans une zone peu consommatrice peut contribuer à la variété d'assortiment du rayon. Pour lutter contre la standardisation des assortiments, les structures centrales ont élargi leur assortiment, ce qui peut rendre plus complexe la sélection des produits par les managers de rayon et résultant en des assortiments trop profonds en non optimisés.	
	Local / adapté	La recherche de produits à forts volumes et les référencements nationaux ou régionaux peuvent nuire au référencement de produits correspondant aux habitudes et préférences locales, et donc aux besoins particuliers de certains magasins.	
	Saison	La mercuriale reflète les variations saisonnières de l'offre : l'apparition de nouvelles lignes dans la mercuriale et les historiques de commandes du rayon guident le manager dans les grandes saisonnalités. L'introduction de l'informatique offre un historique permettant de fournir des donnés précieuses au manager.	
Prix		Les mercuriales et cadenciers sont assortis de recommandations tarifaires, calculées sur la base du prix de vente de la centrale et d'une proposition de taux de marque. Recommandations tarifaires imposées par certains distributeurs ; d'autres permettent au manager de faire de la compensation de marge. Disparition des négociations tarifaires, sauf exceptions rares dans certaines enseignes.	
Promotion et Communication			Les distributeurs indépendants ne disposent parfois pas de services en magasin suffisamment développés pour thématiser les points de vente, ce qui peut être exploité par des grossistes dans le cadre de relations de trade marketing.
	Promo et thématisation	Dans leurs offres, les centrales proposent des produits en promotion avec propositions tarifaires. Les mécanismes de contrôle de l'acceptation du manager sont divers, mobilisant les récompenses, et concernent tant le suivi des produits proposés que les tarifs et la qualité de l'emplacement recommandés. Certaines enseignes autorisent les négociations tarifaires exceptionnelles afin de permettre à un manager de réaliser une promotion tarifaire. Les animations sont réalisées de manière périodiques car elles sont onéreuses, et les compétences des animateurs discutées.	
	Infos et conseil	-	

Tableau 4.27 (suite)	Intégrés	Indépendants
Logistique		
Phases	*Développement de méthodes de remplissage et de maintenance mises à disposition par intranet, documents internes, ou formations internes (à financer dans les structures d'indépendants)*	
Montage		
Réouverture		
Remballe		
Entretien		
Tech de remplissage		
Réapprovisionnement		
Tri		
Nettoyage et rangement		
Actions Produit	Seuls certains distributeurs reconnaissaient la nécessité du travail et de l'humidification du produit sur le rayon. La reconnaissance de leur nécessité semble se répandre plus largement à partir de 2007, se traduisant par une allocation de frais de main d'œuvre plus large (intégrés)	
Travail		
Soins – humidification		
Soins – conservation		
Adéquation commandes		
Acuité	Généralisation de l'informatisation des commandes, et diminution des contacts interpersonnels. Existence de propositions automatiques ; elles doivent systématiquement être corrigées par le manager de rayon, les logiciels ne pouvant prendre en compte les effets de la variabilité de la qualité, de l'état des stocks, et des facteurs climatiques sur la consommation. Délais : la réduction des délais de livraison permet de réduire les incertitudes ; en 2007, la plupart des distributeurs livrent en A pour B, certains cherchent à mettre en place des livraisons en A pour A. Les grandes enseignes ne livrent plus en A pour C. Fréquence : pour limiter les montants de produits à commander, les livraisons sont quotidiennes ; les restrictions budgétaires accompagnant les démarches d'optimisation logistique ont conduit les distributeurs à ne pas effectuer, hors dépannage payant éventuel, plus d'une livraison quotidienne par point de vente (coût d'une livraison par camion dédié estimé entre 750 et 800 euros). Adaptations : Les commandes sont généralement effectuées la matinée, il existe des possibilités d'ajustement par téléphone (l'heure de clôture des ajustements varie selon les enseignes).	
Conformité	Les structures centrales ne disposent pas nécessairement des moyens suffisants au contrôle de chaque lot reçu de ses fournisseurs. L'agréage par sondage est donc susceptible d'être insuffisant à assurer une parfaite conformité des livraisons. Les stratégies de contraction des frais logistiques peuvent résulter en une logistique non dédiée aux F&L, et occasionner des problèmes de conservation des produits en cours de transport (gel par exemple). La réduction des délais de livraison pousse les centrales à augmenter la part d'approvisionnements anticipés, générant des risques de surstocks ou de rupture en centrale. Dans le premier cas peut intervenir une non-conformité de nature qualitative. Dans le second, les structures centrales peuvent être contraintes d'effectuer des « répartitions pénuriques », pénalisant la conformité quantitative des livraisons. La non-conformité (qualité, rupture) est source de conflit entre les managers de rayons et les services centraux. En cas de dépendance, la rupture entraîne un besoin d'adaptation unilatérale du rayon pour compenser ou éviter les ruptures. En cas de dépendance à la centrale, la non conformité entraîne une rupture de stock. Les ruptures sont annoncées à l'avance ; une part de relation interpersonnelle par téléphone est conservée pour gérer les ajustements nécessaires.	
Agréage	Avec la centralisation des achats, la pratique de l'agréage à réception en magasin disparaît progressivement. Elle était indispensable lorsque les sources d'approvisionnement des rayons étaient multiples. Les quantités ne sont pas vérifiées, la qualité est constatée au fur et à mesure de la mise en rayon. Les experts mettent en avant l'importance de l'agréage des produits émanant des centrales, précisant que les managers doivent oser refuser les livraisons non-conformes. Les refus et retours sont des sources potentielles de conflit avec les structures centrales.	

3.3.2.3.2. Les relations directes avec des fournisseurs externes

La thématique des relations directes est abordée par les experts de manière générale, ou distincte selon les types de fournisseurs. Les relations directes sont abordées de manière indifférenciée lorsque les questions de la conformité des livraisons et de l'agréage, ou du

risque de la manifestation d'un comportement opportuniste de la part du fournisseur, sont évoquées. Nous avons cependant choisi d'axer notre présentation en distinguant les différents types de fournisseurs.

3.3.2.3.2.1. Le recours aux producteurs locaux

L'analyse du discours des experts (annexe 4-6-345) révèle que le recours à des producteurs locaux est de nature à représenter un enjeu futur important pour le management des rayons F&L, au niveau du rayon et de l'entreprise de distribution. Le caractère local d'un produit est plébiscité par les consommateurs, les distributeurs. Ils semblent considérer que la qualité d'un produit est inversement dépendante de la longueur du canal entre le producteur et le consommateur, et la volonté du maintien d'approvisionnements locaux et régionaux typifie le système de distribution français des F&L. Les experts s'accordent à penser que les fournisseurs locaux, dont les producteurs, poursuivent des intérêts divergents des distributeurs, qui peuvent vouloir s'approprier une marge commerciale plus importante que les structures centrales (incongruence des buts), augmenter les volumes vendus aux managers de rayon, ou écouler des produits dont les stocks sont trop importants ou dont la qualité est insuffisante (sélection adverse).

Les distributeurs considèrent que la diminution de la longueur du canal permet d'obtenir « une réelle qualité ». Au moment de l'étude, ils fonctionnent quasiment tous sur des schémas d'approvisionnement en A pour B. Le recours à un producteur direct permettrait de livrer directement des produits récoltés le jour-même. La seule facette de la qualité qui puisse être théoriquement améliorée est la fraîcheur du produit, la qualité ne paraît pertinente que pour les produits à très fort degré de périssabilité, à moins que le bénéfice recherché ne dépasse la seule qualité des produits pour inclure le coût de transport logistique. Dans un tel cas, l'optimisation logistique n'a rien de typiquement spécifique aux F&L, exception faite des caractéristiques de l'environnement d'apport secondaire du rayon F&L : son fort éclatement, et la dépendance géographique de la plupart des producteurs à un terroir ou à un bassin de production. L'établissement de relations d'approvisionnement direct peut argumenter que le fait de recourir à des achats décentralisés permettrait de palier les difficultés induites par les procédures de massifications des flux (4-6-345-a).

Certaines structures centrales de distributeurs encouragent les managers de rayon à établir des relations directes avec certains producteurs locaux, notamment des maraîchers, situés dans un rayon inférieur à 30 kilomètres des points de vente, confirmant ainsi les propos relevés dans la presse professionnelle. Ces relations locales sont plus ou moins cadrées par les structures

centrales : produits pouvant être livrés, cahiers des charges précisant les caractéristiques biochimiques des produits, les analyses à fournir et leur périodicité, imposer un prix d'achat inférieur ou égal à celui proposé par la centrale, des conditions qui peuvent paraître parfois difficiles à mettre en œuvre tant pour les producteurs locaux que pour les managers traitant avec eux.

Ainsi que le Tableau 4.26 le révèle, nous n'avons repéré que peu d'influences des producteurs locaux sur le management de la spécificité des rayons. En matière de marketing, l'analyse de la thématique « marketing général » nous permet d'éclairer ce faible degré d'influence qui tient principalement dans la quasi-absence de démarches de trade marketing initiées par les producteurs de F&L (4-6-345-b).

Le référencement de fournisseurs locaux s'inscrit dans une logique d'enchâssement dans l'environnement sociopolitique et économique local. L'extrait (4-6-345-c) révèle quelques bénéfices liés à cette démarche d'enracinement local, également évoqué par la presse. L'appartenance d'un manager de rayon au milieu des F&L peut également générer un effet d'enracinement dans le tissu agricole local, permettant de se prémunir des effets d'éventuels débordements conflictuels avec des producteurs locaux.

Le recours aux producteurs locaux est associé, dans le discours des experts, à une plus grande qualité en rayon, par effet de réduction de la longueur physique et institutionnelle du canal et des délais entre la récolte et la vente au consommateur, notamment pour les produits maraîchers sensibles tels que les salades (4-6-345-d).

En raison de la saisonnalité de certaines productions locales, les relations avec des producteurs locaux ont cette particularité d'être parfois discontinues, bien qu'elles puisent être renouvelées chaque année. Cependant les distributeurs recherchent, y compris au niveau local, des fournisseurs capables de les approvisionner tout au long de l'année. Le recours à des producteurs locaux différenciera le rayon s'ils sont exclusifs au rayon, et que les clients reconnaissent cette particularité. La variété d'assortiment ne serait améliorée que dans la mesure où ce produit serait proposé en sus des produits équivalents, plus génériques. Ce n'est donc pas systématiquement source de variété d'assortiment, ni de différenciation par rapport à la concurrence locale (4-6-345-e).

Nous avons repéré quelques extraits (4-6-345-f) associant les thématiques des producteurs locaux et des prix. Néanmoins, il apparaît que ces prix se réfèrent au prix d'achat, les extraits étant relatifs à la condition de ne s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux que dans la

mesure où leurs prix de vente sont inférieurs ou égaux à ceux proposés par la centrale. En supposant que le prix d'achat soit inférieur, rien ne garantit que le manager de rayon pratique pour autant des prix de vente inférieurs, ou qu'il change le taux de marque appliqué à ce produit. Nous ne pouvons déterminer d'effet à ce propos. Il ressort néanmoins, que les consommateurs semblent davantage valoriser l'attribut local d'un produit plutôt que son prix, d'où l'importance d'une information sur l'origine du produit.

Les pratiques de promotion et d'animation sont à la charge des producteurs locaux, un expert nous ayant informé que les magasins travaillent désormais le plus souvent en triple net, c'est-à-dire sans pratiquer de marges arrière, lesquelles comprennent en principe des provisions pour démarches de coopération commerciale (4-6-345-g).

En matière de logistique, les cooccurrences ne concernent que la dimension de l'adéquation des commandes, dans les sous-catégories « conformité des livraisons » et « agréage ». La variabilité de la qualité des produits rend incertaine la conformité qualitative des livraisons. Les experts précisent que le milieu des F&L est bien souvent caractérisé par des comportements opportunistes, le taux de non-conformité des livraisons serait faible au début de la relation commerciale, et s'accroîtrait au fil du temps (4-6-345-h).

Ces phénomènes rendent obligatoire la mise en place d'un contrôle des réceptions : l'agréage. Les produits non conformes sont alors signalés au producteur, et une demande de compensation doit être effectuée, ceci évite de générer de la démarque inconnue (quantitatif), ou connue (qualitatif) (4-6-345-i).

Il ressort de nos entretiens que le recours à des producteurs locaux puisse, pour certains produits et dans certaines zones de production, favoriser l'adaptation locale et saisonnière du rayon, ainsi qu'une augmentation des ventes. Il apparaît difficile d'établir des liens de causalité entre le recours à des producteurs locaux et les dimensions de l'adéquation des commandes, tant ils vont dépendre des actions et attitudes de chaque coéchangiste. Afin de ne pas subir d'effets négatifs venant augmenter les taux de démarque, il serait donc nécessaire, y compris dans le cadre de relations empruntes de liens interpersonnels étroits, d'instaurer un contrôle régulier de la performance du fournisseur. Le management de relations directes avec des producteurs locaux pourrait être ainsi considéré comme une tâche complexe pour les managers de rayon, le faible investissement des producteurs en matière de communication complexifie leur identification et de fait la mise en place d'approvisionnements en produits locaux (4-6-345-j).

3.3.2.3.2.2. Le recours local aux grossistes

La conduite des entretiens d'experts apporte une série de compléments à la vision qui en est proposée dans la presse professionnelle. Nous avons découvert davantage de déterminants à ce recours, et mis à jour les modalités du contrôle de ces relations locales par les structures centrales. Ceci nous a permis d'en délimiter l'étendue, en fonction du type de la relation centrale – point de vente, des choix des directeurs de magasins, et des attitudes des managers de rayon face aux grossistes. L'analyse des propos des experts (annexe 4-6-346) sur la thématique des grossistes fait également ressortir des propos bien plus nuancés, mettant en avant les risques associés à ces relations.

Le recours aux grossistes s'inscrit dans une dynamique plus complexe que celui aux producteurs locaux, les grossistes ayant été, avant les mouvements de centralisation des distributeurs, les fournisseurs historiques des détaillants. Les centrales des distributeurs intégrés encadrent étroitement les relations entre les managers de rayon avec les grossistes. La presse professionnelle a révélé que les structures centrales attribuent un code fournisseur aux grossistes désireux de travailler en local (2.2.2). L'attribution d'un code fournisseur par les structures centrales des enseignes intégrées constituent un outil de contrôle puissant des comportements des fournisseurs locaux et des managers de rayon, ces codes étant liés à des comptes fournisseurs. Dans l'éventualité où un manager choisirait de recourir aux services d'un fournisseur direct au-delà des volumes concédés par la centrale, cette dernière serait en mesure de suspendre les paiements à ce fournisseur. Afin de préserver les volumes réguliers autorisés par la centrale, il peut délibérément choisir de ne pas répondre aux sollicitations des managers de rayon afin de ne pas excéder les quotas tolérés par les centrales. Il nous est cependant apparu que tous les distributeurs intégrés n'encadrent pas les relations locales avec des grossistes avec autant de fermeté. Par ailleurs, la surveillance de l'étendue du recours aux grossistes par les managers de rayon n'est pas réservée aux seules enseignes intégrées. Dans les structures intégrées, des moyens de cadrage *ex-ante* des interactions locales viennent s'ajouter au contrôle *ex-post* des relations établies. Les structures centrales sont susceptibles d'établir ainsi des contrats cadre, des cahiers des charges. Dans les structures intégrées, l'influence du grossiste se limite principalement aux dimensions « adéquation des commandes » et donc indirectement à l'« expérience liée au produit » et principalement aux ruptures, et « assortiment » surtout dans sa dimension locale (4-6-346-a).

Le Tableau 4.26 met cependant en évidence que les grossistes sont de nature à exercer une influence sur chacune des variables du management de la spécificité des rayons, qu'elle soit

de nature marketing ou logistique. Toute influence qui dépasserait le cadre présenté ci-dessus interviendrait alors principalement dans le cadre des relations avec des indépendants. Dans les structures indépendantes, le rôle du grossiste peut être plus important, ce qui peut se traduire par un volume d'approvisionnement plus important, mais également par une influence plus étendue sur les variables décisionnelles en magasin : c'est dans ce contexte qu'interviennent les cooccurrences, relevées dans le Tableau 4.26, entre le recours aux grossistes et l'implantation, les promotions et la communication, ou l'entretien du rayon (4-6-346-b).

Le recours aux grossistes semble également être déterminé par l'attitude des managers ou directeurs face à ces acteurs. De nombreux experts[117] associent les grossistes au concept d'opportunisme, précisant néanmoins que les grossistes organisés en réseau tendent à être des partenaires commerciaux plus fiables que leurs homologues indépendants. Le dépannage peut être associé, par certains acteurs, à une situation ponctuelle d'asymétrie de pouvoir au profit du grossiste et de vulnérabilité du manager de rayon. Les experts appartenant à la catégorie des distributeurs ayant développé des discours présentant une attitude négative vis-à-vis du recours aux grossistes (et des magasins qui le pratique extensivement) nous ont par ailleurs semblé développer des éléments attestant de la qualité de leur relation avec leur centrale (4-6-346-c).

Si nos entretiens étayent les différentes facettes des prestations des grossistes identifiés dans la presse professionnelle (dépannage, services tels que diagnostics de performance ou apports de main d'œuvre, capacité à gérer un assortiment large et profond), les experts – toutes catégories confondues – évoquent donc également les risques associés à leur recours. Il ressort néanmoins que les relations chefs de rayon - grossistes sont caractérisées par une forte proximité sociale et géographique entre les acteurs, et une expertise sur les produits et les marchés qui tend à être asymétrique, conférant au grossiste un pouvoir qu'il est susceptible d'exercer soit dans le cadre de prestations de services, soit afin de duper les managers moins compétents. Les relations chefs de rayon – grossistes sont donc caractérisées par les éléments suivants :

- une forte dimension interpersonnelle, qui peut favoriser les échanges d'informations relatifs aux tendances de marché et le conseil, et fait défaut aux échanges centrale-rayon ;
- un potentiel d'apport de solutions marketing et merchandising personnalisées, prenant en compte l'environnement local du point de vente et les problématiques propres au rayon ;

[117] 5 experts sur les 8 qui abordent la thématique des grossistes évoquent ce concept et le risque de voir se manifester de tels comportements

- une plus grande flexibilité et réactivité, due à :
  - une moindre formalisation des relations (appel à toute heure, possibilité de négociation, échanges téléphoniques) ;
  - une distance géographique inférieure à celle séparant le rayon de sa centrale, permettant de réduire le délai de livraison ou d'augmenter sa fréquence ;
- un risque de comportements opportunistes très élevé, pouvant se manifester de différentes manières, telles que :
  - la sélection adverse : influence sur l'acuité des livraisons ou la variété d'assortiment qui conviendrait au manager ;
  - le hold up : utilisation d'une main d'œuvre prêtée, utilisée pour favoriser les produits du fournisseur, ou base de pouvoir de sanction en menaçant de reprendre les employés en cas de refus d'une marchandise non conforme (cas de délit de marchandage) ;
  - le hasard moral : malversations au manager de rayon, à l'insu de sa hiérarchie, en l'échange d'une part d'approvisionnements plus importante (4-6-346-d).

Ainsi que le Tableau 4.26 l'expose, nous avons relevé que le recours aux grossistes est susceptible d'influencer l'assortiment dans ses dimensions « variété » et « local » ainsi que l'acuité des livraisons, de manière tant positive que négative. Les grossistes sont donc susceptibles d'influencer indirectement l'expérience face au produit des chalands, que ce soit en termes de qualité de produit ou de rupture.

L'influence des grossistes sur le management de la spécificité des rayons semble difficile à déterminer tant de nombreux facteurs semblent intervenir et se placer en facteurs modérateurs du signe d'une éventuelle relation causale. Ces éléments sont de nature à nous laisser à penser que le recours au grossiste pourrait, d'un point de vue statistique, ne pas présenter d'effet significatif sur le management de la spécificité des rayons, mais être en mesure de le favoriser, en apportant au manager une source de flexibilité, de variété, et éventuellement d'expertise sur les produits et les marchés.

3.3.2.4. Le rôle du manager de rayon F&L et l'identification des caractéristiques susceptibles d'influencer le management de la spécificité du rayon

L'analyse de la spécificité des rayons F&L nous a permis de comprendre les points clés du fonctionnement, et donc du management, du rayon F&L. Il convient désormais d'analyser les caractéristiques du chef de rayon susceptibles de favoriser ce management de la spécificité du rayon. La thématique du manager de rayon représente 178 unités d'enregistrement, réparties

dans les 13 unités de contexte composant notre corpus. Afin de comprendre l'influence du profil des managers sur le management de la spécificité, nous analysons dans un premier temps l'évolution du rôle du manager de rayon, qui révèle les composantes du métier plus ou moins privilégiées et recherchées par les distributeurs. Nous détaillerons par la suite les composantes du rôle du manager de rayon F&L afin d'en saisir les particularités et replacer les caractéristiques identifiées dans le cadre de la description que la littérature nous a offert quant au conformisme des chefs de rayon. Nous présenterons alors les points de vue qui opposent les experts quant à l'importance de l'expertise produit du manager de rayon.

3.3.2.4.1. L'évolution des profils recherchés par les distributeurs

L'analyse des demandes et des démarches de formation des managers de rayon émanant de la part des distributeurs nous apporte une compréhension de l'évolution des profils recherchés par ces derniers. En 2004, Chabaud et Codron[118], des suites de la conduite d'un entretien avec des experts de la distribution des F&L, ont mis en évidence trois profils types de managers de rayon F&L, qui se sont succédés dans le temps :

- la première période correspond à des profils de gestionnaires, capables de manager des équipes ;
- la deuxième aurait été marquée par un « retour du métier », les demandes de formation étant axées sur le merchandising et la connaissance du produit, soutenant des stratégies de différenciation par la qualité ;
- la troisième période, contemporaine à l'entretien mené par les chercheurs, est caractérisée par des formations localisées non plus au niveau des points de vente, mais à celui des structures centrales. Le public visé, les « category managers », devait être en mesure de mettre en place des démarches d'enseigne visant à être appliquées en magasin. Le manager de rayon aurait été davantage relégué à un rôle d'exécutant des directives de la centrale.

Les premiers experts rencontrés nous ont tenu un discours étayant cette analyse. Ils affirment avoir constaté, à partir de 2005, que les demandes des distributeurs se sont de nouveau progressivement portées sur les managers de rayon, afin de les faire monter en compétence en matières de techniques de maintien de la qualité des produits, et de gestion de l'assortiment (4-6-347-a).

[118] Chabaud, D. et Codron, J-M. (2004), Note de synthèse d'un entretien de groupe d'experts, 13 février, document de travail non publié.

Ces tendances au retour de la formation des managers sur les produits ont été par la suite confirmées par d'autres catégories d'experts, dans un contexte correspondant à celui livré par la littérature académique, à savoir celui de la réorientation du rôle du chef de rayon sur les activités de front office : la vente et le management. Dans le contexte du déploiement de concepts de rayons plus qualitatifs, qui sont intervenus à partir de fin 2006, nous avons alors noté le renforcement de l'aspect managérial du métier du chef de rayon F&L, non seulement pour gérer des équipes plus nombreuses, mais encore pour transmettre à leurs membres des connaissances sur les produits et tenter d'insuffler une dynamique de développement de l'aspect vente des employés libre-service (4-6-347-b).

3.3.2.4.2. Les spécificités du rôle du manager de rayon F&L et ses caractéristiques

La littérature académique, qui analyse le métier de manager de rayon de manière indifférenciée selon les rayons et catégories de produits, suggère que ce dernier dispose de moins en moins de leviers d'action sur le marketing et le fonctionnement des rayons, et n'a qu'une faible influence sur ses résultats. Concernant le rayon F&L (annexe 4-6-348), les experts que nous avons rencontrés affirment que le manager influence directement et largement les performances du rayon. Des propos en cohérence avec l'impossibilité d'automatisation des décisions que nous avons relevées précédemment (4-6-348-a).

L'analyse des influences des structures centrales sur le rayon a en effet révélé que la participation du manager est indispensable à la réalisation de nombreuses composantes du management du rayon – telles que les choix d'assortiment, l'allocation d'espace linéaire, l'estimation des volumes de produits à exposer en rayon ou l'ajustement des quantités commandées – les logiciels de modélisation de ces éléments n'étant pas en mesure de garantir une parfaite prise en compte de la variabilité de la qualité des produits et des conditions environnementales particulières à chaque rayon. Ces facteurs que nous venons de citer contribuent au maintien de la qualité des produits, de même que l'ensemble des activités de logistique interne, principalement effectuées par les employés du rayon, mais auquel le chef de rayon participe également. Cet ensemble de variables décisionnelles et d'actions détermine de fait non seulement les ventes du rayon, mais encore son niveau de démarque.

L'analyse du rôle du manager de rayon F&L ne révèle pas une grande variation dans les facettes du métier de chef de rayon tel qu'il est présenté par la littérature. En revanche, ainsi que ce fut le cas pour les dimensions du management de la spécificité, nous constatons que ce n'est pas tant les composantes en soi qui sont spécifiques, mais leurs caractéristiques

intrinsèques. L'analyse approfondie des verbatim révèle ainsi des particularités qui se reflètent dans la plupart de ces composantes du rôle du manager de rayon. Le Tableau 4.28 résume les principaux résultats de cette démarche analytique.

Tableau 4.28 : Particularités du rôle du manager de rayon F&L

Composantes du rôle		Général (littérature, experts)	F&L (experts)
Gestion		***Standardisée, peu d'influence sur les performances depuis les mouvements de centralisation*** ***DLC longues (épicerie…) ou peu variables sur la journée (boucherie, poissonnerie…)***	***Peu complexe (peu de stocks, pas de calcul de rendement comme en boucherie ou poissonnerie) ;*** ***Demande de la rigueur ; manque généralement de finesse ;*** ***Importance de la gestion de la démarque (DLC courtes, variables selon les produits et les conditions environnementales)***
	Fixation des objectifs	Participation ; révisés à la hausse par la hiérarchie unique détentrice du pouvoir décisionnel	-
	Calcul des performances	Automatisé	Automatisation en développement
	Analyse des résultats	Focalisation sur les indicateurs de performance qui entraîne une vision à court-terme	La peur de la détérioration des marges peut amener les managers à ne pas trier suffisamment les produits en rayon, résultant en une dépréciation de la qualité du stock exposé ; Devrait être décomposée sur la journée pour faire apparaître les problèmes d'entretien du rayon
	Passation de commandes	Automatisée, se limite au report des anomalies ; Hebdomadaire	Ne peut être automatisée en raison de l'influence de nombreux facteurs externes liés au climat et à la qualité des produits en stocks ; Déterminante de la rentabilité du rayon et de la qualité des produits Importance de la prise en compte des connaissances empiriques des employés ; demande l'anticipation de la demande des clients ; Quotidienne ; Commandes informatisées, ajustements fréquents aux variations de l'offre et aux besoins des rayons par contacts téléphoniques ; Part d'approvisionnements directs qui peut être importante
	Agréage	-	N'est plus effectué en point de vente au déchargement ; Très important, non seulement avec les fournisseurs directs, mais encore avec les approvisionnements provenant des centrales
Commerce		***Perte d'influence du manager (centralisation des décisions marketing, diminution des négociations locales) ;*** ***Implication élevée des fournisseurs, enjeux des rapports de pouvoir dans le canal***	***Influencé par la variabilité des facteurs climatiques et la qualité des produits, nécessite l'anticipation de la demande des clients*** ***Faible implication des producteurs ; implication des grossistes pour les indépendants***
	Mises en avant	Besoin de planification deux semaines à l'avance – difficile à réaliser	Très dynamiques ; répond aux opportunités dues aux variations de l'offre ; Peut demander de l'initiative et de la réactivité pour profiter des effets des facteurs climatiques sur la demande ; La plupart demandent à être planifiées
	Négociation et organisation des promotions	Forte diminution des négociations au niveau local	Très peu de trade marketing Conservation des relations avec des producteurs locaux ; influence des grossistes dans les structures indépendantes
	Suivi des produits	-	Insuffisant ; importance de l'adaptation aux facteurs climatiques et saisonniers, fortes disparités régionales
	Analyse des besoins des clients	-	Insuffisante ; importance de la prise en compte des connaissances empiriques des employés
	Fixation des prix	Faibles variations (mensuelles ou bimensuelles)	Importance de l'ajustement aux fluctuations quotidiennes des prix de marché et de la concurrence locale (selon enseigne) ; Répond plus à des logiques de résultats que d'ajustement sur les variations des prix de marché ou des sorties de produits
	Interactions clients	-	**Importance du conseil et du relationnel clientèle**

Composantes du rôle (suite)		*Général (littérature, experts)*	*F&L (experts)*
Management		***Prend de plus en plus d'importance ; Norme : management autoritaire et faible considération pour les employés ; importance de l'adaptation des styles de management aux personnes***	***Prend de plus en plus d'importance ; Difficile (conditions de travail, caractéristiques des employés) ; Importance du partage des connaissances et de l'information, et de la bonne exécution des techniques spécifiques de remplissage et de maintenance***
	Organisation du travail	Concentration des heures le matin (montage important, peu d'entretien)	Spécifique pour garantir un entretien permanent ; Répartition des heures sur la journée ;
	Etablissement des plannings	-	
	Evaluation des employés	Supervision directe et observation des comportements difficiles à mettre en place (absence du terrain)	Le manager prend part au travail sur le rayon
	Animation de réunions	-	-
	Formation	Délaissée	Nécessaire aux activités d'entretien du rayon et aux soins aux produits, il n'existe que peu de formations initiales
	Participation au recrutement	Peu d'implication relevée Difficultés de recrutement des bouchers	Difficultés de recrutement d'un personnel motivé et qualifié
	Motivation	Importance de la responsabilisation	Importance de la bonne réalisation des activités d'entretien ; Obtenir de l'implication dans un contexte de travail pénible et des personnes souvent intrinsèquement peu impliquées ; Importance de la responsabilisation

L'aspect le plus saillant de la spécificité du rôle du manager de rayon F&L est la persistance de son articulation sur l'amont du canal. Cette persistance se reflète dans un premier temps dans la responsabilité qui est sienne de déterminer les quantités à commander, et éventuellement de composer l'assortiment du rayon. Le manager peut également se voir confier la responsabilité de mettre en place un réseau local d'approvisionnement (producteurs et grossistes locaux) afin d'ancrer l'assortiment dans son environnement, et de bénéficier, *a priori*, d'une plus grande fraîcheur sur certains produits sensibles. Dans les structures d'indépendants, et selon le choix de la hiérarchie du manager de rayon, ce dernier pourra être chargé de mettre en concurrence la centrale avec des grossistes, ce qui l'amène à contrôler avec davantage de latitude l'assortiment de son rayon et la qualité des produits, ses prix d'achats, et sa dynamique commerciale (4-6-348-b).

En matière de gestion, la littérature révèle que les managers de rayons ne disposent plus d'une grande influence sur les résultats des rayons, et focalisent leur attention sur la gestion des frais de main d'œuvre. Il n'en est pas de même du rayon F&L. Pourtant, les experts soulignent que la gestion de ce rayon ne pose pas, théoriquement, de réelle difficulté. Ils expliquent ainsi que les rayons F&L fonctionnent a priori sans stocks, et que, contrairement aux rayons boucherie et poissonnerie notamment, il n'y a aucun calcul de rendement à effectuer. En revanche, ainsi que nous l'avons observé en analysant les relations centrale-rayon, certains éléments rendent indispensable l'intervention du manager : les difficultés à modéliser les décisions, les variations quotidiennes des prix, la prise en compte du niveau de démarque La littérature fait

écho des tendances des managers à être focalisés sur les indicateurs de gestion technico-économiques. Cet état de fait pose quelques difficultés au niveau des rayons F&L : tout d'abord, les indicateurs fréquemment utilisés ne permettent pas une analyse assez fine des performances du rayon, et les managers doivent alors rechercher des informations plus fines, les aidant à apprécier leur degré de maîtrise du processus de dégradation du rayon. Ensuite, un comportement de focalisation sur le taux de démarque peut conduire à une situation selon laquelle les managers laisseront en rayon des produits générant une perte d'attractivité du linéaire néfaste au développement des ventes du rayon, et contribuant à la dégradation de la qualité en rayon. Ce comportement aboutit ainsi sur un effet pervers : il produit un résultat contraire à celui qui était attendu, puisqu'il contribue *in fine* à augmenter le niveau de démarque du rayon, et donc tend à obérer les marges en valeur par sous-optimisation des volumes vendus (4-6-348-c).

La composante commerciale du rôle du chef de rayon est elle-aussi influencée par les spécificités du rayon. La première de ces spécificités résulte du déficit de démarches d'animation et de promotions initiées par les producteurs. Les managers peuvent organiser eux mêmes leurs propres opérations de mise en avant. Dans un second temps, les variations de l'offre induisent des opportunités auxquelles les managers doivent répondre avec réactivité. Mais les influences climatiques au niveau local sont également de nature à créer des opportunités de demande qui peuvent être exploitées par les managers. La littérature tend ainsi à préciser que les distributeurs ne favorisent pas l'esprit d'initiative et d'innovation des managers de rayon. Il apparaît cependant que dans le contexte des F&L, le manager doive faire preuve d'initiative et de réactivité, adoptant une inclinaison entrepreneuriale. Il doit également faire preuve d'un sens marqué de l'esthétique, de sorte à favoriser l'attractivité du rayon. La présentation des produits, si elle doit être adaptée aux caractéristiques physiologiques des produits, doit également être attractive d'où l'importance du rôle managérial du chef de rayon (4-6-348-d).

Les experts confirment ainsi l'importance de plus en plus marquée de cette dimension managériale. Dans le cadre du rayon F&L, les activités d'entretien, réalisées par les employés, ont une incidence cruciale, qui révèle l'importance de cette facette du rôle du chef de rayon. Nous pouvons ainsi repérer un certain nombre de spécificités à cette dimension. La première concerne l'organisation du travail des équipes caractérisée par la concentration des heures de travail au petit matin puis un entretien intermittent peu consommateur de main d'œuvre en cours de journée. A une orientation productivité révélée par la littérature, les experts semblent

indiquer que le rayon F&L s'accommode davantage d'une orientation qualité qui doit incorporer des éléments relatifs aux habitudes de consommation locale, à la qualité des produits en stock mais également à celle préférée de ses clients, et aux effets des facteurs climatiques. Un impératif que peu de managers semblent parvenir à réaliser. Les experts prétendent ainsi que le manager bénéficie à créer une dynamique favorisant la circulation de l'information détenue par les employés. Les activités relatives aux actions sur le produit et à la logistique du rayon, ainsi que les activités orientées vers la vente (animations, conseils aux clients) nécessitent de la part des employés des connaissances techniques particulières et adaptées aux caractéristiques des différents produits. Or les formations préparatoires à la connaissance des F&L et des techniques de manutention et de vente qui lui sont appropriées de même que les pratiques de formation des distributeurs sur ces catégories d'employés sont peu répandues ; les experts précisent alors qu'il incombe aux managers de prendre en charge la formation de leurs employés. Le management est ainsi considéré comme une composante difficile du rôle du manager de rayon. L'un des experts nous aura alors confié l'existence de certains profils de managers, qu'il regroupe sous un type « tuteur », qui traitent leurs employés comme des apprentis et prennent soin de leur prodiguer une formation continue sur le rayon, précisant qu'ils ne se rencontrent que peu fréquemment (4-6-348-e).

3.3.2.4.3. Les débats relatifs à l'expertise liée au produit

A la lecture des activités et décisions caractérisant le management de la spécificité des rayons F&L, il ne fait nul doute que la connaissance des produits revêt un caractère primordial, aussi bien au niveau des équipes que du manager de rayon, tant elles sont influencées par la variété des caractéristiques des produits. Afin de nous permettre de mieux appréhender nous-mêmes cette variété et cette technicité, nous avons résumé, au sein d'un tableau (annexe 4-7), les différentes caractéristiques des principaux produits recensés par le Ctifl (2001) et Linéaires (2004), et les techniques de conservation et de présentation leur étant appropriées. Les experts s'accordent ainsi à reconnaître l'importance de la connaissance des produits du manager de rayon. Ainsi, la diversité des caractéristiques des produits qui composent le rayon F&L est de nature à rendre son management complexe, et plusieurs facettes de la compétence-produits peuvent être discernées :

- la connaissance de la classification botanique des produits est ainsi de nature à permettre au manager de regrouper les produits par propriétés physiologiques et d'en reconnaître la qualité, ce qui est primordial pour les activités de tri, de soin, de conservation, de conseil, de volumes présentés, de commandes et d'agréage ; elle peut également s'avérer

primordiale, en tant que base de pouvoir et de confiance, à développer des relations fournisseurs de qualité, tout en parvenant à se prémunir de l'avènement de comportements opportunistes portant sur la conformité qualitative des livraisons ;

- la connaissance de la classification des produits par valeur d'usage des consommateurs est de nature à lui permettre de réaliser des actions de promotion et d'organisation du linéaire adaptées, et d'ajuster ses décisions selon les facteurs climatiques ;
- la connaissance des variétés permet de structurer l'assortiment, et, couplée à une connaissance des us locaux des consommateurs, à structurer son assortiment pour qu'il soit adapté à la zone de chalandise et à ses conditions climatiques ;
- la connaissance des zones de production et des filières permet de connaître les qualités des différents produits, ce qui peut s'avérer nécessaire au management d'un réseau d'approvisionnement mettant en concurrence la centrale et des grossistes ;
- la connaissance de la législation des F&L est quant à elle nécessaire à l'agréage des produits, et au respect des règles d'affichage et d'hygiène en rayon.

Nous constatons cependant qu'il existe un désaccord entre les experts sur le niveau d'expertise qui est requis du manager pour tenir un rayon F&L en hypermarché ou en supermarché, et sur la prévalence de cet aspect sur son rôle, plus générique, de manager de rayon.

Le premier désaccord concerne le profil dominant du manager de rayon, une question abordée lors de l'analyse des évolutions du rôle du chef de rayon F&L. Le profil idéal du manager de rayon F&L semble combiner deux aspects : l'expertise-produits, et la performance de rôle de chef de rayon. Certains experts considèrent toutefois que le manager doit, de façon privilégiée, maîtriser les facettes du métier de chef de rayon, et qu'elles doivent être renforcées par une formation appropriée. L'apprentissage de la dimension produit du métier peut ainsi être complétée par la suite, et s'acquérir éventuellement par le biais de l'expérience sur le tas, et éventuellement d'une formation aux produits. D'autres experts, en revanche, considèrent que les managers seront de toute façon aptes à apprendre la gestion et le management, et qu'il est nécessaire pour eux de détenir une connaissance approfondie sur les produits et les techniques prenant en compte leurs caractéristiques. Les aspects du management, de la gestion et les techniques commerciales peuvent ensuite facilement être dispensés par le biais de formations complémentaires. Derrière ce débat se pose donc la question de la nécessité de la spécialisation dans le produit du manager de rayon F&L. Cette

problématique nous renvoie aux pratiques de rotation des managers entre les rayons, que nous avons évoquées au préalable (4-6-349-a).

La seconde source de désaccord que nous avons relevée concerne la durée requise pour acquérir la compétence-produits nécessaire à la conduite de ce rayon. Pour certains experts, quelques semaines, voire quelques mois sont suffisants pour acquérir ces compétences. D'autres précisent qu'une année est suffisante pour connaître les produits, la tenue d'un rayon durant cette période permettant au manager de se familiariser avec tous les produits de l'assortiment, qui varie au gré des saisons. Cette durée serait ainsi suffisante pour connaître les différentes campagnes de F&L. Il nous semble que ces durées évoquées, qui apparaissent liées avec un contexte de formation aux produits par l'expérience sur le tas, s'opposent à un profil spécialisé de manager de rayon, qui aura donc une expérience plus importante du milieu des F&L. Certains experts rétorquent à cet argument que l'implication du manager dans le produit permet de compenser une moindre expertise, cette implication affective poussant le manager à désirer acquérir davantage de savoirs et de connaissances sur les produits. Les meilleurs chefs de rayon, qui se voient débauchés d'enseigne en enseigne, seraient des personnes très fortement impliquées, d'un point de vue affectif, dans le produit. Il est en parallèle évoqué, contre l'argument de la spécialisation du manager, que les meilleurs managers de rayon F&L ne sont pas nécessairement ceux qui ont le plus d'expérience. En support à cet argument sont invoquées la nature changeante du rayon et la grande diversité des produits. La capacité d'adaptation du manager et son attitude tournée vers un apprentissage continu seraient préférables à son expérience (4-6-349-b).

La question sous-jacente à ces propos, qui ne trouve pas de réponse ici, est finalement celle du degré d'expertise requis des managers pour assurer la conduite du rayon F&L, dans un contexte de grande distribution, et des implications qui en découlent du point de vue de l'organisation des distributeurs, en matière de spécialisation catégorielle. Il est cependant envisageable d'apprécier, de manière synthétique, l'intervention des différentes facettes du rôle de chef de rayon, et la place de la compétence-produits dans les différentes composantes du management de la spécificité des rayons F&L. Ce que le Tableau 4.29 propose.

Tableau 4.29 : Description des cooccurrences entre le professionnalisme du chef de rayon et les dimensions du management de la spécificité des F&L

		CR				Antécédents liées au rôle du manager et à son professionnalisme
		U. context		U. enreg.		
		nb	%	nb	%	
Marketing	***Tot. Market.***	***13***	*100,00*	***247***	*100,00*	
	Tot. Cooccur.	**10**	*76,92*	**51**	*20,65*	
Exp. liée au produit		8	*61,54*	27	*52,94*	
	Qualité en rayon	8	*61,54*	24	*47,06*	Couplée aux objectifs de maîtrise de la démarque, dépend de l'ensemble des activités marketing et logistiques
	Rupture	3	*23,08*	5	*9,80*	Produit x Commerce x Management x Gestion : répartir les heures sur la journée dans un contexte de pénurie de main d'œuvre non motivée ; estimer les quantités à commander selon le degré de périssabilité des produits et les influences des facteurs climatiques
Implantation		4	*30,77*	19	*37,25*	
	Organisation	3	*23,08*	8	*15,69*	Produit x Gestion x Commerce : connaître les valeurs d'usage des consommateurs et la saisonnalité pour organiser le linéaire, exploiter les complémentarités entre produits
	Allocation	3	*23,08*	5	*9,80*	Produit x Gestion : exploitation des données de panel ; affinée en fonction des caractéristiques des produits
	Présentation	2	*15,38*	8	*15,69*	Produit x Management : il existe des techniques de présentation des produits qui respectent leur fragilité et leur périssabilité ; Initiative et esthétique : il y a des façons de présenter les produits pour que ce soit esthétique
Assortiment		5	*38,46*	15	*29,41*	Produit x Commerce : connaître les gammes pour adapter l'offre à la clientèle, rationnaliser les assortiments, connaître les saisons, s'adapter aux facteurs locaux ; Management : susciter la participation des employés et prendre en compte leurs connaissances empiriques ; ne pas s'en tenir au cadencier
Prix		2	*15,38*	3	*5,88*	Gestion x Commerce : péréquation des marges, adaptation aux prix de la concurrence locale
Promo et Com		5	*38,46*	10	*19,61*	
	Promo et thématisation	3	*23,08*	4	*7,84*	Gestion : péréquation des marges Commerce : négociation de réductions tarifaires ou d'animation auprès des acteurs de la filière (producteurs, grossistes, centrales, interprofession) Initiative et esthétique : décorations liées aux mises en avant, mobilisation des thématiques du naturel et des saisons, réactivité aux facteurs climatiques locaux
	Infos et conseil	4	*30,77*	6	*11,76*	Produit x Management : connaître les conditions de conservation, la maturité, les usages culinaires, la législation ; Le conseil permet la variété d'assortiment en incitant le client à goûter de nouveaux produits en lui expliquant comment les préparer (produits exotiques, peu connus)

		CR				Antécédents liés au rôle du manager et à son professionnalisme (suite)
		U. context		U. enreg.		
		nb	%	nb	%	
Logistique	***Tot. Log.***	***13***	*100,00*	***94***	*100,00*	
	Tot. Cooccur.	**9**	*69,23*	**29**	*30,85*	
Phases		5	*38,46*	10	*34,48*	Management x Gestion : répartition des heures sur la journée, susciter l'implication des employés ; analyser l'évolution de l'attractivité du rayon par périodes sur la journée
	Montage	1	*7,69*	2	*6,90*	Management : ne pas mobiliser toutes les heures pour la préparation du rayon à l'ouverture
	Réouverture	0	0,00	0	0,00	
	Resserre	2	*15,38*	2	*6,90*	Produit x Management : formation, expliquer les tâches selon les conditions de conservation des produits, susciter l'implication
Entretien		5	*38,46*	7	*24,14*	Produit x Management : organisation des équipes, faire appliquer les méthodes spécifiques ; nouveau concept renforce l'aspect managérial car plus d'employés en rayon
	Tech de remplissage	3	*23,08*	5	*17,24*	Produit x Management : sensibiliser à la fragilité des produits
	Réapprovisionnement	2	*15,38*	2	*6,90*	Management : organisation du temps de travail, susciter l'implication
	Tri	3	*23,08*	4	*13,79*	Produit x Orientation qualité : reconnaître la qualité des produits, ne pas laisser de produits abîmés par peur de détérioration des marges
	Nettoyage et rangement	0	*0,00*	0	*0,00*	
Actions sur les produits		6	*46,15*	11	*37,93*	
	Travail	3	*23,08*	5	*17,24*	Produit x Management : savoir comment rafraîchir les produits qui peuvent l'être et former les employés
	Soins – conservation	2	*15,38*	4	*13,79*	Produit x Management : connaître les conditions de conservation et de la durée de stockage maximale des produits et formation des employés
	Soins – humidification	1	*7,69*	1	*3,45*	Produit x Management : savoir quels produits ont besoin de brumisation et former les employés
Adéquation des commandes		2	*15,38*	5	*17,24*	
	Acuité	2	*15,38*	4	*13,79*	Produit x Management x Gestion x Commerce : connaître les conditions de conservation et la durée de stockage maximale des produits, connaître les effets des facteurs climatiques sur les ventes, avoir un historique et le documenter pour repérer les effets des facteurs environnementaux sur les ventes (climat, segmentation de la clientèle selon les jours de fréquentation), prendre en compte les connaissances empiriques des employés
	Conformité	1	*7,69*	1	*3,45*	Produit x Management de relation : éviter les comportements opportunistes des fournisseurs en diminuant les différentiels d'expertise-produit entre les parties, gestion de conflit, maîtrise de l'usage du pouvoir
	Agréage	2	*15,38*	3	*10,34*	Produit : reconnaître la qualité des produits et la législation (normalisation)

Conclusion du chapitre

Ce chapitre est consacré à la présentation de la réalisation et des résultats de la phase empirique du volet d'exploration de la recherche. En raison du caractère nouveau et complexe de l'objet analysé, et de la fragmentation de la connaissance préexistante, cette phase a été initiée assez rapidement dans le processus de recherche, se juxtaposant à la complétion de l'analyse de la littérature académique en un processus abductif. Deux types de données, primaires et secondaires, ont été recueillis et analysés, afin de remplir plusieurs objectifs : comprendre le contexte de l'étude et identifier les principales préoccupations managériales, identifier les facettes et les déterminants de la spécificité des rayons F&L, comprendre leur fonctionnement, spécifier le management idéal de cette spécificité dans l'objectif d'en constituer une grille d'analyse, et identifier les variables ou conditions favorisant ou contraignant l'atteinte de cet idéal, en nous intéressant particulièrement aux profils des managers de rayon et aux modalités d'articulation du rayon sur le canal de distribution.

Mobilisant les données de manière complémentaire, une première phase d'analyse privilégiant la presse sectorielle nous a permis de dresser le contexte managérial de notre objet. Nous avons ainsi montré comment les évolutions des rapports entre les acteurs des canaux de distribution, initiés par les mouvements de centralisation des achats des enseignes de grande distribution, ont contraint les grossistes à faire évoluer leurs rôles et compétences, faisant d'eux des acteurs susceptibles de constituer un apport de valeur pour les points de vente recourant à leurs services. Nous avons observé l'émergence de formules de vente au détail, les grandes surfaces multi-frais, dont le succès, fondé sur la variété d'assortiment et la maitrise de la qualité des produits en rayon, a exacerbé la concurrence intra et inter-type des rayons F&L, prenant à revers les grands distributeurs davantage focalisés sur la contention du développement des rayons F&L des maxidiscompteurs. Cette analyse a également révélé et identifié les principales difficultés des distributeurs pour manager leurs rayons F&L. Nous avons apprécié d'une part comment les grossistes ont su se positionner par rapport à ces faiblesses pour regagner des parts de marché dans les approvisionnements des rayons des enseignes de grande distribution, et d'autre part comment ces dernières ont réagi à la modification de leur environnement afin de faire évoluer leurs stratégies et modèles organisationnels dans l'objectif de développer de nouveaux concepts de rayons.

La presse professionnelle fait état, jusqu'en 2006, des difficultés éprouvées par les distributeurs, dont les principales conséquences sont un taux de démarque important et une

insuffisance de la qualité des produits en rayon et de l'attractivité de ces derniers, qui témoignent d'un manque d'exploitation du potentiel des rayons, et conduisent à une insatisfaction globale des clients des grandes surfaces. Ces difficultés nous ont initialement confortés dans l'idée de chercher à comprendre les particularités du rayon F&L et de son fonctionnement, et à établir un idéaltype du management de leur spécificité, en recourant, par échantillonnage raisonné séquentiel, à des entretiens d'experts de différentes catégories : formateurs de l'interprofession des F&L, acteurs du stade de gros et de détail, et consultants. Pour mener à bien l'analyse thématique du corpus constitué, nous avons établi un plan de codage à visée de construction théorique, privilégiant la préservation de la richesse des catégories et favorisant la recherche de cooccurrences entre les thèmes identifiés. Nous avons pu établir que les caractéristiques physiologiques des produits et leur importante diversité, ainsi que les propriétés de l'offre et de la demande, confèrent au rayon un mode de fonctionnement particulier et dynamique. Une spécificité qu'il semble convenir de prendre en compte et de manager. La fragilité et la périssabilité des produits ont en effet pour conséquence de créer un besoin de mettre en œuvre un ensemble de décisions et d'actions marketing, logistiques et opérationnels, dans l'objectif de maîtriser le processus inéluctable de dégradation de la qualité des produits et de la présentation du rayon, déterminants cruciaux des performances du rayon. Le caractère fragile et périssable des produits rend dès lors primordial le travail d'adaptation des variables décisionnelles du rayon à un contexte local idiosyncratique, variable, et incertain, ce qui a pour conséquence de rendre les performances du rayon dépendantes de la contribution de son manager.

L'analyse met en évidence un ensemble de conditions susceptibles d'influencer le management de la spécificité du rayon, lesquelles semblent dans un premier temps dépendre des caractéristiques de l'entreprise de distribution – sa stratégie et le type de relation centrale point de vente, de l'environnement du rayon, et du point de vente. Les caractéristiques du rayon semblent également jouer un rôle influençant le management du rayon, parmi lesquelles celles de l'équipe, qui renvoient à l'importance du rôle de manager du chef de rayon. L'inspection des conditions favorables ou non au management de la spécificité révèle également l'importance des modalités d'articulation du rayon sur le canal, et du profil du manager de rayon, mais soulève des interrogations complémentaires. L'analyse de ce premier élément fait ressortir l'importance de la performance de rôle des acteurs en amont du canal, qui se doit d'être contrôlée par le manager. Il résulte de ceci que les effets de la centralisation des décisions est difficile à établir avec certitude, et, par ailleurs, pousse à s'interroger quant

aux effets du recours à des grossistes. En effet, si la presse professionnelle offre une vision optimiste à ce propos, les experts rencontrés mettent, quant à eux, l'accent sur les risques d'opportunisme de ces acteurs. Concernant le profil des managers de rayon, il semble qu'un débat oppose les répondants, quant au niveau d'expertise liée aux produits qui est requis pour manager le rayon F&L. Si la compétence-produits apparaît importante aux yeux de chacun des experts, ces derniers ne s'entendent pas dès lors que les questions de la nécessité de la spécialisation catégorielle du manager, et du temps et du type de formation qu'il faut pour atteindre un degré de professionnalisme suffisant, sont abordées.

Chapitre 5 : Formulation des questions de recherche et propositions d'un cadre conceptuel

> *Il y a un besoin urgent de démarches de recherche orientées-problème pour aider les praticiens qui essayent de se colleter aux transformations de leurs environnements.*
>
> *Stern et Weitz (1997, p.823)*

> *La connaissance, toujours et à nouveau renaissante, est en liaison avec l'état du monde, et c'est lorsque l'on oublie cela que le décalage inévitable entre la réflexion et la réalité empirique devient un fossé, qu'il est dès lors impossible de franchir.*
>
> *Maffesoli, M. (1990 – 2007 3ème édition, p.9)*

Les résultats de chaque composante de la phase d'exploration hybride ayant été présentés, il convient désormais de répondre aux différents objectifs qui lui ont été assignés au cours du chapitre 2, qui concernent tout particulièrement l'identification et la compréhension de la spécificité du rayon F&L, et de son mode de management.

En exposant le mode d'exploration que nous avons retenu, un mode d'exploration hybride, nous avions également précisé qu'il convenait de positionner notre recherche dans le cadre de la connaissance préexistante. Pour ce faire, nous avions établi d'organiser une confrontation des volets empiriques et théoriques de cette phase d'exploration. Cette confrontation permet d'évaluer les contributions académiques aux préoccupations managériales, et leurs capacités à éclairer notre objet. Elle permet également d'articuler les résultats des théories préexistantes et d'éclairer quelques éléments surprenants que leur examen a levés. Ainsi, en dépit de la richesse de cette phase d'exploration, certaines interrogations subsistent. La mise en correspondance de ces phases d'exploration est alors de nature à nous permettre de dégager des questions de recherche, dont le degré d'exploration préalable aura été évalué. Cette étape d'évaluation est nécessaire pour dresser les critères de formalisation d'un cadre conceptuel inscrivant la grille d'analyse idéal-typique du management de la spécificité des rayons F&L au cœur de nos questions de recherche. Le statut de la connaissance préalable détermine en effet la nature des conjectures que nous pouvons établir quant aux composantes de notre cadre, et des relations qui les lient. Si ces éléments sont de nature à conditionner la démarche d'accès au réel que nous présenterons dans la partie suivante, ils sont également susceptibles d'orienter la formulation même de ces conjectures.

Nous dressons dans un premier temps un bilan de la phase d'exploration hybride, nous permettant de définir la spécificité du rayon F&L, et de délimiter notre objet (1). Sur la base de questions qui subsistent et de faits surprenants que nous avons identifiés, nous précisons nos questions de recherche, et exposons le cadre conceptuel de la recherche (2).

1. Bilan de la phase d'exploration hybride

La conduite de cette phase exploratoire hybride nous a permis de répondre à nos ambitions d'identification et de compréhension de la spécificité du rayon F&L (1.1). Il convient néanmoins d'organiser la confrontation des résultats des volets théoriques et empiriques de cette phase exploratoire, afin d'apprécier la capacité des travaux préexistants à répondre aux problématiques qui se posent aux praticiens ; pour ce faire, nous recourons à une analyse quantitative descriptive comparée des données issues de ces deux volets de notre phase d'exploration (1.2).

1.1. Définition de la spécificité des rayons F&L

Le premier de nos objectifs, énoncé au cours du chapitre 2, consiste à nous assurer de la pertinence de notre problème général, et du choix du rayon que nous avons opéré pour l'étudier. Nous avions établi qu'il était, dans notre contexte de recherche, prudent de nous assurer au préalable du caractère particulier du rayon F&L. Nous rappelons ici le questionnement qui a guidé notre démarche d'exploration. L'apport de réponses à notre question générale préalable, « le rayon F&L peut-il être considéré comme spécifique ? », nécessitait qu'elle soit décomposée en sous-questions, listées ci-dessous :

- Quelles sont les facettes de cette spécificité ?
- Comment s'exprime-t-elle au sein du rayon F&L, et comment influence-t-elle les activités et la conduite du rayon F&L ?
- Comment cette spécificité est-elle prise en compte par les modèles d'organisation et de management des rayons des distributeurs ?

Les résultats de l'étude empirique exploratoire convergent avec les recherches académiques dans l'identification des spécificités du rayon F&L. Elles trouvent leurs sources dans les influences exercées par des facteurs naturels, liés au climat et aux caractéristiques des produits, sur le fonctionnement du rayon et son environnement primaire et secondaire, de manière tant structurelle que conjoncturelle.

Si de nombreux éléments susceptibles de nous offrir cette compréhension du particularisme du rayon F&L apparaissent dans les travaux de nature académique, le caractère fragmenté et dispersé de cette littérature n'a pas été sans influence sur la conduite de cette phase

d'exploration initiale : ce n'est que par la conduite d'une enquête préalable que nous avons pu, progressivement, ajuster ces éléments entre eux, et lier le mode de fonctionnement du rayon :

- à la nature périssable, fragile et diversifiée des produits,
- au caractère variable de leur qualité, de leur disponibilité et de leur demande.

Cette variabilité étant influencée par des facteurs climatiques, ceci lui confère de plus un caractère peu prévisible ou anticipable, hormis à très court terme. La littérature et les données secondaires considèrent alors que les managers de rayon F&L disposent d'une latitude décisionnelle plus importante que leurs homologues gérant des catégories de produits industriels. La structure des distributeurs serait altérée :

- en déléguant aux managers certaines décisions, qui ne peuvent être automatisées avec précision ;
- en prévoyant de relâcher le niveau de dépendance des rayons à la centrale, pour garantir, dans une certaine mesure contrôlée par les structures centrales, la possibilité de recourir à des alternatives en cas de défaillances.

Néanmoins, un examen approfondi des données empiriques permet de constater que les réponses des distributeurs en matière de structure sont variées, et soumises à évolution en raison de la récente élaboration de nouveaux concepts de rayons.

Ce volet empirique nous a permis, de par la richesse des données collectées, de comprendre en profondeur les mécanismes spécifiques à l'œuvre dans les canaux et le commerce de détail des F&L, bien mieux que la littérature académique ne nous le permet. Au sens de Wilson (1995), cette compréhension des facteurs situationnels étant acquise, le réexamen constant de la littérature dédiée au secteur des F&L nous est apparu, progressivement, bien plus enrichissant et porteur de sens. La combinaison de ces deux volets nous a ainsi permis non seulement de vérifier l'existence d'une spécificité du rayon et de qualifier ses particularismes, mais encore de comprendre comment cette spécificité se manage, et pourquoi il apparaît qu'il convienne de la manager. Au-delà de notre objectif de description de cette spécificité et de ses modes de management, l'analyse détaillée des mécanismes à l'œuvre au sein de ce rayon nous a finalement permis de développer une compréhension de leurs finalités, et par là-même d'en fournir une explication.

Nous pouvons ainsi poser que les caractéristiques de l'offre, de la demande et des produits confèrent au rayon F&L sa spécificité. Cette dernière se manifeste, au niveau du rayon, par le besoin de maîtriser un processus inéluctable de dégradation de la qualité des produits, mais

aussi de la présentation du rayon, un phénomène accentué par le comportement d'inspection *ante* achat de la qualité des produits par les clients, source de manipulations qui peuvent ne pas être très respectueuses du produit ou de la présentation. Or, il semble que la qualité des produits et l'attractivité du rayon constituent ses principaux leviers de performances, puisque, respectivement, ils permettent de déclencher l'acte d'achat, et de forger l'attitude du chaland envers le rayon. L'évolutivité des produits, si elle n'est pas ou mal maîtrisée, est source de démarque. La spécificité du management du rayon tiendrait en la convergence des décisions et réalisations marketing, et des processus logistiques, vers le renforcement de l'attractivité du rayon, et la maîtrise de ce phénomène de dégradation. Cette maîtrise résulte de pratiques respectueuses de la fragilité des produits, et génère un besoin important d'adaptation locale. Les aléas climatiques, qui sont de nature à rendre délicate toute anticipation de décision marketing ou logistique, peuvent de plus peser de manière idiosyncratique sur chaque rayon, selon son lieu d'implantation. A un besoin d'adaptation locale lié aux fortes disparités géographiques des habitudes de consommation et de la variété des préférences des consommateurs, s'adjoint celui d'une adaptabilité aux variations aléatoires des caractéristiques des produits, de l'offre et de la demande, soumis aux effets climatiques, distants mais également micro-locaux. Le caractère fragile et périssable des produits appelle dès lors, pour les plus sensibles d'entre eux, une gestion précise, et des modes de management respectueux de cette fragilité.

Ces éléments nous permettent d'affirmer que le rayon F&L présente effectivement une spécificité qui, à dires d'experts, nécessite d'être managée. Des pratiques particulières semblent à même d'être mises en œuvre pour maîtriser le processus de dégradation des produits, et exploiter les atouts du rayon. Ceci conforte alors la pertinence de notre intérêt pour ce problème général, et le choix que nous avons fait du rayon F&L pour le traiter.

Nous avions donc anticipé, au cours du chapitre 2, deux cas de figures, non exclusifs, qui devaient permettre de nous assurer du caractère spécifique du rayon F&L : le constat de l'existence de pratiques particulières prenant en compte cette spécificité, ou celui de difficultés de management, qui viendraient étayer l'intuition d'une inadaptation plus ou moins partielle du modèle managérial et organisationnel de la grande distribution à prendre en compte cette spécificité.

Nous venons ainsi d'affirmer que les entretiens d'expert nous ont permis de nous rendre compte de l'existence de pratiques adaptées au rayon F&L. Par ailleurs, nous avions constaté au cours du chapitre 3 que certains auteurs relevaient des dysfonctionnements au niveau du

rayon F&L et de son management. Ce phénomène a été appréhendé par quelques auteurs (Chabaud et Codron, 2005 ; Perosio et al, 2001), comme résultant d'une volonté des distributeurs de déployer des méthodes élaborées dans le contexte des produits manufacturés peu ou relativement peu périssables, pour les appliquer à celui des F&L.

Les données secondaires empiriques collectées ont très largement abordé la thématique du manque d'exploitation du potentiel des rayons F&L, et de la sous-optimisation des performances qui en découle. Les experts rencontrés nous ont expliqué que ces difficultés émanent de choix organisationnels et stratégiques des distributeurs qui, de par leur volonté de réduire les frais de fonctionnement du rayon pour en garantir la rentabilité, ne permettent pas de mettre en œuvre ces pratiques adaptées en de bonnes conditions. Les performances du rayon F&L sont effectivement une autre source de sa spécificité : tout comme les produits frais traditionnels, ce rayon est source de marges, et l'application d'un modèle de vente en libre-service, sous contrainte de frais de personnel restreints, lui confèrent sa rentabilité. Or la poursuite d'une logique de rentabilité pourrait s'opposer à une logique de développement de l'attractivité du rayon. Il s'agit d'un choix stratégique connu de la littérature, les objectifs semblant en effet difficilement conciliables (Reinartz et Kumar, 1999). Or, les experts tendent à affirmer que le choix de l'attractivité devrait être privilégié des professionnels, les conséquences des dérives liées à la recherche de rentabilité aboutissant à des coûts cachés importants : insatisfaction des consommateurs qui s'évadent, ventes non réalisées par manque de tenue du rayon, et, de ce fait, diminution du chiffre d'affaires des rayons ou du moins sous-optimisation en regard à leur potentiel théorique, et de fait de leurs marges en valeur.

Nous pouvons conclure qu'il est raisonnable de penser qu'il existe effectivement une spécificité du rayon F&L. Son existence se reflète par le fait qu'elle engendre la nécessité d'un déploiement de pratiques particulières. Cette nécessité apparaît dans la mesure où, dès lors que ces pratiques ne seraient pas réalisées, et que la spécificité ne serait donc pas prise en compte, le potentiel du rayon apparaitrait inexploité, et des coûts superflus seraient générés. Les problèmes rencontrés semblent ainsi engendrés par des décisions et des pratiques mal ajustées aux particularités des F&L, biaisées par une vision apparemment trompeuse des moyens d'optimisation des ressources générées par le rayon.

1.2. Des questions laissées en suspens

Afin d'évaluer le degré d'exploration de notre objet, il convient d'apprécier comment la littérature et les données secondaires analysées s'articulent entre elles, autour de notre objet. Pour ce faire, nous organisons une confrontation, fondée sur une analyse quantitative descriptive, entre la littérature et les données empiriques. Nous retenons ainsi l'un des présupposés mobilisés dans le cadre des analyses lexicométriques, suivant lequel la fréquence d'apparition d'un thème dans un corpus est révélatrice de son importance (Bardin, 1997). Ceci nous permet de dresser une comparaison entre les résultats de la revue systématique de la littérature sur la distribution des F&L, et ceux résultant du processus de codage des données empiriques. Pour y parvenir, nous avons recours au cadre d'analyse des dimensions de l'environnement du rayon, adapté des travaux de Gaski (1989), que nous avons présenté au cours du chapitre 1. Ce cadre, nous le rappelons, divise cet environnement selon deux axes : les secteurs (apport, production, régulation et concurrence) et, comme le rappelle Des Garets (2001), le degré de dépendance de l'acteur à son environnement, primaire ou secondaire. Le découpage sectoriel de l'environnement nous permet d'intégrer les données selon les domaines substantifs et les fonctions impliqués, tandis que l'axe de la dépendance de l'acteur à son environnement est interprété comme étant équivalent au degré de proximité des données classifiées à notre unité d'analyse, à savoir le rayon. Il nous a donc semblé pertinent de reprendre ce cadre d'analyse comme base de codage commun aux données théoriques et empiriques, afin d'en obtenir une trame de comparaison standardisée.

Dans un premier temps, nous rappelons les principales thématiques, issues de la presse professionnelle, caractérisant le contexte managérial de l'étude, afin d'apprécier la capacité de la littérature à y répondre (1.2.1). Nous nous attelons, dans un second temps, à comparer les apports potentiels des volets théoriques et empiriques à ces différentes composantes, afin d'estimer le degré d'exploration préalable de notre objet (1.2.2).

1.2.1. L'évaluation de la capacité de la littérature à se saisir des préoccupations managériales

Afin d'analyser la capacité de la littérature sur la distribution des F&L à se saisir des préoccupations managériales, nous rappelons dans un premier temps comment se compose la littérature sur la distribution des F&L. Pour ce faire, nous avons élaboré, à partir de l'annexe 3.3, le tableau 5.1. Ce tableau réorganise les études académiques non plus en fonction de leur domaine substantif d'appartenance, mais selon les catégories de l'environnement qu'elles abordent (thèmes abordés) ou qu'elles analysent plus particulièrement (thèmes analysés).

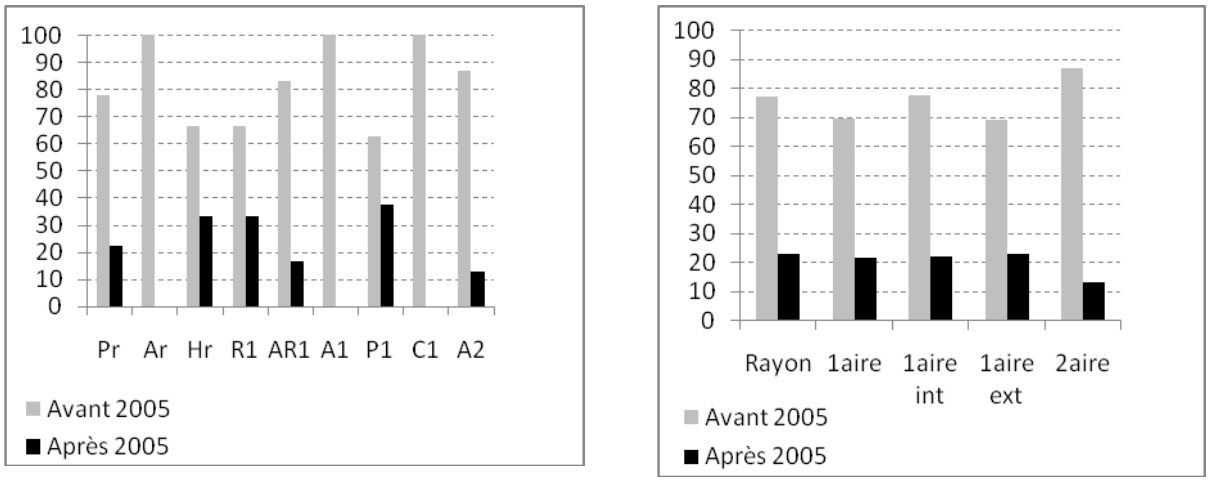
Tableau 5.1 : La part des travaux consacrés aux différentes composantes de l'objet de notre recherche et de son environnement

Proximité de l'environnement	Code	Thèmes dans les études				Périodes *(sur thèmes analysés)*				Rang (thèmes analysés)
		Abordés		Analysés		Avant 2005		Après 2005		
		Val.	% *(N=103)*	Val.	% *(N=103)*	Val.	% de la cat.	Val.	% de la cat.	
Unité d'analyse	**Pr**	25	*24,27*	18	*17,48*	14	*77,78*	4	*22,22*	2
	Ar	7	*6,80*	1	*0,97*	1	*100,00*	0	*0,00*	6
	Hr	9	*8,74*	3	*2,91*	2	*66,67*	1	*33,33*	5
	Total	*54*	*52,43*	*22*	*21,36*	*17*	*77,27*	*5*	*22,73*	*II*
Primaire	**R1**	3	*2,91*	3	*2,91*	2	*66,67*	1	*33,33*	5
	AR1	16	*15,53*	6	*5,83*	5	*83,33*	1	*16,67*	4
	Interne	*19*	*18,45*	*9*	*8,74*	*7*	*77,78*	*2*	*22,22*	-
	A1	7	*6,80*	3	*2,91*	3	*100,00*	0	*0,00*	5
	P1	16	*15,53*	8	*7,77*	5	*62,50*	3	*37,50*	3
	C1	1	*0,97*	1	*0,97*	1	*100,00*	0	*0,00*	6
	Externe	*24*	*23,30*	*12*	*11,65*	*9*	*69,23*	*3*	*23,08*	-
	Total	*43*	*41,75*	*21*	*20,39*	*16*	*69,57*	*5*	*21,74*	*III*
Secondaire	**A2**	71	*68,93*	69	*66,99*	60	*86,96*	9	*13,04*	1
	P2	6	*5,83*	-	-	-	-	-	-	-
	Total	*77*	*74,76*	***69***	*66,99*	60	*86,96*	9	*13,04*	*I*

Ce tableau nous permet de constater du bien fondé d'une démarche de collecte des données, telle que conseillée par Ryan et Barclay (1983), qui ne soit pas exclusivement focalisée sur les résultats primaires des études, dès lors qu'une démarche exploratoire est engagée. La richesse d'information est en effet une des qualités des données nécessaires à l'exploration d'un objet. L'introduction de cette distinction permet cependant de mieux appréhender le nombre de travaux réellement conduits sur une thématique donnée. Nous pouvons ainsi quantifier les études existantes par degré de proximité à notre objet. Nous constatons ainsi, pour prendre l'exemple de la manipulation des variables du mix du rayon et de ses effets (Pr), qu'elle est abordée par 24,27% des études que nous avons collectées, tandis que seuls 17,48% l'étudient à proprement parler. C'est-à-dire que 72% des références abordant la thématique (Pr) ont fait l'objet d'une étude dédiée. Ainsi, les domaines de la logistique interne du rayon (Ar), des ressources humaines (Hr), de la coordination centrale-rayon (AR1) et des relations en direct avec des fournisseurs (A1) sont des dimensions de l'environnement pour lesquelles moins de la moitié des références abordant le thème correspondent à des études qui leur sont dédiées réellement. Or, l'analyse du volet théorique a révélé que les études ne font que rarement appel aux travaux d'autres domaines substantifs pour confirmer leurs propos.

La colonne concernant les thèmes analysés est subdivisée, dans la colonne « périodes », en fonction de la date de publication des études. Ceci permet d'évaluer, pour chaque dimension de l'environnement, le degré de contemporanéité des études à notre propre recherche. Nous constatons ainsi qu'un tiers des études disponibles en été 2007 sur les thématiques des ressources humaines du rayon (Hr = 33,33%) et des relations intra-organisationnelles entre le rayon et le point de vente (R1 = 33,33%) se sont avérées être publiées à partir de 2005. L'analyse du comportement du consommateur face au rayon (P1) a également été développée à hauteur de 37,5% entre 2005 et 2007, tandis que celle du management du marketing du rayon (Pr) l'a été à hauteur de 22,22%. La contemporanéité des études des autres dimensions est plus limitée. Les graphiques ci-dessous nous offrent une représentation visuelle de la part des recherches consacrées à ces différentes dimensions contemporaines à notre étude. Ceci justifie le caractère abductif de notre démarche de recherche.

Figure 5.1 : Part des études contemporaines à notre recherche



La colonne des thèmes analysés nous permet finalement d'ordonnancer les dimensions de l'environnement selon le nombre d'études qui leur ont été consacrées ; la colonne « rang » du tableau 5.1 établit ainsi le classement de ces dimensions, des plus explorées d'un point de vue académique, aux moins explorées. L'environnement secondaire (2aire) du rayon est la composante la plus explorée par la littérature, 66,99% des études recueillies lui étant consacrées. Les nombres d'études s'intéressant à l'environnement primaire (1aire) du rayon et au rayon lui-même sont quasi équivalents, représentant respectivement 20,39% et 21,36% des études. Les références consacrées au rayon sont très largement dominées par les recherches portant sur la manipulation des variables du mix du rayon F&L et ses effets (Pr = 17,48%). Les thématiques du management des approvisionnements et de la logistique

du rayon *in situ* (Ar = 0.97%), et des ressources humaines du rayon (Hr = 2,91%), ne font ainsi l'objet que de très peu de travaux. Il en est de même, en ce qui concerne l'environnement primaire du rayon, des thématiques des relations directes avec des fournisseurs (A1 = 2,91%) et des effets de la concurrence sur le rayon (C1 = 0,97%).

L'analyse des données empiriques secondaires, présentée au chapitre 6, nous a permis d'identifier les principales préoccupations managériales, relatives au management du rayon F&L. Nous avons constaté que ces thématiques, qui apparaissent inter-reliées, trouvent leur écho, tant au niveau du contexte managérial que du management du rayon F&L, dans le discours des experts interrogés. Nous pouvons ainsi confronter la capacité de la littérature sur la distribution des F&L à se saisir de ces préoccupations, en reclassant ces dernières selon la même catégorisation que nous avons employée pour répertorier les études académiques. Le tableau 5.2 offre une telle synthèse.

Tableau 5.2 : Couverture, par les études académiques, des dimensions de l'environnement impliquées dans les préoccupations managériales révélées par les données empiriques secondaires.

Préoccupations managériales ressortant des données empiriques secondaires			**Etudes académiques par dimensions de l'environnement**		
Thèmes	**Val.**	***%***	**Composantes**	**Val.**	***%***
Formules de vente : GSF et Maxi-discompte	15	*25,00*	C1	1	*00,97*
Manifestations de problèmes au sein du rayon et leurs sources potentielles	13	*20,31*	Pr Ar Hr R1 AR1 A2	18 1 3 3 6 69	*17,48* *00,97* *02,91* *02,91* *05,83* *66,99*
Caractéristiques des managers de rayon et des employés	12	*18,75*	Hr R1 AR1	3 3 6	*02,91* *02,91* *05,83*
Concepts de rayon	11	*17,19*	Pr AR1	18 6	*17,48* *05,83*
Approvisionnements locaux : recours aux grossistes et au direct producteur	6	*09,38*	Ar A1	1 3	*00,97* *02,91*
Modes d'organisation des distributeurs, centralisation et spécialisation	3	*04,69*	R1 AR1	3 6	*02,91* *05,83*

Nous constatons, à la lecture de ce tableau, que la littérature semble n'apporter que des explications partielles aux préoccupations managériales. Ainsi, la première thématique managériale en nombre de références concerne les formules de vente alternatives et concurrentes des rayons F&L des supermarchés et hypermarchés. Cette thématique ne peut être abordée que par le biais d'une unique étude disponible. Un tel constat laisse à penser que

la thématique n'est que très peu explorée, ce qui contraste avec la prégnance du thème dans le contexte managérial du moment de l'étude[119].

Concernant les manifestations de problèmes au sein du rayon F&L, et leurs sources potentielles, nous parvenons à une situation dans laquelle un grand nombre de composantes du management du rayon et de son environnement seraient susceptibles d'être impliquées. Une grande part de la littérature relative à la distribution des F&L est ainsi mobilisable, un phénomène qui n'est pas sans rappeler les défis auxquels les recherches orientées problème sont confrontées (Brown et Dant, 2006). Ceci peut engendrer une certaine confusion, due à la multitude des thématiques et des études qui seraient disponibles pour éclairer la thématique. Néanmoins, nous nous trouvons confronté à la situation que nous avions décrite dans le chapitre 3, à savoir que l'environnement secondaire d'apport du rayon est une dimension sur-étudiée. Le marketing du rayon trouve lui aussi une source apparemment fournie de références à même de nous assister. Finalement, nous constatons qu'il est fort probable que certains aspects de la question ne trouvent que peu d'apports théoriques, notamment les activités au sein du rayon, les ressources humaines et les modes d'organisation du rayon au sein du point de vente, et, dans une moindre mesure, l'articulation du rayon avec les structures centrales.

A la troisième thématique, qui concerne les profils du manager de rayon et des employés, ne correspondent également que peu de références. Sur ce point, les apports empiriques peuvent se révéler plus importants que ceux d'origine académique, et les problématiques soulevées risquent de ne pas trouver d'éclairage théorique particulier.

Concernant le développement de concepts de rayons, l'éclairage que la littérature est le plus susceptible d'apporter se rapporte à la composante marketing du management du rayon. La dimension de l'articulation du rayon sur la centrale peut, en revanche, laisser subsister des zones d'ombre.

L'avant dernière thématique, qui concerne les approvisionnements et achats en direct du rayon, ne trouve écho que dans un nombre très limité de références académiques, nous laissant présager de son caractère inexploré.

[119] Anteblian et Filser (2008) ont par la suite conduit une analyse de ces nouvelles formes de vente au détail, en observant leurs conséquences sur les schémas logistiques développés.

Quant à la dernière thématique, celle des modes d'organisation des distributeurs, elle pourrait être éclairée par quelques études relatives à l'articulation centrale-rayon, et dans une moindre mesure, à l'organisation du point de vente.

Du point de vue du nombre d'études disponibles par thématiques identifiées, nous constatons qu'il est fort probable que certains aspects des préoccupations managériales ne puissent trouver leur écho dans la littérature académique existante. Mais avant de conclure sur le degré d'exploration préalable de notre objet, il convient de mener une analyse complémentaire des volets théoriques et empiriques de cette phase d'exploration.

1.2.2. La confrontation des apports des volets théoriques et empiriques à l'exploration des dimensions du management du rayon et de son environnement

Une dernière analyse consiste à comparer l'importance relative accordée par les sources académiques et les données empiriques primaires aux différentes composantes du management du rayon et de son environnement. Le tableau 5.3 propose une telle synthèse.

Tableau 5.3 : Comparaison de la répartition des dimensions dans les corpus théoriques et empiriques

Proximité de l'environnement	Code	Thèmes dans les études				Rang	Thèmes dans les entretiens				Rang	
		Abordés		Analysés			U.C.		U.E.			
		Val.	% (N=103)	Val.	% (N=103)		Val.	% de la cat.	Val.	% de la cat.	U.C.	U.E.
Unité d'analyse	**Pr**	25	*24,27*	18	*17,48*	2	13	*100,00*	288	*79,34*	1	1
	Ar	7	*6,80*	1	*0,97*	6	13	*100,00*	94	*25,90*	1	4
	Hr	9	*8,74*	3	*2,91*	5	13	*100,00*	207	*57,02*	1	2
	Total	***54***	***52,43***	***22***	***21,36***	***II***	***13***	***100,00***	***333***	***91,74***	***I***	***I***
Primaire	**R1**	3	*2,91*	3	*2,91*	5	11	*84,62*	33	*9,09*	3	9
	AR1	16	*15,53*	6	*5,83*	4	11	*84,62*	80	*22,04*	3	5
	Interne	***19***	***18,45***	***9***	***8,74***	-	***12***	***92,31***	***107***	***29,48***	-	-
	A1	7	*6,80*	3	*2,91*	5	10	*76,92*	68	*18,73*	4	6
	P1	16	*15,53*	8	*7,77*	3	10	*76,92*	41	*11,29*	4	8
	C1	1	*0,97*	1	*0,97*	6	8	*61,54*	26	*7,16*	5	10
	Externe	***24***	***23,30***	***12***	***11,65***	-	***13***	***100,00***	***123***	***33,88***	-	-
	Total	***43***	***41,75***	***21***	***20,39***	***III***	***13***	***100,00***	***182***	***50,14***	***I***	***II***
Secondaire	**A2**	71	*68,93*	69	*66,99*	1	12	*92,31*	98	*27,00*	2	3
	P2	6	*5,83*	-	-	-	11	*84,62*	47	*12,95*	3	7
	Total	***77***	***74,76***	***69***	***66,99***	***I***	**13**	***100,00***	**141**	***38,84***	***I***	***III***
TOTAL		***103***	***100,00***	***103***	***100,00***	-	**13**	***100,00***	**363**	***100,00***	-	-

Les données synthétisées dans le tableau 5.1 sont ainsi reprises, et complétées par les résultats du codage des données primaires empiriques. La colonne consacrée à l'analyse des entretiens d'experts est alors subdivisée de sorte à présenter les résultats par unités de contexte, qui,

nous le rappelons, correspondent aux entretiens individuels, et par unités d'enregistrement, c'est-à-dire par thèmes apparaissant dans les entretiens.

Nous constatons ainsi que les experts ont tous abordé des thématiques liées au management du rayon (Pr, Ar, Hr), tandis que les autres dimensions de l'environnement n'ont pas été abordées par l'intégralité des répondants. Le rayon défini comme unité d'analyse est ainsi le niveau de l'environnement le plus abordé dans les entretiens, que ce soit en termes d'unités de contexte que d'enregistrement. Tous les experts ont également abordé l'environnement primaire et le secondaire, néanmoins, leurs différentes composantes n'enregistrent pas un score de 100%. Les experts ont ainsi, dans l'ordre décroissant, abordé les dimensions A2, P2-A1-AR1, A1-P1, et enfin C1. En nombre d'unités de contexte comptabilisées, ce classement apparaît globalement équivalent, bien que plus discriminant entre les dimensions obtenant un score égal du point de vue des unités de contexte.

Une visualisation graphique nous apparaît cependant plus à même de nous permettre de réaliser la manière dont les deux différents volets abordent les composantes du management du rayon et de son environnement. Nous produisons ainsi les graphiques 5.2A et 5.2B, construits à partir de la répartition des corpus, en pourcentage du nombre d'études (N = 103) et du nombre d'unités de contexte (N = 13) totaux, et les figures 5.3A et 5.3B sur le même principe, mais en retenant le critère des unités d'enregistrement pour représenter les entretiens d'experts (N = 363). Nous précisons que, puisque les catégories ne sont pas mutuellement exclusives, tant pour les volets académiques qu'empiriques, le total retenu est différent de la somme des unités par dimension.

Figure 5.2A : Confrontation de la répartition des thèmes par niveaux de l'environnement (études vs unités de contexte)

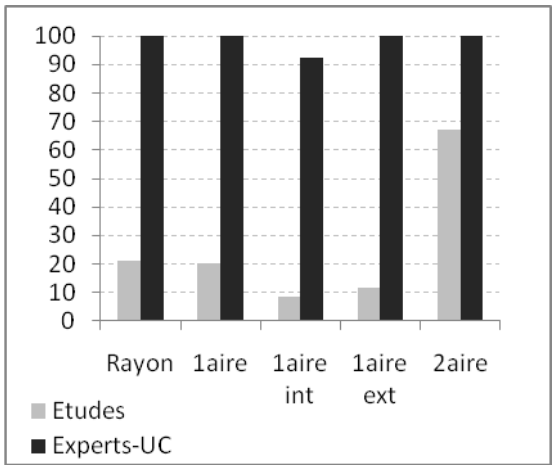


Figure 5.2B : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités de contexte)

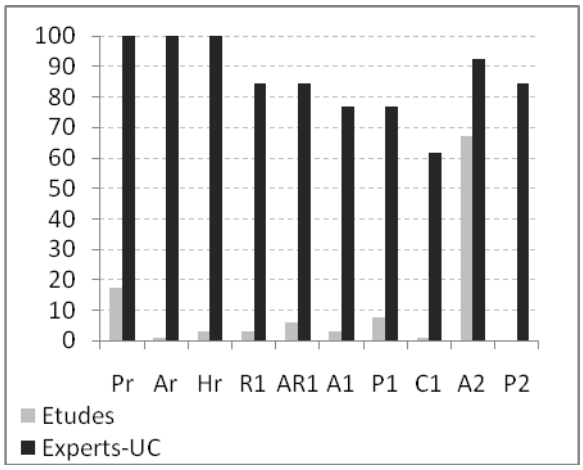


Figure 5.3A : Confrontation de la répartition des thèmes par niveaux de l'environnement (études vs unités d'enregistrement)

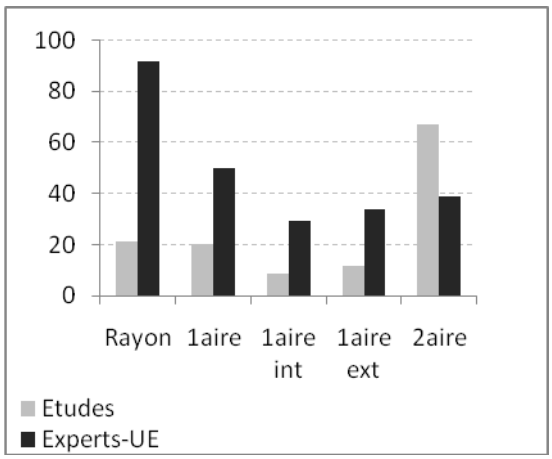
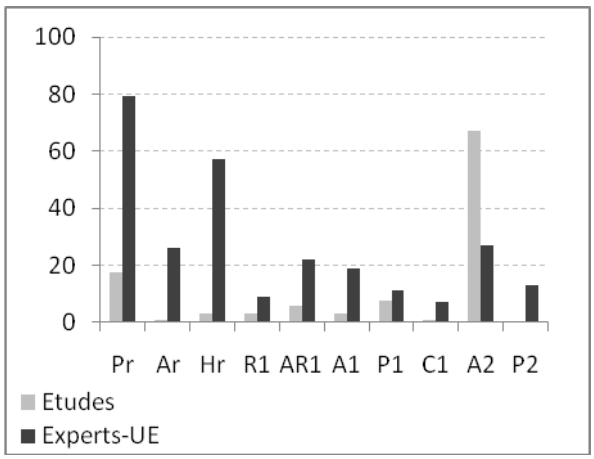


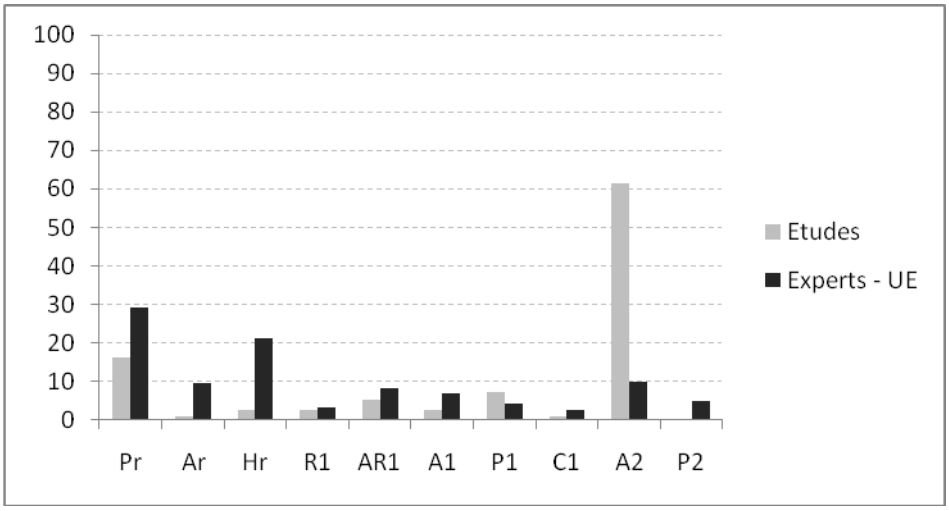
Figure 5.3B : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités d'enregistrement)



La figure 5.2A montre clairement que la tendance de la littérature académique à se focaliser sur les relations fournisseurs distributeurs ne se retrouve pas dans le corpus de données primaires empiriques, les experts abordant, ainsi que nous l'avons précisé, des thématiques relatives à toutes les dimensions de l'environnement. En observant la figure 5.3A, nous constatons que cette tendance énoncée ci-dessus est inverse à la préoccupation des experts, qui abordent principalement les thématiques qui se rattachent au rayon et à son management

in situ (Pr, Ar, Hr). La dimension A2 est également bien représentée dans le discours des experts, sans qu'un décalage aussi important ne puisse être observé. La figure 5.3A nous permet de constater facilement que les experts ont produit un discours riche non seulement sur la dimension du rayon, mais encore sur son environnement primaire. C'est néanmoins la figure 5.3B qui nous offre les plus grandes possibilités d'analyse, puisqu'en retenant les unités d'enregistrement du discours des experts, elle introduit plus de discrimination entre les dimensions que ne le fait la figure 5.2B. La focalisation de la littérature académique se retrouve ainsi également sans équivoque, tandis que les experts tendent à privilégier les thématiques du marketing du rayon d'un point de vue managérial (Pr) et des ressources humaines du rayon (Hr). La littérature académique, si elle fournit un nombre d'études acceptable sur cette première dimension (Pr), ne respecte en revanche pas la préoccupation des professionnels sur la deuxième dimension (Hr). La thématique de la logistique interne au rayon (Ar) offre également une source importante de dissonance entre les préoccupations managériales et académiques. Les écarts apparaissent ainsi moins importants pour les autres dimensions : en effet, si nous avions effectué les totaux en considérant que les catégories sont mutuellement exclusives, ce qui permettrait de corriger l'impact de l'appartenance multiple d'un thème ou d'une étude à plusieurs dimensions, un faible écart apparaîtrait sur les dimensions (R1) et (C1). Cet écart serait un peu plus important sur les dimensions (AR1) et surtout (A1). Il serait même inverse sur la dimension (P1) qui trouverait plus d'écho dans la littérature que dans les propos des experts. Concernant la dimension (P2), nous rappelons que nous raisonnons sur la base des thèmes analysés par la littérature, et que nous avions écarté la thématique de la consommation des F&L du plan d'échantillonnage retenu pour la revue systématique. Nous proposons une telle représentation dans la figure 5.4 ci-dessous. Le déséquilibre de la littérature en faveur de l'analyse des relations fournisseurs distributeurs au niveau des centrales, et des processus d'achats de ces dernières (A2), y apparaît alors encore plus clairement.

Figure 5.4 : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités d'enregistrement) en supposant les catégories mutuellement exclusives



Les résultats de cette phase de confrontation des volets théoriques et empiriques, effectuée sur la base de statistiques descriptives, nous permettent de constater très clairement que certaines dimensions de notre objet, bien qu'elles fassent partie de préoccupations managériales identifiées soit à partir des données empiriques secondaires, soit sur la base d'analyses quantifiées du corpus constitué par les entretiens d'experts, ne sont que peu développées par la littérature. Mais avant de nous prononcer sur le caractère éventuellement peu exploré de notre objet, du moins dans certaines de ses facettes, il convient de mener une confrontation des résultats de notre exploration d'un point de vue qualitatif. Seule cette analyse nous permettra en effet de nous assurer que les études disponibles satisfont les préoccupations des professionnels. Les points de désaccords, les faits surprenants constatés, et les thématiques non traitées fondent le socle nous permettant de dégager nos questions de recherche.

2. La formalisation et la présentation du cadre conceptuel de la recherche

Il convient désormais de définir avec soin notre objet resserré, et de formuler nos questions de recherches. Ces dernières guident l'élaboration de notre cadre conceptuel.

2.1. Délimitation de l'objet et formulation des questions de recherche

Afin de préciser les limites des apports de la littérature à notre démarche d'exploration, nous avons synthétisé un certain nombre de voies de recherches que nous avons identifiées, soit en raison d'une absence de travaux consacrés, soit en raison de l'apparition de faits surprenants. Ces éléments, qui sont synthétisés ci-dessous dans le tableau 5.4, nous permettent de délimiter notre objet, et de formuler nos objectifs, tout en les replaçant dans leur contexte théorique.

Tableau 5.4 : Les voies de recherche en distribution des F&L

Code	Les besoins en recherche identifiés et les faits surprenants
P2	/
A2	1. Influence inconnue des caractéristiques des F&L frais sensibles sur les pratiques d'achat et de management des relations par les distributeurs ; 2. Analyse du devenir des grossistes, de leurs activités et de leur clientèle
C1	1. Une seule étude disponible, montrant que les effets de la concurrence dépendent du format des points de vente, et du type de concurrence ; montre les risques des rayons spécialistes pour la grande distribution (Campo et Gijsbrechts, 2003)
P1	/
A1	1. Compréhension de l'intérêt des relations directes avec des grossistes ou des producteurs ; 2. Le choix des types de fournisseurs influence le comportement d'achat des détaillants, mais ceci n'a aucune influence statistique sur leurs performances (Shaw et Gibbs, 1999).
AR1	1. Effets des niveaux de centralisation des décisions sur le fonctionnement et les performances des rayons inconnus
R1	1. Pas de travaux vérifiant si le management des rayons F&L se différencie, du point de vue du magasin, de celui des autres rayons
Pr	1. Hétérogénéité des performances des rayons d'une même enseigne peu expliquée par la localisation des rayons, ce qui renvoie à la compréhension des déterminants discriminants des performances des rayons ; 2. Analyse de l'importance de la qualité des produits en rayon sur les ventes et mise en œuvre d'un protocole méthodologique adapté ; 3. Effets des différentes modalités de décision marketing et merchandising sur les performances des rayons ; 4. Pas de travaux sur le marketing des rayons des distributeurs britanniques pour corroborer les déclarations des chercheurs sur le canal
Ar	1. Analyse du fonctionnement du rayon et de ses spécificités limité ; 2. Pas d'analyse du processus d'achat et de passation des commandes au niveau du rayon ; 3. Déterminants de la démarque et moyens de la réduire
Hr	1. Importance de la compétence liée au produit pour le fonctionnement des rayons, et des compétences nécessaires à son management, au niveau des managers mais également des employés ; 2. Impact des modèles de management des ressources humaines des distributeurs sur le fonctionnement et les performances des rayons

2.1.1. La délimitation de l'objet de la recherche

Au cours du chapitre 2, nous avons orienté la question générale de la prise en compte et du management de la spécificité des rayons vers l'analyse du rayon F&L qui nous semblait a priori relever d'un cas unique. Nos investigations exploratoires nous ont permis de nous en assurer. Notre objet avait alors été resserré autour de la question du management de la spécificité des rayons F&L. Un long volet d'exploration hybride nous a permis d'identifier les singularités du rayon, puis d'en explorer les modes de management. Le produit, ou plus exactement la catégorie de produit, se trouve ainsi au cœur de notre problématique. Elle est rendue typique par la grande variété de combinaisons des caractéristiques intrinsèques des produits, qui sont cependant tous caractérisés par leur évolutivité et leur périssabilité, et par l'influence de facteurs climatiques sources d'incertitudes au niveau de l'offre et de la demande. Cette dernière est par ailleurs caractérisée par la grande hétérogénéité des

préférences des consommateurs vis-à-vis des caractéristiques des produits. La disponibilité du produit en rayon s'analyse dès lors en termes de quantités, mais également de qualité ; au-deçà d'un certain seuil d'intégrité physique ou de fraîcheur, le produit ne peut plus être considéré comme étant disponible à la vente. Ceci génère un coût de démarque qui doit être contrôlé. S'il dépend des actions de chacun des acteurs du canal, et de leurs interactions, la plus grande part de ce coût est en effet imputée au niveau du rayon (Halloran et al, 1981). La problématique du « management de la spécificité des rayons F&L » (ci-après dénommé ManSpé), nous le détaillerons par la suite, peut être appréhendée sous la forme d'une optimisation de l'attractivité du rayon et de sa constance, qui inclut la qualité des produits et leur disponibilité, sous contrainte des provisions de démarque et des frais de personnels alloués.

Nous l'avons précisé précédemment, l'existence d'une spécificité des rayons F&L tient en la nécessité de son management. Ainsi, les experts rencontrés postulent d'un lien de causalité positif entre ManSpé et les performances du rayon, qui apparaît :

- du fait de l'existence de problèmes de sous-optimisation des performances des rayons F&L, considérés comme étant liés à l'absence partielle ou complète du management de la spécificité ;
- du fait des résultats des concours d'étalage organisés par le Ctifl qui, profitant de l'événement pour effectuer un apport de conseil aux managers et mobiliser davantage de ressources, notamment humaines, constatent un accroissement du chiffre d'affaires des rayons sur la période ;
- du développement des enseignes multi-frais, dont les modes de management seraient proches de ceux recommandés par les experts.

Certes, il nous est difficile de nous assurer complètement de ceci, notamment, nous nous interrogeons sur la possible intervention d'un effet évènementiel qui serait associé aux effets positifs des efforts effectués lors des concours d'étalage sur les performances liées au marché des rayons. Néanmoins, adopter ceci comme un postulat, pour l'instant, nous permettrait d'éclairer la situation que nous avons identifiée par l'analyse de la littérature relative au marketing des rayons F&L, et répertoriée Pr-1, suivant laquelle il existe une forte hétérogénéité des modes de management des rayons et de leurs performances (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Cunningham, 1973 ; Lessassy-Koumou, 1998), y compris au sein d'une même enseigne, qui ne peuvent que très partiellement être expliqués par les effets de l'environnement des rayons sur leurs performances (Campo et al., 2000 ;

Campo et Gijsbrechts, 2003), une hétérogénéité des pratiques et des performances évoquée, voire dénoncée, plus explicitement encore par les experts rencontrés. Ce postulat nous permet également de nous détacher des critiques de certains interviewés, qui considèrent que le modèle de la grande distribution, et notamment la vente en libre-service, ne sont pas adaptés à la vente des F&L. Si ces hétérogénéités observées trouvent une source endogène au management des rayons, alors des voies d'amélioration du management des rayons F&L sont identifiables, et déployables.

Dans une étude réalisée auprès d'une chaîne de supermarchés américains, Pauler et al. (2009) se sont attachés à modéliser le pouvoir de marché des points de vente pour en estimer le potentiel de vente théorique. Leur objectif étant d'éviter de recourir à la définition des zones de chalandises qui sont parfois trompeuses en raison de la difficulté de leur délimitation, les auteurs définissent le potentiel de vente d'un magasin comme une fonction de facteurs internes et externes. Ils parviennent ainsi à expliquer 77% de la variance des ventes, concluant que les 33% restants sont à attribuer à des fluctuations dans la qualité du management des points de vente. Dans le cadre des rayons F&L, il apparaît que les leviers d'action des managers de rayon serait plus importante encore, car :

- les managers (hors distributeurs britanniques) disposent d'une plus grande latitude décisionnelle au niveau des F&L que dans les rayons de produits manufacturés ;
- la qualité des produits exposés, principal déterminant des ventes du rayon supposé[120], ou du moins, principal facteur inhibant l'acte d'achat lorsqu'elle vient à manquer, semble influencée pour partie par les actions et décisions des managers de rayon, créant un potentiel de différenciation vis-à-vis de la concurrence, mais sans doute également entre les rayons d'une même enseigne.

Nous circonscrivons ainsi l'objet de notre recherche sur le management de la spécificité des rayons F&L, tel qu'il est influencé par les managers de rayon. Nous écartons ainsi de l'analyse les facteurs relatifs à l'environnement secondaire du rayon F&L. Nous redéfinissons et resserrons notre objet de sorte à examiner ce fait surprenant Pr-1 (confère tableau 5.4). Il nous semble en parfaite adéquation avec les préoccupations managériales identifiées et reportées dans le tableau 5.2, et les dires des experts, qui estiment que les principales difficultés trouvent leurs sources au niveau du management du rayon F&L *in situ*. Cette

[120] Nous rappelons qu'aucune recherche n'a, à notre connaissance, réussi à évaluer, par des mesures objectives, l'impact de la qualité des F&L sur les ventes des rayons, car ne parvenant pas à prendre en compte sa variabilité, qui intervient au cours d'une même journée. Les travaux mettant en avant ce lien reposent ainsi exclusivement sur les déclarations des consommateurs, et, nous semble-t-il, reposent davantage sur la question du choix du point de vente.

nouvelle délimitation de notre objet nous autorise ainsi pleinement à nous intéresser au management de la spécificité tel que circonscrit par les experts, ainsi qu'aux conditions favorisant l'adoption d'un tel mode de management. Nous avons pour ambition de contribuer à comprendre pourquoi ces variations se produisent, et comment les plus performants s'y prennent pour parvenir à se démarquer.

Il convient désormais d'articuler notre recherche autour de cette problématique, que nous nous attachons à décliner en questions de recherche dans le paragraphe suivant.

2.1.2. La formulation des questions de recherche

Notre objet, tel que nous venons de le préciser, découle des travaux de Chabaud et Codron (2005), présentés en 2004 à l'occasion du septième Colloque Etienne Thill. La problématique de la prise en compte des particularités des rayons, analysée au travers du cas des F&L, a abouti à la découverte et à la formalisation d'un problème de gestion concret, cristallisé autour des difficultés de management de cette catégorie de produits. La phase d'exploration hybride que nous avons réalisée nous a permis de replacer cette problématique dans ses contextes théoriques et empiriques, dont l'analyse nous a permis d'identifier nos questions de recherche. Ces dernières s'inscrivent ainsi au croisement entre les limites des recherches sur la distribution des F&L, et les préoccupations des praticiens. Nos questions de recherche découlent de la mise en perspective de ces deux volets d'exploration. Leur origine est ainsi mixte.

L'analyse des voies de recherche en distribution des F&L, l'environnement secondaire du rayon étant écarté, renvoie principalement à deux thématiques en relation avec notre objet, qui s'inscrivent dans le cadre des préoccupations managériales relevées dans la presse professionnelle : l'articulation du rayon sur le canal marketing, et l'influence des ressources humaines et leur coordination au sein du point de vente. Ainsi :

- Les dimensions AR1, A1, Ar et Pr évoquent ensemble la question de l'organisation des distributeurs, notamment celle de la coordination centralisée des décisions dans le canal, qui renvoie aux notions de séparation fonctionnelle et de répartition des rôles, et au niveau de dépendance des rayons à leurs structures centrales. Les dimensions Ar et A1 nous poussent à nous interroger sur le management des approvisionnements du rayon, tandis que la référence à Pr recèle la question de l'influence des acteurs amont sur le marketing du rayon ;

- Les dimensions Hr et R1 sont, quant à elles, relatives aux processus organisationnels à l'œuvre au niveau du point de vente et à l'analyse des ressources humaines nécessaires au management du rayon F&L.

Nous proposons ainsi de réexaminer ces voies de recherche, en les discutant par rapport aux résultats de l'analyse du discours des experts.

2.1.2.1. Modes de management de la spécificité des rayons F&L

Le management de la spécificité des rayons F&L correspond à des décisions et actions marketing (Pr), et logistiques ou liées à l'approvisionnement des rayons (Ar). Nous pouvons d'ors et déjà constater que nous nous heurtons à un premier déficit des recherches académiques se rapportant à la manipulation des variables marketing du rayon. Nous retenons que les effets des variables marketing varient selon les sous-catégories de produits (Curhan, 1974), mais également selon les références qui les composent, références dont la sensibilité des consommateurs au prix varie également (Durham et al, 2007). Ces travaux sont cependant parcellaires, et difficilement mobilisables pour aider les managers à sélectionner les références qu'il convient de privilégier, et les techniques marketing ou merchandising à leur appliquer, dans un contexte local et climatique donné, pour optimiser le chiffre d'affaires du rayon et en contrôler le niveau de démarque. Par ailleurs, les catégories de produits, basiques ou de spécialités, ne sont pas stables dans le temps, l'appartenance de certaines références changeant selon la saison (Beamer et Preston, 1991 ; Ctifl, 2002). Plus encore, quelques recherches académiques font état des multiples critères qui peuvent être invoqués par les managers pour justifier leurs décisions marketing, qui peuvent entrer en contradiction avec les recommandations des structures centrales (Beamer et Preston, 1991 ; Lessassy-Koumou, 1998). Cependant, aucune recherche n'analyse les effets de ces différentes modalités de décision sur les performances des rayons (fait remarquable Pr-3 du tableau 5.4).

Les experts, quant à eux, insistent sur le fait que chaque décision marketing doit non seulement être adaptée aux conditions climatiques et socioculturelles locales, mais encore aux caractéristiques physiologiques des produits. Autrement dit, pour les experts, les différentes logiques conduisant à des orientations décisionnelles contrastées en termes marketing, telles qu'évoquées dans la littérature (Beamer et Preston, 1991), se doivent d'être combinées. Ces décisions semblent répondre à des préoccupations à la fois techniques et marketing, réflexions qui s'inscrivent dans le cadre d'une limitation des ressources engagées. Enfin, nous rappelons qu'aucune étude n'a pu établir de lien empirique entre la qualité des produits et les performances des rayons (fait remarquable Pr-2). En effet, il est une contrainte inhérente aux

techniques d'analyse quantitative du merchandising des rayons, qui est exacerbée dans le cadre des rayons F&L : l'évaluation des effets des variables ne peut se faire en l'absence d'une certaine stabilité dans le temps, nécessaire à l'obtention de séries de données valides (Fady et Seret, 2000). Concernant la dimension (Ar), nous avons remarqué que les analyses du fonctionnement du rayon et des techniques logistiques appropriées n'ont fait l'objet que d'une unique recherche, non dédiée à la catégorie des F&L (Price, 2004) (fait remarquable Ar-1). Il en résulte que les déterminants de la démarque, ainsi que l'identification des moyens pour la contrôler ou la réduire, n'ont fait l'objet d'aucune recherche, du moins depuis celle, exploratoire, de McLaughlin et al (1981), qui effleure la question (fait remarquable Ar-3). Le discours des experts nous a cependant conduit à placer au cœur du management des rayons F&L la maitrise de l'évolution des produits et la préservation de leur qualité, nécessaires à la contention du taux de démarque du rayon. Par ailleurs, bien que les travaux de Price (2004) évoquent l'importance de la passation de commandes du rayon F&L, aucune étude ne s'est à proprement parler saisie de cette problématique (fait remarquable Ar-2).

Nous disposons néanmoins, ainsi que nous le formaliserons dans la section suivante, d'une grille d'analyse idéal-typique du ManSpé. Nous nous plaçons dès lors toujours dans une posture compréhensive, afin de nous assurer de pouvoir étayer cette grille d'analyse. Mais plus encore, nous nous interrogeons sur sa capacité à supporter une analyse de situations concrètes de gestion, ou, plus exactement, de management des rayons F&L.

Par ailleurs, ainsi que nous l'évoquions au préalable, l'identification du ManSpé ne prend de sens que dans la mesure où il est susceptible de comprendre les difficultés rencontrées sur les rayons F&L, et d'en expliquer l'hétérogénéité des performances. Toutefois, notre investigation exploratoire empirique permet de constater le contexte extrêmement concurrentiel qui frappe les rayons F&L des grands distributeurs. Tandis qu'il conviendrait de nous interroger sur le lien entre le ManSpé et les performances des rayons F&L, nous ne pouvons être indifférent à cette situation délicate. En effet, la grande distribution est un terrain décrit comme parfois difficile à pénétrer (Barel, 2000). L'accès à des données telles que les performances des rayons peut s'avérer délicat à obtenir, d'autant plus que nous sommes susceptibles de nous intéresser à des données sensibles, telles que les différentes marges des rayons, leur productivité, ou leur rentabilité. Deux conséquences en découlent :

- afin de poursuivre notre étude, nous nous fondons sur les dires des experts, qui affirment l'existence d'un lien positif entre le ManSpé et les performances des rayons.

Nous considérons cette assertion comme étant vraie, et attribuons donc à cette conjecture un statut de postulat ;

- nous nous posons cependant un objectif, qui ne peut être que raisonnablement secondaire, à savoir d'étayer ou de réfuter ce lien positif entre le concept de ManSpé et les performances des rayons, ou d'en expliquer les mécanismes sous-jacents.

Nous nous demandons alors si le mode de management du rayon est de nature à influencer ses performances, et par quels mécanismes.

2.1.2.2. Les conditions favorables à la prise en compte de la spécificité des rayons F&L

La mise en correspondance des résultats des volets théoriques et empiriques de la phase d'exploration nous amène désormais à nous interroger sur les conditions favorables à la mise en œuvre d'un mode de management respectueux de la spécificité des rayons. Compte tenu de la nature de notre recherche, nous tenons néanmoins à restreindre notre analyse, et à identifier des objectifs de recherche plus étroitement définis. Nous nous concentrons sur le profil des managers de rayon, et sur les modalités d'articulation du rayon sur le canal.

Notre deuxième question de recherche se rapporte au profil des managers de rayons. La littérature considère que les contre-performances des rayons F&L sont liées à un manque de spécialisation des chefs de rayons dans le produit. Certains experts estiment également que la spécialisation dans le produit est indispensable à la gestion du rayon. D'autres considèrent que le management des rayons ne demande pas une connaissance poussée des produits dans le rayon, et distinguent le professionnalisme de la spécialisation. Ces derniers considèrent qu'il est rapide – une année – d'apprendre le produit, pour peu que le manager s'y intéresse. Cette thématique à été abordée par Chabaud et Codron (2005). Ces derniers estiment que le management des rayons à métier, dont celui des F&L, nécessite un mode d'organisation favorisant le développement d'une compétence spécifique au produit. Livingston (1920) exposait, quant à lui la problématique suivante : il est difficile de trouver des personnes combinant à la fois des qualités de gestionnaire et de marketeur, et connaisseurs du secteur des F&L.

Nous nous interrogeons dès lors sur le rôle que joue la spécialisation produit du chef de rayon sur le management de la spécificité des F&L.

Par ailleurs, Chabaud et Codron (2005) s'interrogent sur le besoin que ces compétences soient détenues uniquement par le manager de rayon, ou bien par son équipe également. L'enquête préalable révèle que le « professionnalisme des équipes » comporte plusieurs dimensions :

comportementales, attitudinales, et détention de savoirs, et de savoirs-faires. Or, certains experts considèrent que le manager de rayon influence ces caractéristiques de l'équipe, en adoptant ou non une démarche de formation auprès ses membres. Il semble en effet qu'il n'y ait que peu de formations initiales adaptées. Cette fonction de formation des équipes par les managers apparaît toutefois souvent délaissée (Fournier et Loubès, 2001). Les carences en personnel semblent également contribuer aux difficultés observées sur les rayons. Nous notons ainsi que les caractéristiques de l'équipe peuvent influencer le mode de management du rayon, et l'éventuelle influence du manager sur leurs compétences.

La troisième question concerne les modes d'articulation des rayons sur le canal, ce qui nous amène à discuter de la notion de centralisation. Deux dimensions sont à considérer, la centralisation des décisions, et le niveau de concentration des flux (Nollet et Beaulieu, 2001). Ces notions nous renvoient à l'analyse de la structure des relations centrale – point de vente.

Concernant la question de la centralisation, nous nous demandons quels sont ses effets sur ce management de la spécificité. La littérature est contradictoire sur ce sujet, et les entretiens d'experts n'ont pas été en mesure de nous renseigner davantage (voie de recherche AR1, tableau 5.4). Nous nous demandons comment ce management de la spécificité est influencé par le degré de centralisation des décisions marketing. Nous nous demandons cependant ce qui peut expliquer qu'au sein d'une même enseigne, autant de disparités entre rayons aient été rapportées. Une première source de différence est liée aux choix organisationnels de chaque distributeur, le type de relation (structure économique) déterminant les répartitions des rôles au sein des canaux, et fixant les responsabilités en matière de prise de décision. Néanmoins, la littérature reporte des cas de comportements déviants de la part des managers, qui, par exemple, ne suivent les recommandations des centrales que lorsque ces dernières effectuent des visites de contrôle (Barel, 2000). Dans ce cas, il conviendrait d'interpréter la centralisation des décisions en termes d'influences externes, et de comportement du manager en réponse à ces influences (structure comportementale). En réponse à des influences, nous retenons deux modalités : soit le manager garde le contrôle des décisions, soit il l'abandonne (Hunt et Nevin, 1974 ; Anand et Stern, 1985). Nous nous demandons dès lors comment ces comportements des managers de rayon influencent la prise en compte de la spécificité des rayons.

La seconde dimension renvoie à la question de la dépendance du rayon, abordée sous l'angle de la concentration des flux, de l'existence d'alternatives, et de considération de ces alternatives (Ganesan, 1994). La littérature n'est pas en mesure de nous renseigner sur les

effets du recours à un grossiste sur le management de la spécificité du rayon, en dehors de la possibilité de se dépanner en cas de risque de rupture de produit. Mais elle ne précise pas dans quelles conditions ce recours intervient. Les experts précisent que le recours aux grossistes est risqué pour les chefs de rayon qui peuvent être soumis à leur opportunisme. Leur seul intérêt résiderait dans la flexibilité qu'ils procurent au système d'approvisionnement du manager de rayon, pour peu qu'il en paye le prix. Par ailleurs, si la possibilité de mettre en concurrence la centrale avec un grossiste a été évoquée par la littérature (Chabaud et Codron, 2005), les effets de cette stratégie ne sont pas connus. Par ailleurs, la presse professionnelle insiste sur le fait que le recours à un grossiste est de nature à améliorer les performances des rayons F&L. Or, les travaux de Shaw et Gibbs (1999) ne relèvent aucun lien statistique entre le mode d'achat des détaillants de F&L, et donc leurs choix en matière de fournisseurs (sur marché, hors marché, ou adhésion à une coopérative de détaillants), sont sans effet significatif sur leurs performances (voie de recherche A1-1, fait surprenant A1-2, tableau 5.4).

Nous nous fixons pour objectif de comprendre comment ces différentes configurations du système d'approvisionnement du rayon sont susceptibles de favoriser le management de la spécificité des rayons, et sous quelles conditions.

2.2. Le cadre conceptuel de la recherche

Avant de présenter notre cadre conceptuel (2.2.2), nous en définissons dans un premier temps les caractéristiques qui semblent appropriées à la nature de notre recherche (2.2.1). Nous en offrons par la suite une représentation graphique (2.2.3).

2.2.1. L'influence du type de recherche sur les caractéristiques du cadre conceptuel

Selon Miles et Huberman (2003, p.41) le cadre conceptuel d'une recherche « décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles. ». Il remplit ainsi les objectifs suivants :

- intégrer la recherche aux théories préexistantes, afin d'en garantir le caractère cumulatif (George et Bennett, 2004),
- « Centrer et délimiter » (Miles et Huberman, 2003, p.42) la recherche empirique, autrement dit la « focaliser » (George et Bennett, 2004 p. 67) sur les aspects présentant un intérêt explicatif du phénomène sous investigation, en opérant une « réduction anticipée des données » (Miles et Huberman, 2003, p. 37)

L'état de la connaissance préalable, éclatée, dispersée et parfois peu accessible sur certains aspects de notre objet, ou la contemporanéité à notre processus de recherche de certaines

études portant principalement sur le marketing du rayon, ont contribué à créer cette situation, nous laissant à penser que notre objet peut être considéré comme peu exploré. La durée du processus de collecte des données secondaires de nature académique nous a engagés à nous tourner conjointement vers le recueil et l'analyse d'un matériau empirique. Ainsi, les différentes composantes du ManSpé ont été principalement identifiées par le biais d'un raisonnement inductif. Le concept de ManSpé étant au cœur de notre analyse, notre recherche s'inscrit dès lors pleinement dans le cadre d'une démarche exploratoire. Il convient, en dépit des précautions que nous avons mises en œuvre pour nous assurer de l'obtention de résultats de qualité, d'en tirer les conséquences qui s'imposent. Nous ne pourrons ainsi pas formuler d'hypothèse, puisque nous ne disposons pas de théorie préalable empiriquement vérifiée. De ce fait, nous ne pourrons que formuler des objectifs de recherche (Geenley et Shipley, 1988), ou nous avancer à établir des propositions à étayer ou à écarter, afin de guider notre investigation empirique. Dans le cadre d'une recherche exploratoire, « la connaissance existante est pauvre, et la littérature disponible ne fournira pas de cadre conceptuel ou d'hypothèses dignes d'intérêt » (Yin, 1994, p. 28). Miles et Huberman (2003) précisent cependant que le cadre conceptuel peut s'étendre sur un continuum allant du caractère exploratoire au caractère confirmatoire de la recherche : un cadre conceptuel peut être « rudimentaire ou élaboré, basé sur la théorie ou le bon sens, descriptif ou causal ». Pour les tenants de l'approche IMP (Dubois et Araujo, 2007, 2004 ; Halinen et Tornroos, 2005 ; Dubois et Gadde, 2002) deux critères définissent ainsi les différentes modalités d'élaboration d'un cadre conceptuel : l'« étroitesse » de sa structuration qui autorise la comparabilité des cas en vue de la génération d'une théorie, et son « évolutivité » tirant parti du caractère abductif de la recherche par les cas. Ils préconisent de recourir à un cadre à la fois étroit et flexible. Nous adoptons également cette position.

Dans un tel contexte, l'étude empirique peut se préparer avec une liste de variables candidates (Miles et Huberman, 2003). Néanmoins, nous avons ciblé, dans le cadre de nos questions de recherche, des variables dont nous souhaitons comprendre les effets. Notre recherche vise alors à caractériser la relation entre des éléments indépendants et un élément dépendant : en ce sens, elle s'apparente aux recherches décrites comme « centrées-X/Y », et adopte un caractère « confirmatoire/disconfirmatoire » (Gerring, 2007, p. 71). Pour l'auteur, dès lors qu'un lien entre une variable indépendante et une variable dépendante fait l'objet d'une recherche, alors une relation, même peu renseignée, est présumée, et peut être discutée. Cette relation sera alors, modestement, étayée, ou rejetée. Par ailleurs, George et Bennett (2004) distinguent les

dimensions dépendantes, les dimensions indépendantes et intervenantes, et les paramètres qui visent à être maintenus constants afin d'en contrôler les effets. Par « dimensions intervenantes », nous entendons des concepts et variables qui ne sont pas directement liés à notre propos, mais dont la prise en compte nous semble toutefois être en mesure d'être mobilisée, à des fins d'explication, pour parvenir à nos objectifs.

Le paragraphe suivant est ainsi consacré à l'exposé du cadre conceptuel de la recherche. Nous en présentons les composantes, et tentons de clarifier la logique qui sous-tend leur articulation.

2.2.2. Le cadre conceptuel retenu

Afin de présenter le cadre conceptuel de la recherche, nous définissons ce que nous appelons le mode de management de la spécificité des F&L (2.2.2.1), envisageons ses effets en termes de performances (2.2.2.2), et définissons les conditions antécédentes dont nous souhaitons comprendre les effets (2.2.2.3).

2.2.2.1. Le management de la spécificité des rayons

L'enquête préalable nous a permis de construire, par induction, un cadre d'analyse idéal-typique de la spécificité des F&L. Il s'agit d'un ensemble d'actions et de décisions, marketing et logistiques, dont l'objectif tendrait à contenir le processus de dégradation de la qualité des produits et de la présentation du rayon, tout en maîtrisant le niveau de démarque généré. Les dimensions logistiques et marketing du management du rayon tendent à agir conjointement sur ce processus. Schramm-Klein et Morschett (2006) ont ainsi démontré que la performance globale des organisations, à un niveau intra mais également inter-organisationnel, dépend de leur capacité à coordonner ces deux dimensions. Ceci s'inscrit dans la lignée des travaux de Rinehart et al (1989), qui considèrent que les canaux comportent des dimensions institutionnelles, comportementales et physiques ; ils proposent que la dimension institutionnelle influence les activités marketing et logistiques qui, conjointement, déterminent la qualité de service fournie.

Les décisions marketing se subdivisent selon les dimensions classiques du marketing du détaillant : implantation, assortiment, politique de communication, thématisation et manipulation des variables d'atmosphère. Nous avons distingué la présentation des produits de l'implantation, en raison des spécificités qu'elle recèle, c'est-à-dire que la présentation respecte à la fois les caractéristiques des produits (par exemple, protéger la tête des endives de la lumière pour éviter qu'elles ne verdissent), et vise à les mettre en valeur (présenter la plus belle partie du fruit, ranger les produits de manière ordonnée ou pour créer des formes en les

dépotant). En revanche, nous avons inclus les prix dans l'assortiment. Tout d'abord, les professionnels tout comme les travaux académiques tendaient à considérer que le prix n'était pas le critère déterminant fondant l'acte d'achat du chaland, et que les ventes de tous les produits ne sont pas élastiques au prix (Durham et al, 2007). Par ailleurs, les prix des produits peuvent être extrêmement fluctuants : aussi, par soucis de simplification, nous avons inclus les prix dans l'assortiment, considérant qu'ils s'inscrivaient dans le choix des gammes proposées.

La logistique interne regroupe deux types d'activités : les activités de réapprovisionnement du rayon au cours duquel sont faites les rotations (logique du premier entré, premier sorti), de technique de remplissage (retourner les caisses violemment, ou déplacer les produits avec délicatesse), exigence du tri des produits, nettoyage et rangement, et actions sur le produit. Au niveau du tri, nous avons donc distingué l'exigence du tri, de son montant. En effet, le montant de produits triés correspond à la perte par tâche, et donc à une composante de la démarque. L'exigence du tri reflète le niveau de qualité à partir duquel le produit est écarté de la vente. Il y a en effet une distinction entre l'enlèvement d'un produit manifestement dégradé, de l'enlèvement d'un produit dont la durée de vie, bien qu'encore visuellement acceptable, ne permettra pas un temps de conservation ultérieur suffisant. Or, l'évaluation du produit est réalisée non seulement sur le lieu de vente, mais également lors de sa consommation. Les experts rappellent que la période entre l'achat d'un produit et sa consommation tend à se rallonger de plus en plus, rendant cruciale l'exigence du tri. Les actions sur les produits visent un double objectif. Le premier est de préserver le produit en luttant contre les facteurs accélérateurs de leur dépérissement (technique de conservation, brumisation). Le second est de favoriser leur qualité visuelle, soit en rafraîchissant les coupes (enlever la partie oxydée des salades par exemple), soit en dégageant une partie esthétique du produit (sertissage des choux-fleurs afin d'en présenter le cœur).

La dernière composante est relative aux commandes. Tchokogué et al (2001), qui reprennent la pyramide de la mesure de performance de Lynch et Cross (1995), considèrent ainsi que « l'acuité des livraisons » et la « qualité » constituent des critères de mesure de la performance opérationnelle inter-organisationnelle. La qualité prend en compte les notions de communication, ou encore de service. L'acuité, ou adéquation, couvrent des dimensions « de temps et de lieu » (Ibid, p.64), tels le pourcentage de commandes livrées à l'heure, ou encore l'adéquation des quantités fournies. Nous lui préférons le terme de conformité, afin d'englober non seulement ces aspects, mais encore la correspondance aux attentes de qualité

des produits, une dimension importante dans le cadre des F&L, la maîtrise de sa variabilité étant complexe et technique. Nous intégrons en revanche la notion d'acuité des commandes, pour refléter la difficulté de l'évaluation des quantités à commander. Les experts indiquent en effet que l'estimation des quantités à commander est résistante aux efforts d'automatisation des commandes, en raison des nombreux facteurs influençant les ventes, dont la qualité des produits, et les aléas climatiques micro-locaux[121]. Elle incombe donc aux managers.

Nous avons également déterminé que ces activités et décisions logistiques et marketing permettent de manager plusieurs facettes de la spécificité des rayons F&L : le produit, la saison, l'attractivité du rayon et donc sa dimension hédonique, et le facteur local.

Le management du produit implique deux composantes, l'une physique, et l'autre temporelle. Le facteur physique est lié à la fragilité de certains produits, sur lesquels des contraintes de cette nature (chocs, poids) peuvent induire une détérioration de l'intégrité physique du produit (écrasement ou autres blessures). Le facteur temporel est lié au caractère périssable des produits (temps de possession du stock), et à leur sensibilité à une exposition en rayon (volumes présentés en rayon). Certaines pratiques, telles les promotions de dégagement, visent ainsi à concéder une légère démarque tarifaire afin d'offrir des réductions tarifaires sensées stimuler les ventes, et donc accélérer l'écoulement des produits. Nous ne revenons pas sur le caractère saisonnier des F&L, ni sur l'importance de l'aspect hédonique, afin de nous pencher sur le facteur local. Ce dernier peut être subdivisé selon que les facteurs locaux sont structurels ou aléatoires. Les facteurs structurels sont relatifs aux disparités locales de consommation, et aux influences des caractéristiques de l'environnement des points de vente[122]. Les facteurs aléatoires sont relatifs au climat, qui peut adopter une dimension micro-locale. La première composante du facteur local pose une question d'adaptation, tandis que la

[121] Les recherches en matière de gestion des opérations se sophistiquent cependant. Ainsi, les travaux de van Donselaar et al (2006) portant sur le contrôle des stocks des supermarchés intègrent dans leur modèle d'optimisation la périssabilité des produits. Gürler et Öksaya (2008) ont enrichi ces travaux de sorte à intégrer la durée de vie aléatoire de produits périssables. Néanmoins, dans le cadre des F&L, l'instabilité des caractéristiques des produits et les incertitudes liées aux aléas climatiques renforcent encore le phénomène de résistance à l'automatisation.

[122] Parmi les caractéristiques de l'environnement susceptibles d'intervenir, nous retenons les caractéristiques de la zone de chalandise et notamment la part de consommateurs à revenus élevés, et la structure de la concurrence locale, notamment la présence de spécialistes des F&L ; les effets de ces variables sur les performances des rayons ont été validés (Campo et al, 2000 ; Campo et Gijsbrechts, 2003). D'autres facteurs sont susceptibles d'intervenir et de conditionner les disparités locales de consommation : l'âge, les personnes âgées consommant plus de fruits et légumes, ou encore la composition du foyer (les jeunes couples semblent consommer davantage de F&L que les jeunes célibataires). Ces dimensions n'ont pas été validées comme sources de disparités des performances des rayons, du moins dans le cadre de la littérature que nous avons étudiée, cadre précisé au cours du chapitre 4.

seconde renvoie plutôt à la notion d'adaptabilité, c'est-à-dire de capacité d'adaptation, qui impose donc une notion de changement (Jahre et Fabbe-Costes, 2005).

En croisant ces dimensions, fonctions, et nature des spécificités à manager, nous obtenons une grille d'analyse, qui nous permet de classer les différents critères que l'enquête préalable a révélés, et que nous avons détaillés à l'occasion de leur présentation (chapitre 4). Cette grille est présentée en figure 5.5.

Il nous a semblé en effet nécessaire de conserver une double logique, fonctionnelle et par composantes de la spécificité, et ce en raison de la contribution des activités au management de plusieurs facettes de la spécificité. L'analyse fonctionnelle rend en effet plus facile l'identification des antécédents à considérer. La dimension marketing, et celle liée aux approvisionnements, sera ainsi plus particulièrement dépendante des acteurs externes au rayon, et du manager de rayon. Les activités de logistique interne renvoient, quant à elles, davantage à l'équipe, et au manager dans ses activités de management.

Figure 5.5 : Une grille d'analyse du management de la spécificité des rayons F&L.

Spécificités managées / Décisions et activités		Spécificités génériques			Spécificités locales	
		Produit : prise en compte de la fragilité et de la périssabilité	**Saison**	**Hédonique**	**Local aléatoire**	**Local structurel**
Marketing adapté						
	Implantation	Adaptation de l'espace linéaire et des volumes mis en rayon à la fragilité des produits Organisation par familles de produits (maîtrise des interactions entre produits)	Adaptation de l'organisation du linéaire et de l'allocation d'espace à la référence selon les variations saisonnières des ventes	Organisation cohérente (par valeur d'usage, famille de produits), couleurs tranchées et harmonisées	/	Ajustement aux préférences locales de consommation et à la clientèle du point de vente
	Technique de présentation des produits	Adaptée à la fragilité et à la sensibilité des produits : orientations des produits, superpositions, utilisation de fausses masses…	/	Mise en valeur du produit, Esthétisme de la présentation Régularité des masses	/	/
	Assortiment	/	Reflet de la saison, ajustement de la largeur de la gamme par famille de produit	Variété et choix ; Présence de produits dits de spécialité (produits atypiques, exotiques)	Ajustement de l'assortiment et des prix aux conditions climatiques locales (peuvent s'écarter des normales saisonnières)	Produits consommés localement, Produits d'origine locale, Ajustements des produits, variétés et gammes aux préférences locales Ajustement des prix
	Promotion - communication	Accélération des flux par promotion de dégagement des produits au niveau de fraîcheur limité	Adaptées aux campagnes des produits	Esthétique des affiches, apport de conseils Présentation des employés-vendeurs et qualité de l'accueil et du conseil, Mode de pesée, Présence de sachets	Ajustement aux conditions climatiques locales (peuvent s'écarter des normales saisonnières)	Valorisation des producteurs locaux, Prise en compte des évènements régionaux ou locaux
	Thématisation et atmosphère	Connotation naturalité et fraîcheur	Reflet et mise en avant de la saison	Esthétique de la décoration et du mobilier,	/	Reflet de coutumes ou évènements locaux

Spécificités managées / Décisions et activités	Spécificités générales			Spécificités locales	
	Produit : prise en compte de la fragilité et de la périssabilité	**Saison**	**Hédonique**	**Local aléas**	**Local structurel**
Logistique interne					
Technique de remplissage	Délicate, respectueuse de la fragilité des produits	/	/	/	/
Réapprovisionnement et rotations	Fréquence adaptée à la fragilité et à la périssabilité des produits, et aux décisions d'implantation	Adapté aux variations saisonnières de fréquentation, et d'assortiment (proportion de produits fragiles dans l'assortiment)	Fréquence adaptée aux ventes	/	Adaptée à la fréquentation du point de vente
Tri (exigence)	Eviter les contaminations entre produits Adaptation au produit	/	Homogénéisation de la qualité des produits exposés	/	/
Nettoyage et rangement	Nettoyage des linéaires et des réserves pour éviter les risques sanitaires, prise en compte des produits plus ou moins salissants	/	Constance de la propreté du linéaire et des sols	/	/
Actions sur le produit	Soins aux produits (conservation adaptée, humidification, technique de resserre) Techniques de parage des produits	/	Techniques de parage des produits	/	/
Commandes et livraisons					
Acuité des commandes	Limitation des stocks des produits les plus sensibles	Prise en compte des variations de consommation saisonnières dans les assortiments	/	Adaptation des commandes aux variations ponctuelles liées aux aléas climatiques locaux	Adaptation à la fréquentation des points de vente, aux évènements locaux…
Conformité des livraisons	Attention accrue sur les produits les plus fragiles et périssables	/	/	/	/

2.2.2.2. Les résultats : tenue de rayon, maîtrise de la démarque, et performances du rayon

Les experts tendent à considérer que l'ensemble des composantes du management des rayons F&L constituent un tout indissociable. Ainsi que nous l'avons constaté précédemment, une même facette de la spécificité s'avère prise en compte par plusieurs fonctions, décisions et activités. Les objectifs seraient d'assurer une tenue constante du rayon, et de participer à l'amélioration de ses performances.

2.2.2.2.1. La tenue de rayon et la maîtrise de la démarque

Nous plaçons le concept de tenue de rayon comme variable intermédiaire entre le mode de management du rayon, et ses performances. La tenue de rayon englobe les deux facettes de l'expérience des consommateurs en magasin de Westbrook (1981) : l'expérience en magasin, qui concerne notamment la présentation du point de vente, et l'expérience face au produit, qui correspond à sa qualité et sa disponibilité. Dans le cadre de tout rayon, ces facettes se détériorent entre deux cycles de réapprovisionnement. Dans le cadre des F&L, cette détérioration semble, à dires d'experts, pouvoir se produire très rapidement. Nous retenons ainsi trois composantes de la tenue de rayon :

- la constance de la présentation et de la propreté du rayon ;
- l'absence de ruptures en rayon ;
- la constance de la qualité des produits et son homogénéité.

Selon les experts, le ManSpé tel que nous l'avons compris vise en premier lieu à préserver la qualité des produits ; nous avons regroupé ces facteurs sous la facette « produit ». La qualité est difficile à mesurer. Nous pouvons néanmoins distinguer quelques propriétés essentiellement visuelles :

- l'intégrité physique des produits (absence de blessures) ;
- l'aspect fraîcheur (absence de flétrissures)
- l'homogénéité de la qualité (même degré de maturité par exemple)

La maîtrise de la démarque est un élément essentiel du rayon F&L, que nous inscrivons parmi ces résultats, médiateurs entre le ManSpé et les performances du rayon. La démarque, nous l'avons vu au cours de la phase d'exploration hybride, trouve de nombreuses sources au sein du rayon F&L, tant dans sa part inconnue (erreur de gestion, perte de poids des produits par dessiccation, vol à l'étalage) que connue (perte par tâche). Une provision pour démarque est nécessairement à effectuer, comme dans tous les rayons, pour préserver les marges. Dans le cadre du rayon F&L, en raison de la périssabilité des produits, il semble particulièrement

important de maîtriser les facteurs de démarque non désirée, de sorte à conserver cette part provisionnée pour effectuer le tri le plus exigeant possible. De nouveau, l'ensemble des actions et décisions semblent contribuer à ce dessein. Le management du produit, et l'adaptation locale semble ici déterminant. Particulièrement, l'acuité des commandes semble importante, afin d'éviter la constitution de stocks de produits sensibles, tout en évitant le pendant du surstock : la rupture.

2.2.2.2.2. Les performances du rayon

Le choix des critères de performance des points de vente est sujet à débats (Dubelaar et al, 2002 ; Good, 1985). De nombreux travaux analysent les performances des points de vente et des rayons, visant à mettre en évidence les facteurs susceptibles de les influencer (Hise et al, 1983 ; Desmet et Renaudin, 1998 ; Donthu et Yoo, 1998 ; Campo et al, 2000 ; Kumar et Karande, 2000 ; Vyt, 2005). La performance englobe différents aspects, que certains auteurs ont tenté de distinguer : Achabal et al (1984) distinguent par exemple la productivité (rapport entre une ressource et un résultat), l'efficience (combinaison de plusieurs facteurs) et l'efficacité (qui prend en compte l'atteinte des objectifs). L'atteinte des objectifs est ainsi un moyen de contrôle opérationnel du travail des managers de rayon (Chabin, 2001). Selon Vyt (2005), les indicateurs de performance utilisés généralement par les distributeurs pour contrôler les performances des points de vente sont ainsi le chiffre d'affaires TTC, les débits, le panier moyen (CA/débits), la marge nette, les frais de personnels, et le résultat avant impôts. Reinartz et Kumar (1999) mobilisent quant à eux les travaux de Dunn et al (1995), qui distinguent :

- les performances basées sur le marché (ventes, parts de marché)
- les performances relatives à la productivité (ventes par mètre carrés)
- les performances relatives à la profitabilité (marge brute, rendement des actifs).

Ils recommandent que toute évaluation des performances des points de vente recoure à plusieurs mesures simultanées. Il apparait, parmi les stratégies des détaillants, deux modèles apparemment opposés : l'un fondé sur la domination par les coûts, et l'autre sur la différenciation, notamment par l'enrichissement de l'offre et du design du point de vente (Bultez et Guerra, 2005 ; Volle et al, 2008). Si ces deux stratégies peuvent s'avérer, l'une comme l'autre, efficaces (Bultez et Guerra, 2005), il est un compromis entre la volonté d'accroissement des ventes par la manipulation des variables d'atmosphère, et la recherche de productivité (Reinartz et Kumar, 1999).

Cet antagonisme se retrouve dans le discours des experts, qui considèrent que les restrictions de main d'œuvre nuisent à la tenue de rayon. Il y aurait donc un conflit entre la logique de productivité des équipes (les frais de personnels apparaissant mesurés en rapport au chiffre d'affaires du rayon) et le développement de l'attractivité du rayon. Notamment, si la qualité des produits influence l'acte d'achat, alors la dégradation de la qualité, la multiplication des ruptures en rayon et le manque de propreté du rayon en fin de journée entraînerait une sous-optimisation des ventes. Cette maîtrise de la tenue de rayon offrirait de plus un potentiel de différenciation par rapport à la concurrence. Ainsi, la tenue de rayon influencerait positivement les performances liées au marché, et négativement celles relatives à la productivité, notamment du travail. Pour les experts, cette logique conduirait également à permettre d'augmenter les performances liées à la profitabilité, si les marges brutes du rayon[123] s'avéraient mesurées en valeur, et non uniquement en taux de marge.

Ainsi, la logistique interne, la qualité des approvisionnements, et un marketing adapté aux caractéristiques du produit et à l'environnement local influenceraient positivement la tenue de rayon et la maîtrise de la démarque, conduisant à une amélioration des performances liées au marché et de celles relatives à la profitabilité, mais influenceraient négativement celles relatives à la productivité.

Les actions marketing ne nous semblent toutefois pas uniquement tournées vers la tenue de rayon. Les experts considèrent que le soin apporté à la présentation du rayon, et à sa thématisation, la recherche de cohérence et d'esthétique dans les choix d'organisation de l'implantation, contribuent à influencer les ventes du rayon. Les travaux de Bech-Larsen et Esjberg (2006) semblent s'accorder aux études relatives aux effets de la manipulation de la dimension expérientielle des points de vente, qui concluent à une absence de lien avec les performances à court terme des rayons (Filser, 2001). Néanmoins, ces dimensions ne nous semblent pas à écarter nécessairement. En effet, les travaux menés dans le cadre de la validation empirique de la chaîne relationnelle d'Aurier et al (2001), dont la pertinence de l'application au contexte de la grande distribution alimentaire tend à être démontrée (Kaabachi, 2007), peuvent nous éclairer. Nous pensons tout particulièrement à l'étude de Séré de Lanauze (2005), qui confirme empiriquement que la valeur hédonique entretien un lien direct avec l'engagement du consommateur, lequel est source de sa fidélité. Si l'atmosphère du rayon est source de fidélité des clients au rayon, nous pouvons supposer que ceci puisse

[123] La marge brute correspond aux ventes, auxquelles les achats et la variation de stock – et donc la démarque – sont retranchées.

également constituer une source de stabilité de la clientèle du rayon. Or, compte tenu des fortes incertitudes qui caractérisent les décisions que doivent prendre les managers de rayon F&L, notamment en termes de constitution d'assortiment et de choix des quantités de produits à commander et à exposer en rayon, cette stabilité pourrait être une source de régularités qui, à notre sens, peuvent être constatées et employées par les managers comme facteur réducteur de l'incertitude qu'ils perçoivent. Le lien entre l'atmosphère du rayon et ses performances à court terme, bien qu'il serait alors indirect, pourrait s'inscrire dans le cadre d'une réduction des incertitudes décisionnelles, contribuant à une réduction de la démarque en autorisant le manager à réaliser des estimations plus précises.

Par ailleurs, les experts tendent à considérer que les indicateurs traditionnels de mesure des performances semblent inadaptés à l'évaluation des performances des managers. Chabaud et Codron (2005) relèvent ce fait, tout en proposant que les managers de rayon à métier seraient davantage incités si leur salaire était basé sur les résultats du rayon. La performance, ainsi que Weick (1979) le soulignait, relève d'un phénomène dit de causalité circulaire : elle est à la fois résultat des actions, et base de leurs orientations. Aussi, nous considérons que ces dimensions, productivité du travail, et atteinte des objectifs, peuvent être tant des résultats, que des variables organisationnelles intervenantes.

2.2.2.3. Les conditions favorables à la prise en compte de la spécificité

Nous avons choisi de nous intéresser particulièrement à comprendre comment le profil du manager de rayon, et son mode d'articulation sur le canal, la favorisent.

2.2.2.3.1. Le profil du manager de rayon

Ainsi que nous le précisions préalablement, le discours des experts s'articule autour de la notion de professionnalisme du manager de rayon F&L. Un désaccord entre eux émane autour de cette notion. Sans développer ce courant outre mesure, nous avons parcouru la littérature relative à la sociologie des professions, afin de tenter de définir plus précisément le terme de « professionnalisme ». Selon Chapoulie (1973), tenant de l'approche française des groupes professionnels, la sociologie fonctionnaliste des professions, d'origine principalement anglo-saxonne, définit l'idéaltype d'une profession selon cinq critères :

- le suivi d'une formation longue et spécialisée,
- une réglementation par les pairs (formation, entrée et évolution dans le métier),
- une réglementation partagée avec des autorités légales hors profession,
- un partage d'une identité et d'intérêts spécifiques,
- une appartenance aux fonctions supérieures des classes moyennes.

Nous comprenons davantage pourquoi certains experts affirment que les F&L ne sont pas un métier, tandis que d'autres affirment le contraire. Le problème est sémantique. Ainsi, il n'existe que peu de formations spécialisées dans le commerce de détail des F&L, le Ctifl ayant créé un certificat de qualification professionnelle pour palier le manque de prise en charge du domaine par l'éducation nationale. F&L, ce n'est pas un métier, aurons-nous entendu. En effet ce ne peut être défini comme un métier au même titre que le métier d'avocat, qui jouit de formations dédiées, et d'institutions qui règlementent elles-mêmes la profession, et l'accès à la profession. Alter (1993) précise que Maurice (1972), étudiant les différentes propositions de définition des professions, n'a pu mettre à jour qu'une unique dimension faisant l'objet d'un consensus : la spécialisation. Deux dimensions forgeraient ainsi le modèle du professionnalisme : la détention d'une compétence rare et spécialisée, et le statut qu'il est possible d'en retirer, de par des stratégies de création de monopoles. Goode (1960) considère qu'une profession repose sur deux caractéristiques clés : une formation prolongée, spécialisée dans un corps de connaissances abstraites, et une orientation service. Par ailleurs, Stinchcombe (1990, d'après Alter, 1993, p. 179), définissant les caractéristiques des professionnels confirmés, les définissent sur la base de deux types de qualifications différentes :

- la qualification artisanale : est un apprentissage par expérience, sur des tâches variées, mais non reliées par des connaissances théoriques
- la qualification des jeunes professionnels : est définie surtout « par la mise en œuvre de connaissances théoriques »
- le professionnel confirmé : cumule ces deux types de savoirs : pratiques et théoriques ; ces savoirs sont utilisés simultanément pour améliorer le processus de travail en tirant des leçons théoriques et pratiques de l'expérience, dans une démarche d'apprentissage continu.

La question de la spécialisation des managers de rayon opposent de nouveau les experts, certains considérant que la dimension « produit » ne provient que du fait d'une spécialisation, tandis que d'autres considèrent qu'un an est suffisant pour détenir les compétences produits nécessaires. Dans le cadre de leur étude, Chabaud et Codron (2005) adoptent quant à eux le parti pris de la spécialisation. Ils proposent que des logiques d'effets d'expérience priment au niveau des rayons à métier. De ce fait, ils estiment que le manager de rayon devrait capitaliser sur sa connaissance spécifique et suivre un schéma de carrière qui le conduit soit à évoluer de

rayon F&L en rayon F&L, soit à intégrer une structure centrale responsable de la même catégorie de produit.

Nous nous rappelons également des propos de Linvigston (1920), qui affirmait que les producteurs souhaitant commercialiser leurs produits devaient détenir à la fois des compétences en agriculture, et en marketing. Ceci pourrait permettre d'expliquer, comme Chabaud et Codron (2005) le rapportent, pourquoi il est considéré, dans la profession, qu'un manager qui a su gérer un rayon F&L saura s'en sortir dans n'importe quel rayon. Ainsi, il se pourrait que certaines compétences soit effectivement spécifiques, car techniques et liées au produit, tandis que d'autres, rendues nécessaires par la nature hautement périssable des produits, et la variabilité de l'offre et de la demande, pourraient être redéployées dans d'autres rayons. Il serait alors intéressant de comparer deux profils de managers différents, l'un correspondant à la définition du professionnel comme ayant suivi une formation théorique et pratique spécialisée dans les fruits et légumes, et un modèle plus managérial, correspondant à l'idéaltype du manager de rayon, autodidacte ou de profil managérial, ayant l'expérience de plusieurs rayons. Il conviendrait donc de s'intéresser à la biographie des individus, de sorte à comprendre si le niveau de prise en compte de la spécificité de leur mode de management du rayon est lié à leur parcours, en termes de formation et d'expérience professionnelle.

La dimension du management du produit pourrait être favorisée par un profil spécialisé dans le produit, tandis que d'autres aspects, impliquant le style de management du chef de rayon, ou sa capacité à adapter le rayon à son contexte local, pourraient ne pas être liés à cette dimension.

Par ailleurs, le discours des experts décrit un profil de manager de rayon qui s'oppose diamétralement à celui du chef de rayon se conformant aux prescriptions normatives des distributeurs, tel que présenté par la littérature académique (Barel, 1999 ; 2000 ; 2001 ; Fournier et Loubès, 2001 ; Vignon, 2002) :

- à la focalisation sur les indicateurs de performance, les experts mettent en avant le besoin de prise de recul nécessaire à une ouverture sur l'environnement du rayon ;
- au rejet de l'initiative, s'oppose un profil entrepreneurial, réactif, créatif et emprunt d'initiatives ;
- à la négligence de la formation du personnel et au manque de considération pour ses connaissances, s'oppose un besoin important de formation et de prise en compte de ses connaissances empiriques pour palier les déficits de formation des équipes ;

- au lieu d'une approche autoritaire du management, est conseillée une approche, certes respectueuse des besoins des différents employés selon leurs personnalités et encadrant leur comportement, capable de les responsabiliser, dans l'objectif de les impliquer dans leur travail, envers les clients, et dans le respect de la fragilité des produits.

La question des styles de management nous semble délicate à prendre en compte, Barel (2000) ayant démontré que le style de management ne peut être unique, mais doit être balancé selon les tâches considérées, et les personnalités des individus. Néanmoins, si le rayon repose effectivement sur des techniques précises, spécifiques et nécessaires, alors le manager se devrait de les enseigner à son équipe, soit par le biais de la formation, soit en formalisant des méthodes de travail. Ceci s'oppose aux descriptions de managers de rayon distants de leurs équipes.

2.2.2.3.2. L'articulation sur le canal

La question des effets du mode d'articulation du rayon sur le canal est délicate. Nous avons pu constater, au cours de la phase d'exploration hybride, que les distributeurs tendent, en dehors des distributeurs britanniques, à adopter des structures économiques laissant une autonomie décisionnelle plus importante à leurs managers de rayons F&L, que dans le cadre des rayons de catégories de produits manufacturés, étayant la proposition établie par Chabaud et Codron (2005). Cette inflexion du niveau de centralisation des décisions serait nécessaire afin de prendre en compte les facteurs locaux aléatoires qui touchent ce rayon. Par ailleurs, il apparait que la centralisation est généralement reconnue pour rendre délicate l'adaptation locale (Filser, 1989). Elle tend à s'inscrire en effet dans le cadre de l'élaboration et du déploiement de plans et de concepts marketing standardisés. Pour autant, certains auteurs considèrent que le manque de contrôle des structures centrales a des effets préjudiciables sur les rayons F&L (Bech-Larsen et Esbjerg, 2006 ; Lessassy, 1998). L'absence de contrôle des rayons par les structures centrales pourraient s'inscrire dans une époque de délaissement des stratégies marketing des F&L ; or, nous sommes, en 2007, à un tournant en la matière, cristallisée par le déploiement de nouveaux concepts, dont les principes fondateurs semblent coïncider avec certaines préconisations des experts en matière de management du rayon : segmentation de l'offre et élargissement du choix, modes de présentation des produits esthétiques, réalisations d'actions sur les produits en sont quelques composantes. Par ailleurs, une analyse plus précise révèle que des disparités en matière de design des relations centrales – rayons existent entre les distributeurs.

Afin de traiter la question, nous pensons nous intéresser à la question de la diversité des pratiques au sein d'une même enseigne, relevée dans le fait surprenant Pr1. Ceci reviendrait à considérer qu'il convient de travailler sur un unique distributeur. Ceci nous permettrait de contrôler et de maintenir constante la structure économique de la relation. Les théories du canal de distribution, et plus particulièrement les travaux s'inscrivant dans le cadre de l'économie politique (Stern et Reve, 1980), permettent en effet de distinguer les aspects économiques et comportementaux de la structure des relations. L'aspect comportemental intègre les relations de pouvoir, et la dépendance des acteurs. La dépendance prend en compte tant la variété des alternatives qui s'offrent aux acteurs (Ganesan, 1994), que la démarche de comparaison des offres et performances des différentes sources (Anderson et Narus, 1984 ; 1990 ; Anderson et al, 1994). Autrement dit, la base de fournisseurs, et les démarches managériales des acheteurs, sont deux éléments forgeant le niveau de dépendance dans une relation. Par ailleurs, nous avons mis en évidence que tant les approches par le pouvoir que celles par la confiance visent un objectif commun : le comportement d'acceptation ou de conformité des acteurs (Hunt et Nevin, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994).

La conformité peut être appréhendée selon deux dimensions. La première renvoie à la notion de conformisme des managers de rayon, que nous avons évoquée précédemment. La seconde renvoie plus simplement à la question de l'application des recommandations des structures centrales : le pouvoir exercé peut ainsi être observé du point de vue du comportement de l'influencé, considérant qu'il gardera ou abandonnera le contrôle des décisions visées (Anand et Stern, 1985). Nous pourrions considérer qu'un comportement d'acceptation pourrait, dans le cadre du déploiement d'un nouveau concept, influencer favorablement le management de la spécificité du rayon, en dehors éventuellement de sa dimension d'adaptation locale.

L'autre aspect de l'articulation sur le canal peut être abordé du point de vue de la dépendance. Or, nous avons préalablement évoqué les contradictions existantes entre les experts qui soulignent les risques liés à l'opportunisme des grossistes, et la presse professionnelle qui met en avant les capacités des grossistes à assurer pour le compte des managers de rayon une activité de dépannage, renforçant donc la probabilité d'obtenir les produits nécessaires en cas de défaut de conformité de livraisons, ou d'acuité des commandes ; autrement dit, le recours à un grossiste aurait un effet positif sur la qualité des approvisionnements, non pas en raisonnant relation par relation, mais de manière globale, en termes de performance des approvisionnements du rayon. Il est en effet établit que la variété des sources d'approvisionnement contribue à la réduction des incertitudes des acheteurs lorsque ces

incertitudes portent sur le marché (existence de sources variées et dynamisme) ou sur les transactions (conformité des livraisons) (Håkansson et al, 1977). Le recours à un grossiste permet ainsi de profiter de ses capacités en termes de flexibilité, permettant de fonctionner sans stock. Néanmoins, nous le rappelons, l'étude de Shaw et Gibbs (1999) semble indiquer que les stratégies d'approvisionnement n'ont pas d'incidence sur les performances des détaillants indépendants de F&L. Nous nous interrogeons sur ce fait. Plusieurs explications pourraient être avancées. La première est que la qualité des approvisionnements ne suffit pas en elle-même à contribuer au management de la spécificité des rayons. Une autre explication serait liée à la performance des acteurs : la capacité des acteurs à maîtriser la variabilité de la qualité des produits, de l'offre et de la demande pourrait varier selon les fournisseurs. De même, nous avons constaté, au cours d'entretiens, que tous les acteurs n'ont pas une même appréciation des grossistes : certains considèrent qu'ils font preuve d'opportunisme, ce qui renverrait à la capacité du manager de s'en prémunir. D'autres ont indiqué que le recours au dépannage n'est pas systématique, dans la mesure où les grossistes pourraient bénéficier du déséquilibre momentané des relations de pouvoir pour surfacturer le service : la nature de la relation entre le manager de rayon et le grossiste, occasionnelle ou plus développée, pourrait influencer le comportement des acteurs.

Nous considérons qu'il convient ici de conserver une posture de découverte, afin de mieux comprendre les mécanismes liant les modes d'articulation du rayon sur le canal. Nous retenons que plusieurs configurations peuvent exister : la dépendance, la complémentarité des sources (recours à un grossiste en dépannage), et la mise en concurrence de la centrale (qui implique des relations plus développées avec le grossiste que dans le cadre du simple recours en cas de dépannage).

2.2.2.3.3. Les conditions intervenantes et les paramètres maintenus constants

Nous pouvons considérer que certaines variables sont de nature à influencer le mode de management du rayon, directement ou indirectement. Il convient de les prendre en compte, ou bien de les écarter de l'analyse. Nous préciserons ceci dans le cadre du prochain chapitre, consacré au design de l'étude. Nous nous basons sur les résultats de l'analyse de l'exploration hybride pour les identifier :

- L'environnement du rayon : il existe des disparités régionales de consommation ; par ailleurs, le fait d'être situé dans une zone de production est de nature à favoriser le recours à des approvisionnements directs auprès de producteurs ; enfin, l'environnement

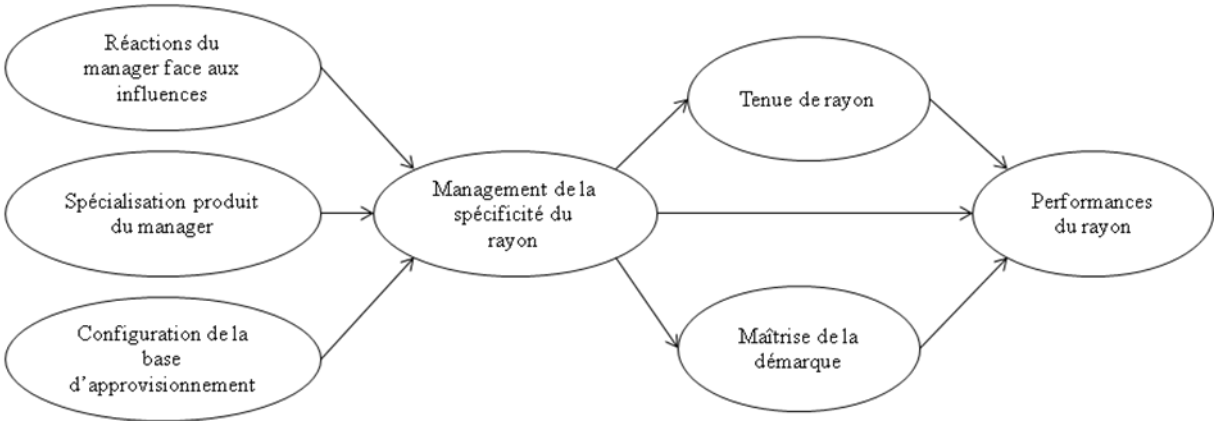
concurrentiel est à considérer, la présence de spécialistes étant de nature à modifier les performances des points de vente, selon leurs formats

- Le type de relation centrale-rayon : en fonction des enseignes, le niveau de contrôle des rayons pourra être plus ou moins étroit ; ce contrôle peut concerner l'étendue du recours à des grossistes, le degré de structuration du marketing de l'enseigne, la répartition des fonctions entre la centrale et le rayon ; nous avons convenu qu'il serait pertinent de maintenir constante cette dimension, afin de favoriser la variabilité des modes de management du fait du chef de rayon
- Les caractéristiques du point de vente : nous avons identifié le format, qui déterminera la taille du rayon notamment ; les pratiques managériales, reflétant le degré de prise en compte de la spécificité du rayon par les supérieurs hiérarchiques : elles peuvent concerner le niveau de salaire du manager de rayon, l'allocation de ressources, et les modes de contrôle des performances du manager ;
- Les caractéristiques structurelles du rayon : sa taille, le mode de pesée et le mobilier mobilisé, et la taille de l'équipe sont parties intégrantes de cette dimension.

2.2.2. La représentation graphique du cadre conceptuel de la recherche

La figure ci-dessous s'appuie sur les réflexions précédentes. Nous choisissons de produire un cadre simple, qui reflète nos objectifs de recherche. Nous considérons qu'il est nécessaire de spécifier les variables et les relations qu'elles entretiennent, afin de pouvoir produire un modèle plus étayé.

Figure 5.6. La représentation schématique du cadre conceptuel de la recherche



Conclusion du chapitre

Ce chapitre clôture la phase d'exploration hybride de la recherche. Il permet de répondre aux objectifs fixés au cours du chapitre 2, visant à conforter la pertinence de la question générale du management des spécificités des rayons dont la thèse se saisit, et celle du choix du rayon F&L pour l'analyser en profondeur. Dans un premier temps, la spécificité des rayons F&L est décrite. Elle émane tant des caractéristiques des produits, que de celles de l'offre et de la demande. Elle comporte plusieurs facettes : la nécessité de manager le produit, de prendre en compte la saisonnalité du rayon, de développer sa valeur hédonique, et de manager le facteur local, dans ses dimensions structurelles et aléatoires.

Une confrontation des volets théoriques et empiriques a été menée, de sorte à apprécier la capacité de la littérature spécialisée sur la distribution des F&L à éclairer notre objet, et à répondre aux problématiques des praticiens. Des voies de recherches, et des faits surprenants ont été identifiés. Sur cette base, nous avons défini notre objet, et présentés les objectifs de notre recherche.

Le concept central de la recherche, le management de la spécificité du rayon, a été construit de manière inductive. Il a été présenté sous la forme d'une grille idéal-typique, permettant de croiser les facettes de la spécificité aux fonctions, décisions et activité constitutives du management des rayons. Le concept de management de la spécificité a alors été intégré au cœur d'un cadre conceptuel, reflétant les objectifs de notre recherche.

En raison de la nature peu explorée de l'objet, nous n'avons pu établir d'hypothèse. Nous avons organisé une discussion des faits surprenants que nous avions identifiés, mobilisant, dans un processus abductif, quelques apports théoriques afin d'apporter quelques éléments de clarification et de justification des relations que nous présumons. Nous disposons ainsi de lignes directrices, sur lesquelles nous appuyer pour concevoir le design de l'étude empirique, que nous proposons d'aborder à l'occasion du prochain chapitre.

Chapitre 6 : La méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées

Le présent chapitre ouvre la troisième et ultime partie de cette recherche. Dédié à la présentation du protocole de la recherche, il prévoit les modalités de l'application et de la confrontation de notre grille d'analyses à la réalité empirique. Il s'appuie donc sur les éléments que nous avons développés au cours du chapitre 5, afin de nous guider pas à pas jusqu'à l'obtention de nos résultats. Ce protocole de recherche prépare la mise en œuvre d'une stratégie de recherche par les cas. Il s'agit plus exactement, pour reprendre la terminologie de Yin (1994), d'une étude de cas multiples avec unités d'analyses imbriquées.

En dépit des efforts entrepris par les théoriciens de la recherche par les cas, et notamment de ceux de Bonoma (1985) dans le champ du marketing, cette démarche rencontre parfois des résistances, souffrant de certains a priori persistants quant à sa capacité à être employée comme stratégie de recherche à part entière. La littérature de plus en plus fournie sur la recherche par les cas nous conduit à constater que de nombreux griefs lui sont opposés, certains émanant d'une maladroite conception de ses spécificités (Ellram, 1996 ; Flyvbjerg, 2006 ; Yin, 1981a ; 1981b), d'autres pointant du doigt des faiblesses réelles dont il convient de se prémunir (Yin, 1981a ; 1981b ; Pauwels et Matthyssens, 2004). Ces critiques et ces doutes ont contribué à engager les méthodologistes à préciser ce qu'est une stratégie de recherche par les cas, et à en dériver les contributions effectives au processus de production de la connaissance scientifique. Ils ont participé au développement de protocoles exigeants, systématiques, avec comme objectifs de produire des résultats dont la qualité est progressivement renforcée.

D'autres débats s'animent entre les praticiens de la démarche. L'épistémologie des chercheurs est une des causes des oppositions, elle touche le degré de flexibilité qui peut être introduit en cours de recherche, ou la définition des critères de qualité qui seront retenus (Dubois et Gadde, 2002 ; Halinen et Törnroos, 2005 ; Ragin, 1992). Des ambiguïtés quant à la définition même d'un cas et de ses composantes persistent, si bien que les approches analytiques par les variables (Eisenhardt, 1989a ; Yin, 1994) se distinguent des visions holistiques et narratives des cas (Dyer et Wilkins, 1991 ; Verschuren, 2003). Enfin, le choix du nombre de cas constitue un ultime point de dissension, opposant les tenants du cas unique (Dubois et Araujo,

2007 ; Dyer et Wilkins, 1991), de ceux des cas multiples (George et Bennett, 2005 ; Gerring, 2007 ; Eisenhardt, 1989a ; 1991 ; Yin, 1994).

Notre inscription dans une posture positiviste aménagée dite du réalisme transcendantal réaffirme notre vision pragmatique des questions épistémologiques et méthodologiques. Suivant cette logique, nous sommes animés par la quête de cohérence entre les composantes de notre recherche. Ainsi que le rappellent Royer et Zarlowski (2003, p.140), l'essence de la qualité du design d'une recherche « repose, d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent ». Nous ne faisons pas abstraction des débats que nous pouvons nommer leurs « externalités positives ». Il s'agit de la nécessité de prêter une attention particulière aux définitions que nous adoptons, à la justification de nos choix, et à leur exposé.

Dans une première section, nous justifions nos choix, posons les définitions que nous avons adoptées, et adaptons les critères de validité de la recherche à notre présente démarche (1). L'identification des critères de validité de la recherche impliquant très largement une réflexion structurante du design du protocole de recherche, une deuxième section nous permettra d'en rendre compte (2). Nous clôturerons alors ce chapitre par l'exposé du déploiement concret de ce protocole au sein d'une entreprise de grande distribution exploitant des magasins d'attraction à dominante alimentaire (3). En somme, nous répondons, dans ce chapitre, aux questions suivantes :

- Pourquoi avons-nous choisi cette stratégie de recherche particulière ?
- Comment nous la sommes-nous appropriée ?
- Quels principes directeurs et quelle logique avons nous suivis pour établir le protocole de notre recherche ?
- Comment l'avons-nous concrètement mis en œuvre ?

1. Un recours à la méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées

Afin de répondre à nos questions, nous avons eu recours à une stratégie de recherche par les cas. Privilégiant l'approche par le cas unique, Dubois et Araujo (2007) précisent que le recours aux designs d'études de cas multiples pose de nombreuses difficultés, et que la justification de leur emploi est délicate. Nous nous attachons dans un premier temps à exposer les caractéristiques de notre projet qui nous ont conduits à adopter cette démarche (1.1), les définitions et approches que nous avons retenues (1.2). Nous présentons alors les critères de

qualité d'un tel design, sur la base desquels nous avons conçu notre protocole de recherche (1.3).

1.1. Les caractéristiques du projet de recherche

Ainsi que nous l'évoquions au chapitre 2, un soin particulier doit être apporté à la mise en correspondance des aspects théoriques et méthodologiques du projet de recherche (Dubois, 2000). Ainsi que le notent Dubois et Araujo (2007, p. 173), « au cœur du lien théorie-méthode [se pose la question de savoir] si les théories et méthodes résonnent ensemble et se supportent les unes les autres, ou si leur combinaison produit des contraintes, des tensions et des incohérences ». La conformité des choix méthodologiques aux orientations théoriques implique une réflexion menée sur plusieurs niveaux : celui des objectifs de la recherche (Halinen et Törnroos, 2005) et des questions formulées (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Johnston et al, 1999 ; Yin, 1994), celui du cadre théorique de référence (Dubois et Araujo, 2007), et celui du cadre d'analyse élaboré, qui intègre les particularismes de l'objet au travers des concepts et construits sélectionnés, et des relations présumées entre eux (Miles et Hubeman, 2003).

1.1.1. Les objectifs de la recherche

Halinen et Törnroos (2005, p. 1294) le rappellent, « un objectif de recherche est la ligne de conduite pour toutes les décisions faites concernant les méthodes ». En effet, le choix d'une méthode repose principalement sur sa capacité à apporter des réponses à un problème préalablement identifié (Mac Call et Bobko, 1990, cités par Royer et Zarlowski, 2003). Ce choix est donc effectué avec le dessein d'atteindre des objectifs fixés, qui se reflètent dans la formulation des questions de recherche. Ces dernières peuvent être exploratoires, confirmatoires, ou avoir pour objectif de fournir une explication (Yin, 1994).

Nos objectifs de recherche visent dans un premier temps à nous assurer de la pertinence de la grille d'analyse idéal-typique du ManSpé pour analyser le mode de fonctionnement des rayons F&L. Il convient donc de pouvoir conserver un certain degré de découverte, afin d'ajuster au besoin notre cadre préétabli et de l'enrichir. Un deuxième temps consiste à repérer les conditions d'existence de ce phénomène, le ManSpé, à adopter une posture compréhensive, qui, à partir de l'analyse d'une situation de gestion, nous permettra de repérer de manière inductive les raisons des variations de la prise en compte de la spécificité des rayons. Il s'agit de repérer et de spécifier les variables et construits (Eisenhardt, 1989a) qui peuvent être considérés comme des conditions permettant l'observation d'un management de la spécificité des rayons F&L adapté. Notre recherche adopte ainsi un caractère exploratoire

inhérent aux travaux axés sur l'identification de variables indépendantes pertinentes, que Gerring (2007, p.71) nomme des recherches « centrées-X », en distinction des recherches « centrées-Y » qui visent à spécifier une variable dépendante (Gerring, 2007). Ces besoins de découverte, de flexibilité et de compréhension nous engagent à nous tourner vers une approche qualitative (Evrard et al, 1993).

Dès lors que nous nous interrogeons sur la spécification de relations entre des variables dépendantes et indépendantes, il devient envisageable de formuler des propositions auxquelles confronter les résultats d'une investigation empirique (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994). La recherche contient à minima des présupposés implicites qui, même peu formalisés ou sous-jacents, restent présents, et demandent à être étayés, ou écartés. Ceci amène Gerring (2007, p. 71) à considérer que tout recherche « centrée X/Y » adopte nécessairement un caractère confirmatoire ou disconfirmatoire. Nous avions formulé certaines de nos questions de recherche sur la base de faits marquants émanant de la confrontation des résultats des volets théoriques et empiriques de notre phase d'exploration. Par exemple, nous avons pour ambition de comprendre et d'expliquer les résultats de l'étude de Shaw et Gibbs (1999), concernant l'absence de lien significatif entre le type de fournisseur d'un distributeur de F&L et ses performances, tandis que les données empiriques nous apportent des réponses contradictoires. Il convient de nous placer dans un premier temps dans une vision compréhensive, mais avec l'objectif final de fournir une explication à ce résultat. Nous devons d'abord repérer si une relation existe entre ces variables (disconfirmation), puis repérer par la suite le chemin causal liant le système d'approvisionnement du rayon et ses résultats (spécification des variables et relations). La méthode que nous retenons doit répondre simultanément à ces différents types d'objectifs, qui s'inscrivent dans un but global de construction théorique :

- Spécifier des variables et leurs relations,
- Préciser les conditions d'existence d'un phénomène prédéfini,
- Etayer, réfuter ou générer des propositions,
- Fournir un potentiel d'explication.

1.1.2. Le cadre théorique de référence et ses implications

Le cadre théorique de référence est également un élément qui doit être analysé en profondeur pour apprécier l'adéquation d'une méthode. Deux éléments transparaissent de la littérature à ce propos : l'état de la connaissance préalable associée aux théories structurant la recherche, et la cohérence de la méthode avec leurs présupposés et leurs fondements. Ainsi,

Stern et Reve (1980) et Arndt (1983) précisaient que les analyses quantitatives semblent peu à même de permettre l'analyse des relations entre les variables du cadre d'analyse de l'économie-politique des canaux, qui incite à la prise en compte des facteurs de contingence des relations entre les acteurs membres des canaux. Evrard et al (1993) précisent également que les relations fournisseur-distributeur correspondent à des situations contextuelles complexes qui justifieraient l'emploi d'approches qualitatives. Néanmoins, l'analyse des relations entre les membres d'un canal marketing et de leurs modes de coordination s'est principalement faite, au cours de ces vingt dernières années, par le biais de régressions, de systèmes d'équations structurelles ou de modélisations analytiques (Brown et Dant, 2008). Ces auteurs précisent alors que le recours à des approches qualitatives a été particulièrement négligé par les chercheurs.

Le second élément concerne les présupposés-mêmes du cadre théorique. Dubois et Araujo (2007), critiquant le manque d'adéquation entre les cadres théoriques et méthodologiques de certaines recherches, fournissent à ce propos un exemple stimulant la réflexion. Les auteurs reprennent ainsi le débat soulevé par Rouse et Daellenbach (1999) et Gibbert (2006) quant à l'inadéquation de l'emploi de méthodes statistiques quantitatives, fondées sur le principe de recherche d'une généralisation statistique, dans le cadre de travaux mobilisant l'approche par les ressources de Wernerfelt (1984). Ce débat a attiré notre attention sur l'importance de l'adéquation entre nos choix méthodologiques et les présupposés théoriques qui nous ont guidé dans la structuration de cette recherche. En adoptant le courant d'analyse stratégique du canal de distribution comme cadre englobant, nous reconnaissons l'individualité des entreprises qui établissent leurs choix stratégiques sur la base des perceptions qu'elles ont de leur environnement. Ceci nous amène à nous intéresser à des méthodes reconnaissant la contextualité des situations de gestion et permettant de se saisir et d'évaluer la subjectivité des acteurs. Afin de poursuivre nos réflexions relatives à la cohérence de la relation théorie – méthode, il convient désormais d'introduire les considérations relatives au cadre conceptuel que nous avons élaboré, et les particularismes liés à l'objet de la recherche.

1.1.3. Le cadre conceptuel : présupposés et contraintes

La prise en compte de l'unicité des acteurs – organisations ou individus – apparaît cruciale. Il semble indispensable de prendre en compte l'influence du contexte local des rayons sur leur mode de management, un critère essentiel mis en avant par Chabaud et Codron (2005). L'adaptation des acteurs à leur contexte local peut être réalisée de multiples manières, et ne présuppose pas de contraintes méthodologiques particulières. Dans une posture

compréhensive, il convient d'apprécier ces facteurs locaux, et de saisir comment les managers de rayons gèrent leurs influences sur le fonctionnement du rayon (contextualité des phénomènes). La phase d'exploration hybride a révélé que si les distributeurs tendent à rencontrer des difficultés dans le management des rayons F&L, des écarts persistent entre certains rayons. Nous pouvons en conclure que les difficultés éprouvées par les distributeurs relèveraient de la généralité, tandis que la prise en compte effective de cette spécificité et son management relèveraient davantage de l'exception (reconnaissance de l'individualité), primordiale à la compréhension du rôle des relations entre les managers et leurs fournisseurs directs. En effet, nous souhaitons apporter une explication aux résultats de Shaw et Gibbs (1999). De manière cohérente avec notre cadre théorique et les spécificités des F&L, nous avons proposé que les compétences techniques et sociales des acteurs influencent les performances des relations d'échange ; ainsi, nous supposons que la manière dont le chef de rayon manage ses relations fournisseurs introduit des variations rendant infructueuse la recherche de lien significatif entre le recours à un type de fournisseur, et la performance du détaillant.

Notre recherche doit également être capable de traiter aussi bien des processus que des relations de causalité. Leur mise en évidence nécessite de pouvoir analyser avec précision le ManSpé, qui n'est finalement rien d'autre qu'un processus. Il regroupe un ensemble d'activités et de décisions, qui reflètent un savoir-faire. L'évaluation des compétences d'un acteur nécessite à la fois une compréhension de ses qualifications, et le constat de la bonne exécution des tâches qui doivent être accomplies (Gemünden et Ritter, 1997 ; Ritter, 1999). Mais ce phénomène doit cependant être compris dans sa complexité : il traite des éléments évolutifs et parfois subjectifs, et se voit conceptualisé à l'articulation entre le canal et le point de vente. Il s'inscrit dans un contexte tant organisationnel qu'interorganisationnel. Par ailleurs, puisque la notion de centralisation est abordée, et même si elle est décomposée et n'est que partiellement incorporée dans la recherche, il est nécessaire de préserver un potentiel de comparaison, la notion étant par elle-même relative (Aiken et Hage, 1968). Notre objet correspond à un phénomène complexe, multi-niveaux, et peut adopter différentes configurations.

La problématique de la dégradation de la présentation du rayon et de la qualité des produits est un dernier élément porteur de contraintes. Il est primordial de pouvoir apprécier ce phénomène, révélateur, du mode de management du rayon F&L et de son adéquation à ses spécificités. Concernant la variabilité de la qualité des produits, Durham et al. (2005, p.41)

expliquent que leurs mesures, hebdomadaires, n'offrent pas une représentation de la « qualité moyenne des fruits » au cours d'une semaine, et notent que la qualité des produits est inspectée deux fois par jour par les employés de rayon. Les experts nous ont précisé que la qualité des produits n'est pas constante au cours de la journée, et peut se dégrader très rapidement (deux ou trois heures). Il en est de même pour la présentation du rayon. Il est difficilement envisageable de recourir exclusivement aux déclarations des managers de rayon sur ce point : biais de sincérité des réponses (Fenneteau, 2002).

Il se pourrait même que les managers de rayon ignorent partiellement la donnée, une supervision directe du travail en rayon n'étant pas nécessairement assurée par les managers, en raison de leur surcharge de travail (Barel, 2000). Nous assurer de ne pas être soumis à de tels biais et impairs, nécessite de pouvoir trianguler nos données par la variété des techniques utilisées, des répondants rencontrés, et des moments choisis (Hlady-Rispal, 2000).

1.2. Le choix d'une stratégie de recherche par les cas : définitions et modalités adoptées

Le choix de notre méthode doit permettre de :

- Adopter un caractère exploratoire, mais également disconfirmatoire, dans des objectifs de compréhension et d'explication ;
- Traiter de processus ainsi que de causalités afin de mettre en évidence les conditions d'existence d'un phénomène complexe ;
- Prendre en compte la singularité des acteurs et leur contexte ;
- Etablir des comparaisons ;
- Trianguler les méthodes, les personnes et les moments.

Après avoir présenté les atouts d'une démarche de recherche par les cas (1.2.1), nous préciserons les modalités que nous avons adoptées (1.2.2).

1.2.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche à finalités multiples

Notre besoin de découverte et de compréhension, nous oriente naturellement vers une approche qualitative. Le besoin de recourir à différentes techniques de collecte des données a pour conséquence la pertinence d'identification d'une stratégie de recherche : « un ensemble cohérent de méthodes, de techniques et de procédures employées pour générer et analyser le matériau de recherche, ainsi que la manière du chercheur de regarder la réalité et de conceptualiser le design du projet de recherche » (Verschuren, 2003, p.122) adéquate.

L'étude de cas est définie comme une stratégie de recherche, aux côtés de l'histoire, de la simulation ou de l'expérimentation, (Yin, 1981a), et se distingue des études quantitatives de

grande envergure ou encore d'autres approches qualitatives (Verschuren, 2003). Il s'agit d'« une manière d'investiguer un sujet empirique en suivant un ensemble de procédures pré-spécifiées » (Yin, 1994, p. 15). Elle ne présuppose nullement des types de données – qualitatives ou quantitatives – collectées, ni même des techniques de recueil ou d'analyse qu'elle mobilise (Yin, 1981a).

Parmi les définitions de la recherche par les cas qui ont été proposées, les réflexions de Yin (1994) apparaissent les plus fréquemment citées, mais également les plus approfondies. Ainsi, la recherche par les cas est « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes. […] L'investigation par étude de cas fait face à la situation techniquement distinctive dans laquelle il y aura bien plus de variables d'intérêt que de points de données, et par conséquent repose sur de multiples sources de preuves, les données devant converger de manière triangulaire, et par conséquent tire bénéfice du développement préalable de propositions théoriques pour guider la collecte des données et leurs analyses. » (Yin, 1994, p. 13-14). La recherche par les cas se distingue de l'expérimentation en ce sens que le chercheur ne peut pas manipuler le contexte dans lequel un phénomène s'inscrit (Yin, 1981a), l'analyste doit le prendre en compte. Cette stratégie se distingue des autres approches qualitatives auxquelles elle est apparentée. Elle repose sur la volonté du chercheur de trianguler, au moyen d'une batterie de techniques de collectes et de sources, les données obtenues (Johnston et al, 1999), et suppose le recours à l'observation directe des comportements managériaux (Bonoma, 1985).

Par la richesse du matériau, l'étude de cas permet d'analyser et de comprendre en profondeur des phénomènes complexes (Halinen et Törnroos, 2005), et s'adapte aux processus et aux relations de causalité (Yin, 1994). Son potentiel dépasse très largement la simple étude exploratoire (Yin, 1981b ; 1994 ; Johnston et al., 1999), et la démarche apparaît particulièrement adaptée à un objectif de construction théorique fondé sur la génération de propositions inédites (Eisenhardt, 1989a ; Yin, 1994). La richesse des données collectées permet l'apport de réponses à des questions de compréhension (comment ?) et d'explication (pourquoi ?) d'un phénomène complexe (Eisenhardt, 1989a). Il est souhaitable de développer au préalable un cadre directeur permettant d'éviter au chercheur d'être noyé sous un volume de données (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994). Selon plusieurs auteurs, les griefs qui lui sont faits, face à son impuissance à générer des résultats généralisables, sont erronés (Johnston et al, 1999 ; Yin, 1981b). Une démarche de recherche par les cas n'offre de tels

résultats qu'employée de manière disconfirmatoire (Yin, 1981b) : le résultat d'un cas qui réfuterait une théorie de portée générale se verrait ainsi remplir les critères de la généralisation (Koenig, 2005). Les études de cas ne peuvent être employées dans une logique « confirmatoire » que si :

- des hypothèses sont préalablement développées sur des bases théoriques,
- la validité des résultats est garantie par l'adoption d'un design systématique et logique prévoyant une phase d'évaluation indépendante des résultats de la recherche,
- les hypothèses à tester sont développées de manière spécifique et adéquate (Johnston et al, 1999).

La démarche ne confirme pas des hypothèses de corrélation mais des propositions fondées sur l'existence d'un phénomène (George et Bennett, 2005 ; Johnston et al, 1999), ou sur l'identification des conditions de son existence (George et Bennett, 2005). Son pouvoir de disconfirmation permet de délimiter les conditions de validité d'une théorie, et donc les limites de sa généralisation (Bonoma, 1985 ; George et Bennett, 2005 ; Yin, 1981b). L'intentionnalité (chercheur dont l'objectif est d'analyser une population de cas jusqu'à trouver celui présentant les caractéristiques permettant de réfuter la théorie mise à l'épreuve) s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'opportunisme méthodique (Girin, 1989). Nous sommes plus prudent quant au recours aux études de cas pour générer des résultats « généralisables » dès lors que l'objectif consiste à « confirmer » une hypothèse, (Yin, 1981b ; 1994). La généralisabilité des résultats d'une recherche par les cas doit être entendue d'un point de vue théorique, et non statistique, la démarche consiste à étayer des propositions par des inférences causales ; l'analogie avec les designs expérimentaux sur petits nombres devient plus prégnante (Yin, 1981b). Le recours à une étude multi-sites est privilégié et la généralisabilité des résultats est renforcée par leur répétition au travers des cas, écartant ceux de nature « purement idiosyncrasique » ; les explications fournies sont considérées comme étant plus puissantes (Miles et Huberman, 2003, p.307).

L'adoption d'une stratégie de recherche par les cas implique l'analyse de situations managériales réelles, et se développe en interaction étroite avec les acteurs rencontrés (Gibbert et al, 2008). Nous nous assurons de percevoir et d'intégrer les préoccupations des acteurs participant à l'étude.

Nous pouvons conclure que l'adoption d'une stratégie de recherche par les cas se présente comme particulièrement adaptée à notre projet de recherche, à ses contraintes, et à la variété de ses objectifs.

1.2.2. Le recours à une étude de cas multiples avec unités d'analyse imbriquées

Selon Yin (1994), quatre différentes stratégies de recherche par les cas peuvent être identifiées, selon le nombre de cas retenu – unique ou multiples – et la conception holistique ou décomposée en unités d'analyse du ou des cas. Au cœur de la question du choix du recours à l'une ou l'autre de ces modalités, se posent les questions de la définition de ce qu'est un cas et une unité d'analyse.

1.2.2.1. La justification de la modalité d'étude choisie

Pour Ragin (1987), les « approches orientées cas » se distinguent des « approches orientées variables ». Les premières envisagent les cas comme des entités pleines et entières qui sont analysées pour elles-mêmes. Les secondes mettent l'accent sur la décomposition d'un plus grand nombre de cas en des variables. Leur orientation est conceptuelle, aucun détail des cas n'est présenté, et les comparaisons entre les cas ne sont pas explicites. Les résultats, orientés vers la recherche d'invariants ne laissent aucune place aux particularités caractérisant chacun des cas. Entre ces deux extrêmes se positionnent les analyses de petits nombres de cas, études comparatives telle l'analyse quali-quantitative comparée (Ragin, 1987 ; 2000 ; De Meur et Rihoux, 2002), ou d'analyses multi-sites. L'analyse multi-sites se distingue des études comparatives en ce sens qu'elles reconnaissent l'importance intrinsèque de chaque cas, et présentent une phase d'analyse intra-cas, suivie d'une phase d'analyse inter-cas (George et Bennett, 2005).

La décision du nombre de cas qu'une étude doit comporter est délicate (Hlady-Rispal, 2000 ; 2002), révèlant parfois un manque de compréhension des particularités de la méthode (Pauwels et Matthyssens, 2004). La plus célèbre des discussions académiques relatives au choix d'une étude de cas unique ou multiples est sans doute celle qui a été engagée entre Eisenhardt (1989a ; 1991) et Dyer et Wilkins (1991). La recherche du développement de construits dans une perspective de construction de propositions testables s'oppose alors aux apports d'une collecte intensive de données restituées en une narration riche et contextualisée d'un unique cas. Les tenants de l'approche multi-sites soulignent les faiblesses de l'étude de cas unique dans la genèse de théories généralisables, tandis que ses opposants précisent qu'il est souvent extrêmement long de s'engager dans une recherche portant sur l'analyse de plusieurs cas, notamment lorsque le chercheur est seul à conduire l'étude (Hlady-Rispal, 2008), ce qui se traduit par une perte de richesse des données (Dyer et Wilkins, 1991 ; Halinen et Törnroos, 2005 ; Dubois et Araujo, 2007 ; Dubois et Gadde, 2002). Le recours à l'étude multi-site dispose néanmoins d'un avantage certain dès lors qu'une perspective de

génération théorique est adoptée : ce design permet en effet de poursuivre des logiques de réplication et d'extension (Eisenhardt, 1989a ; 1991 ; Yin, 1981b ; 1994). Il est ainsi indispensable à l'introduction d'une variance sur les variables indépendantes ou dépendantes dont les caractéristiques et les relations qui les lient veulent être étudiées. Dès lors qu'une comparaison sur un nombre limité de variables est nécessitée, un design par les cas multiples s'impose (Dubois et Gadde, 2002). Nous abordons l'étude de cas multiples en la considérant comme une quasi-expérimentation, dans laquelle nous nous réservons la possibilité d'introduire des variables de contrôle, et de manipuler les variables dépendantes et indépendantes d'intérêt (Gerring, 2007 ; Yin, 1981b ; 1994). Il est impensable de s'imaginer maîtriser le contexte de chaque cas, et de contrôler l'intégralité des variables dont nous souhaitons limiter les effets. En ce sens, nous ne pouvons mettre en place un design expérimental en situation réelle, ce qui signifie que nos cas s'inscrivent dans un contexte idiosyncratique qu'il nous incombe de prendre en compte. Deux cas ne seront jamais parfaitement comparables entre eux, l'exercice peut s'avérer délicat (Miles et Huberman, 2003).

Selon Miles et Huberman (2003), aucun design, qu'il implique un seul ou plusieurs cas, ne peut être considéré comme étant supérieur à l'autre. Nous retenons l'intérêt d'une étude de cas unique lorsque les objectifs de la recherche servent l'exploration d'un sujet peu connu ou peu accessible, d'un phénomène rare, ou dans le cadre d'une procédure de disconfirmation d'une théorie existante (Yin, 1994). L'étude de cas multiples sera retenue pour observer un phénomène dont les différentes facettes ne peuvent être contenues dans un unique cas, pour se livrer à une démarche de construction théorique, et pour déterminer les conditions d'occurrence du phénomène étudié (Ibid.).

L'opérationnalité et la pertinence de notre grille d'analyse ne requièrent pas nécessairement de design multi-sites, mais serait renforcé par un processus de réplications. Nous nous intéressons aux conditions favorisant l'adoption de ce mode de management adapté, et avons identifié au préalable des conditions dont nous souhaitons comprendre les effets. Il convient d'introduire de la variance au niveau de ces conditions afin de cerner les différentes modalités qu'elles sont susceptibles de prendre (logique de spécification des variables, Eisenhardt, 1989b), et pour en comprendre les effets (logique de spécification des relations). Pour ces raisons, qui relèvent d'une logique de construction théorique, nous devons avoir recours à une étude de cas multi-site (Yin, 1994).

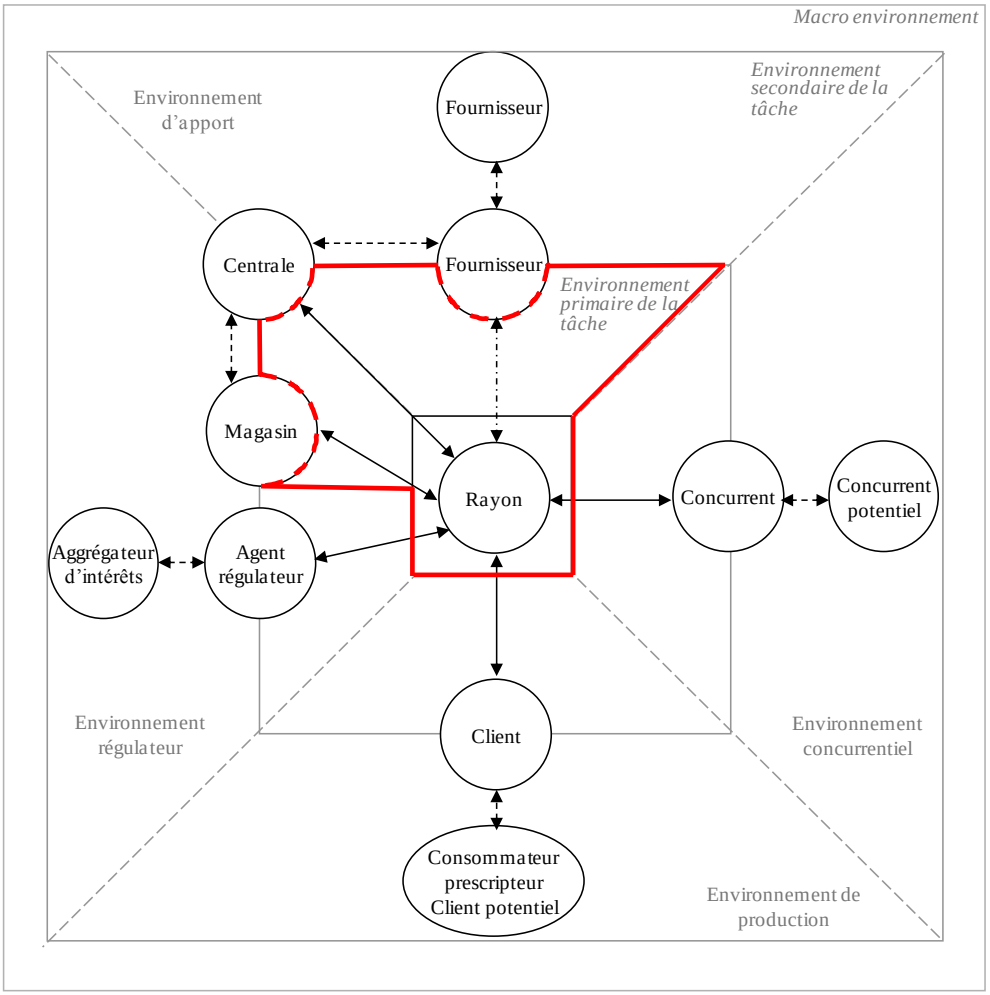
1.2.2.2. La définition des cas : délimitation des frontières et identification des composantes

Les cas peuvent ainsi être définis comme « des configurations complexes d'évènements et de structures dans des contextes spatiaux et temporels concrets, qui préservent le caractère du phénomène étudié, et à propos desquels l'analyste croit qu'ils présentent la concrétisation de certains principes théoriques identifiés » (Dubois et Araujo, 2004, p. 210). Il persiste une certaine ambiguïté entre les définitions d'un cas et d'une unité d'analyse (Grünbaum, 2007). La première question est la détermination des frontières du cas : la délimitation entre le cas et son contexte est, suivant la définition de Yin (1994), délicate (Halinen et Törnroos, 2005). Par exemple, dans le cadre de l'analyse d'un réseau d'organisations, la délimitation du cas sera par nature arbitraire puisqu'elle consistera en l'éviction de certaines connections (Ibid.). Nous considérons une unité d'analyse comme étant une composante du phénomène à étudier, et le choix de recourir ou non à un design enchâssé dépendra tant de l'objet de l'étude que des questions de recherche.

Ainsi, la définition d'un cas et d'une unité d'analyse est étroitement liée à la recherche effectuée (Miles et Huberman, 2003 ; Johnston et al, 1999). Le choix que nous avons effectué pour définir nos cas et nos unités d'analyse est contingent, arbitraire, et, de fait, discutable, mais raisonné par rapport à nos objectifs, et contribue à l'élaboration d'un design nous permettant de les atteindre, et concevoir notre stratégie de sélection des cas.

Dans notre recherche, un cas correspond à un rayon F&L d'hypermarché ou de supermarché, conçu à l'articulation entre le canal et le point de vente. Les limites du cas sont bornées par son environnement primaire interne et externe sur sa dimension d'apport, et par son environnement primaire interne sur la dimension de régulation. Son environnement primaire dans les dimensions concurrentielles et de production est exclu du périmètre de délimitation du cas, et appartient donc à son contexte. La figure ci-dessous schématise par le biais d'un trait rouge la frontière de nos cas, dont l'essence se trouve à l'intérieur de la zone délimitée. En reprenant les dimensions de l'environnement telles que nous les avons utilisées au cours du chapitre 5, notre analyse inclut ainsi les dimensions suivantes : Pr, Ar, Hr, R1, AR1 et A1.

Figure 6.1 : Représentation schématique d'un cas appliqué à notre recherche



Nous avons conservé la norme proposée par Achrol et al (1983) selon laquelle un acteur placé à cheval sur une délimitation signifie que l'acteur peut être écarté ou incorporé dans l'analyse, selon les besoins de la recherche. Les acteurs figurant en dehors de la frontière des cas appartiennent au contexte du cas. Nous avons délimité en pointillés les acteurs placés sur la frontière des cas. Ceci signifie que, pour des raisons de faisabilité puisque nous nous engageons seul dans une stratégie d'étude de cas multiples, nous limitons l'analyse de ces acteurs aux seules dimensions d'intérêt pour notre étude. Nous ne nous engageons pas dans une analyse dyadique des relations d'approvisionnement du rayon, puisque nous ne pouvons garantir de nous entretenir avec chacun des fournisseurs du rayon. Certes, ceci représente une limite importante à notre recherche, bien que notre inscription dans le courant stratégique d'analyse du canal justifie qu'une approche managériale, et de fait unilatérale, soit retenue. Nous n'excluons pas de rencontrer ces acteurs, à des fins de triangulation des données, mais ne rendons pas systématique la démarche. Par pragmatisme, nous renonçons à analyser dans

le détail les caractéristiques et les activités de ces acteurs, ce qui aurait pu être très enrichissant pour notre recherche.

Afin de structurer le design de notre recherche par les cas multiples, nous avons défini trois unités d'analyse. Leur définition s'appuie sur notre cadre d'analyse, pour constituer :

- un mode de management de la spécificité du rayon,
- un profil de manager de rayon,
- un mode d'articulation du rayon sur le canal.

Chacune de ces composantes nécessite et justifie une analyse indépendante, dans l'objectif de les spécifier, de comprendre quelles sont les modalités qui peuvent être adoptées. Elles englobent différentes variables, et leur définition est susceptible de différer selon le point de vue adopté. Il convient de déterminer quelles dimensions, ou quelles configurations, pourront fournir une explication pertinente des modes de management du rayon F&L.

Notre recherche correspond donc bien à un design de cas multiples avec unités d'analyse enchâssées. Ainsi, chaque cas comporte « plusieurs sous-unités d'analyse inter-reliées », et la recherche correspond à « des investigations […] menées à la fois au niveau des cas et des sous-unités d'analyse » (Hlady-Rispal, 2008, p. 2). Notre recherche vise donc bien à qualifier et à spécifier ces dimensions, et les relations qu'elles entretiennent entre elles.

Avant de présenter davantage le design de notre recherche, nous exposons, sommairement puisqu'une grande partie de ces préceptes ont été abordés au cours du chapitre 4, les conditions permettant de parvenir à des résultats de la plus grande qualité possible.

1.3. Les critères de validité d'une recherche par les cas multiples

Il est rare de rencontrer une publication sur la méthode qui ne rappelle pas que les détracteurs de la recherche par les cas lui reprochent un manque de rigueur. De très nombreux auteurs se sont ainsi employés à présenter des démarches systématiques de recherche par les cas, intégrant, selon les épistémologies sous-jacentes, plus ou moins de flexibilité dans leurs approches (Bonoma, 1985 ; Dubois et Araujo, 2004 ; 2007 ; Dubois et Gadde, 2002 ; Easton, 1995 ; George et Bennett, 2005 ; Gerring, 2007 ; Halinen et Törnroos, 2005 ; Hlady-Rispal, 2000 ; 2002 ; Pauwels et Matthyssens, 2004 ; Yin, 1981a ; 1981b ; 1994). Trois principaux écueils sont ainsi à éviter (Easton, 1995, cité par Dubois et Gadde, 2002) : la fourniture d'une description riche ne tirant pas de conclusions, l'apport d'un support partiel à des théories ou à des cadres d'analyse, et la référence à la notion de généralisation statistique.

Inscrite dans le spectre des approches dites qualitatives, la démarche de recherche par les cas partage de nombreux critères de validité et de fidélité avec ces dernières. Certaines spécificités émergent cependant, puisque les études de cas à fins théoriques font l'objet d'un processus qui leur est propre, peuvent mobiliser différents types de données, et des méthodes de collecte et d'analyse variées. La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de recherche par les cas est ainsi une procédure extrêmement exigeante, qui nécessite, pour son évaluation, un besoin de présentation soigneuse et transparente du design de la recherche, et de son exécution. Le respect des recommandations disponibles dans la littérature est très étroitement lié aux différentes étapes du processus de conception et de réalisation de la recherche. La validité des résultats dépendra de la mise en œuvre de pratiques adaptées aux différentes techniques de collecte et d'analyse de données mobilisées. Le processus de validation des résultats des études de cas ne peut pas être réalisé uniquement une fois l'étude achevée, et doit donc être anticipé. Ainsi, « l'accent sur la validation est déplacé d'une inspection à la fin de la ligne de production à un contrôle qualité tout au long des étapes de la production de la connaissance » (Kvale, 1996, p. 236, cité par Pauwels et Matthyssens, 2004, p.131). Les procédures et précautions permettant de tendre à renforcer la validité interne d'une recherche par les cas contribuent fortement à la validité externe des résultats d'une étude de cas (Hlady-Rispal, 2002 ; Ayerbe et Missonier, 2007).

Le tableau ci-dessous synthétise les apports de la littérature sur la validité des études de cas explicatives ou causales (Yin, 1994), en prenant soin de replacer les contributions des différentes phases de la recherche aux différents aspects de la qualité du design (Ayerbe et Missonier, 2007 ; Dubois et Gadde, 2002 ; Eisenhardt, 1989a ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Hlady-Rispal, 2000 ; 2002 ; George et Bennett, 2005 ; Gerring, 2007 ; Miles et Huberman, 2003 ; Pauwels et Maytthyssens, 2004 ; Yin, 1981b ; 1994).

Tableau 6.1 : Synthèse des techniques mobilisables pour accroître la qualité d'une recherche par les cas multiples

Phases / Types de validité	Remarques	Sélection des cas	Collecte des données	Analyses	Contrôle des résultats
De construit	Définition des concepts et construits Constitue l'une des forces des études de cas	/	Multi-angulation	Processus abductif	Présentation des résultats intermédiaires à des informateurs clés (révision possible des analyses)
Fidélité/crédibilité	Permet la réplication de l'étude Présentation transparente de l'ensemble du protocole Sensibilité à l'évitement des biais	Présentation de la logique d'échantillonnage	Formalisation de la collecte de données Présentation des outils Application systématique du protocole pour chaque cas	Fournir un accès aux données Expliciter les règles et techniques d'analyse Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur	Créer un argumentaire sur la base de données et de résultats ordonnés
Interne	Facilitée par le recours à un cadre d'analyse a priori, flexible Focalisation des questions de recherche Sensibilité à l'évitement des biais	Adopter une perspective quasi-expérimentale	Multi-angulation des techniques, des données et des répondants	Analyses intra-cas : propositions rivales (avocat du diable), construction d'explications et de chaînes de preuves Traitement des données contradictoires Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur	Relations causales ordonnées Parcimonie Synthèses aux répondants (révision possible des analyses) Cohérence logique de la théorie
Externe	Contribution de l'ensemble des techniques mises à l'œuvre pour les autres aspects de la qualité Facilité par un ancrage théorique du cadre d'analyse ou le recours à un cadre conceptuel Généralisation théorique, et non statistique	Echantillonnage théorique Réplication littérale et théorique Saturation théorique	/	Repérage des généralités entre les cas Repérage des conditions limitatives de la théorie	Synthèse inter-cas et formulations générales Retour à la théorie (inscription, extension ou redondance) Avis d'experts sur la transférabilité des résultats

Ainsi que le tableau 6.1 permet de le constater, la qualité des résultats d'une recherche à visée de construction théorique par les cas multiples dépend très largement de la cohérence et du soin porté à l'élaboration du design de la recherche. Ainsi, tout en devant conserver une

certaine flexibilité nécessaire à exploiter le potentiel de découverte inhérent à cette stratégie de recherche, le chercheur a grand intérêt au développement préalable d'un cadre d'analyse, structurant les réflexions apportées à l'élaboration d'un protocole de recherche méthodique. L'évaluation de la qualité de l'étude par des tiers nécessite, quant à elle, une présentation détaillée de son design (Eisenhardt, 1989a). Ce dernier repose sur d'importantes décisions : la sélection des cas, la stratégie de collecte multi-angulée des données, et les techniques d'analyse. Les sections suivantes sont consacrées à la présentation des principes structurant le protocole de cette recherche, et à leur application. Nous abordons ainsi successivement, suivant la structuration d'un protocole de recherche par les cas d'Eisenhardt (1989a), la démarche de sélection des cas, l'instrumentation de la collecte des données, la pénétration du terrain, et les logiques d'analyse retenues.

2. Le design

Concevoir le design d'une étude de cas multiples nécessite une réflexion préalable en deux temps : le premier anticipe le caractère comparatif de l'étude, et repose sur un échantillonnage raisonné des cas inclus dans l'étude, tandis que le second se concentre sur le cas en lui-même, et vise à préparer la collecte de donnée (Yin, 1981b).

2.1. La logique de sélection des cas

La sélection des cas peut être considérée comme « la décision méthodologique la plus importante » (Dubois et Araujo 2007 p. 179). Ainsi que le tableau 6.1 l'expose, de cette étape dépendent la fidélité des résultats, ainsi que leurs validités interne et externe. En effet, ainsi que le précise Gerring (2007, p. 87) : « l'analyse par étude de cas est focalisée sur un petit nombre de cas dont il est attendu qu'ils fournissent un éclairage sur une relation causale transverse à une population plus large de cas. Ceci place le chercheur face à un formidable problème de sélection des cas ». L'échantillonnage ne peut être réalisé sur les mêmes bases que dans le contexte d'études portant sur de grands nombres. Ainsi, le recours à un principe de sélection aléatoire des cas apparaît inapproprié ; dans le cadre de cette stratégie de recherche, la logique de sélection des cas repose plutôt sur des objectifs théoriques. La technique d'échantillonnage est ainsi qualifiée de théorique (Glaser et Strauss, 1967), ou de raisonnée (Miles et Huberman, 2003). Il est en effet notable que les résultats d'une recherche par les cas ne s'inscrivent pas dans la perspective d'une généralisation externe entendue d'un point de vue statistique, mais plutôt théorique. « Les cas sont sélectionnés parce qu'ils sont particulièrement intéressants pour illuminer et étendre des relations et une logique entre des construits » (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27). La validité externe des résultats d'une

recherche par les cas repose ainsi sur cette notion, aussi appelée généralisation « analytique », selon laquelle les résultats ne sont pas généralisés en référence à une population ou à un univers, mais à une théorie de portée plus large (Yin, 1994, p.36).

La technique de sélection des cas diffère selon la modalité de recherche choisie, le cas unique, ou les cas multiples (Eisenhardt et Graebner, 2007). Dans la première instance, le cas est sélectionné le plus souvent en raison de son unicité (cas extrême, typique, déviant…), de sa rareté, ou de sa capacité à disconfirmer une théorie (Yin, 1994), tandis que dans le cadre d'une étude de cas multiples, le choix s'effectue eu égard à la contribution de chaque cas au développement de la théorie (Eisenhardt et Graebner, 2007). Ces modalités d'échantillonnage raisonné s'inscrivent dans le cadre des techniques dites séquentielles (Miles et Huberman, 2003). Il est ainsi fait référence au néologisme de Ragin (1992), qui adopte un processus de sélection évolutif en cours de recherche, le « casing ». Cette approche itérative de la sélection des cas est parfaitement justifiable dans le cadre d'une démarche de construction théorique, dans laquelle le phénomène est progressivement exploré, puis délimité ; les besoins sont générés au fur et à mesure de l'analyse (Dubois et Gadde, 2002 ; George et Bennett, 2005). La sélection des cas se déroule alors en deux temps, le premier visant à rendre les cas comparables, et le second à introduire de la diversité dans les cas.

2.1.1. La définition de la population

La première étape consiste à définir la population d'intérêt dans laquelle les cas vont être sélectionnés. La définition de la population permet de délimiter l'étendue de la généralisation qui pourra être faite des résultats, et de rendre les cas comparables (Eisenhardt, 1989a). Il est ainsi possible de choisir des critères qui seront maintenus constants au travers des cas. La définition de notre objet, et de nos cas, contribue à définir notre population. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons particulièrement au management du rayon F&L, du point de vue de son manager. Nous avons donc choisi de ne travailler que sur une seule enseigne, ce qui permet de ne pas faire intervenir de variations occasionnées par les facteurs liés à l'enseigne. Les aspects de la structure économique interne s'effacent au profit des aspects comportementaux de la relation entre la centrale et le rayon. Le choix d'un type de structure, intégré ou indépendant, s'impose alors. Deux remarques sont à formuler. La première fait intervenir les résultats de l'étude de Hales et Tamangani (1996) qui tendent à montrer que le degré de centralisation d'une enseigne n'influence pas les tâches quotidiennes des managers, ni même les contraintes qu'ils subissent, en dépit des variations de l'étendue de leurs responsabilités. La seconde est relative à la variété des configurations des systèmes

d'approvisionnement et des modes de management des rayons qui peut être rencontrée dans ces différents types d'enseignes. Bien que les structures indépendantes semblent apporter davantage de diversité sur ces critères, notre étude exploratoire tend à préciser qu'y compris dans les enseignes intégrées, de fortes variations sont susceptibles d'être rencontrées. Autrement dit, le choix de l'un ou l'autre des types de structure, bien qu'influençant, ne semble pas avoir d'incidence théorique majeure pour notre recherche. Le choix d'une structure d'indépendants semble néanmoins offrir une plus grande diversité.

Notre phase exploratoire révèle également qu'en France, pour la catégorie des F&L, le niveau de centralisation des décisions des distributeurs semble principalement localisé au niveau des régions (Brousseau et Codron, 1998 ; Lessassy, 2007). Nous choisissons ainsi de ne sélectionner que des rayons en relation avec une même structure centrale régionale. Ceci nous permet de limiter les variations liées à la performance de ces structures, variées selon nos entretiens d'experts, ainsi que les effets des différences régionales d'offre et de consommation susceptibles d'influencer les modes de management des rayons. Les environnements idiosyncratiques des points de vente sont donc intégrés comme contextes des cas étudiés, sachant que la littérature nous a permis de déterminer que leur influence, en dehors du taux de ménages aisés dans la zone de chalandise, et de la présence de grandes surfaces spécialisées, devrait être limitée (Campo et al., 2000 ; Campo et Gijsbrechts, 2004).

Un troisième critère de sélection concerne la taille du point de vente, que nous préférerions garder constante, et que nous souhaiterions d'une superficie suffisante pour justifier de la présence d'une équipe F&L. Suite aux développements stratégiques intervenus dans le secteur, nous avons privilégié les enseignes développant une réflexion en matière de concept de rayon F&L.

Ces critères destinés à rendre nos cas comparables et à permettre de focaliser les analyses sur le management du rayon du point de vue du manager nous amènent à nous intéresser à la question des biais de sélection, et plus exactement au risque de manque d'indépendance des cas entre eux, connu sous le nom de problème de Galton (George et Bennett, 2005) [124]. Ce problème intervient également dans le cadre des études de cas multiples, et est susceptible d'interférer sur leurs résultats. En effet, la non-indépendance des cas peut prendre la forme d'effets de diffusion et d'apprentissage entre les cas, autrement dit, un cas préalablement

[124] Nous remercions le Professeur Rihoux qui, acceptant de critiquer notre protocole d'échantillonnage à visée comparative, nous a formulé de très appréciables remarques et commentaires, parmi lesquels la question de l'indépendance de nos cas.

étudié peut interférer avec un cas analysé par la suite (Ibid.). Trois précautions ont ainsi été prises :

- aucun acteur d'un cas ne doit connaître l'identité des autres cas sélectionnés ou préalablement étudiés,
- aucune information sur les cas précédents ne doit être diffusée à un autre cas en cours d'analyse,
- dans la mesure du possible, la période durant laquelle les études sont programmées doit être concentrée.

2.1.2. L'introduction de la diversité dans les cas

Pour que des cas soient comparables, il convient donc qu'ils partagent un certain nombre de caractéristiques communes, qui appartiennent alors au contexte du cas et sont maintenus constants ; il est également requis que ces cas offrent la plus grande variation possible au niveau des variables incluses dans l'analyse (Eisenhardt, 1989a ; De Meur et Rihoux, 2002). C'est donc en référence aux variables dépendantes et indépendantes que se déroule la logique de sélection des cas, à l'intérieur de la population délimitée. Deux questions doivent être résolues : le nombre de cas à étudier, et le choix des axes de sélection des cas.

2.1.2.1. La détermination indicative du nombre de cas nécessaire

Deux logiques nous guident : couvrir la diversité des situations à étudier, et procéder suivant une logique de réplication, littérale pour mettre en évidence les relations d'intérêt tout en écartant les fausses relations ou les explications trop idiosyncratiques, puis théorique afin de conforter ces relations et de les délimiter.

Avant de présenter le design théorique de sélection des cas, il convient d'introduire la question délicate du nombre de cas à introduire dans l'analyse. Il découle de deux principales logiques : la généralisation de l'étendue (Yin, 1994) équivalente à la notion de saturation théorique de Glaser et Strauss (1967), et les contraintes de ressources budgétaires ou temporelles de la recherche (Hlady-Rispal, 2002).

L'argument théorique (qui s'oppose à l'argument pragmatique des contraintes en matière de ressources) recommandé par la littérature (Eisenhardt, 1989a ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994) repose sur la notion, empruntée à Glaser et Strauss (1967), de saturation théorique. L'objectif consiste à introduire de nouveaux cas jusqu'à ce que les informations apportées par un nouveau cas soient devenues marginales, et redondantes. Cette stratégie est également mise en œuvre dans le cadre des approches qualitatives, afin de déterminer le nombre d'entretiens qu'il est nécessaire de réaliser pour explorer un objet. Appliquée à la méthode des

cas, la généralisation de l'étendue consiste à procéder par logique de réplication (Yin, 1994). La réplication littérale renforce le degré de certitude acquis à propos d'une relation, sensée se reproduire dans des cas de contexte similaire. La réplication théorique, qui repose sur la divergence des résultats, peut engendrer un nombre de cas nécessaire croissant en fonction du nombre de conditions susceptibles d'influencer le phénomène observé (Hlady-Rispal, 2002).

Pourtant, les auteurs ne s'accordent pas totalement sur le nombre de cas, maximum ou minimum, qu'il est possible ou nécessaire d'introduire. Perry (2001) conclut que le nombre de cas est borné par un minimum compris entre 2 et 4 cas, et un maximum de 10 à 15 cas, rejoignant ainsi les estimations de Hlady-Rispal (2002). Au-delà, il n'est pas envisageable de conduire une analyse multi-site sans recourir à une équipe de recherche (volume de données à collecter et à analyser) (Miles et Huberman, 2003). Certains considèrent qu'au-delà de 4 cas, il est possible de considérer que la recherche basculera, en raison de la plus grande superficialité, d'une approche par les cas, à une analyse comparative de petits nombres (De Meur et Rihoux, 2002), tandis que d'autres estiment qu'en deçà de quatre cas, l'étude d'un phénomène complexe n'est pas probante (Eisenhardt, 1989a) ou présente un caractère exploratoire (Yin, 1994). Plus précisément, Yin (1981b) propose une analogie avec les designs expérimentaux, une norme de 3 à 4 réplications est suffisante pour rédiger une conclusion. Pour notre part, nous avons déterminé un nombre de cas théorique indicatif minimum, en nous référant à deux critères :

- couvrir les différentes configurations théoriques qui peuvent être prises par nos unités d'analyse conditions ;
- écarter les relations idiosyncratiques ou fallacieuses via les principes de la réplication, pour lesquels nous avons déterminé qu'une réplication littérale, et une réplication théorique, suffiraient, soit pour chaque relation étudiée, à un minimum de trois cas.

Nous avons définis nos axes de sélection en nous référant à nos trois unités d'analyse. Nous disposons de trois sous-groupes. Une unité d'analyse peut être spécifiée par deux valeurs : présence ou absence du phénomène ciblé. Il existe alors huit configurations théoriques. Il est prévisible que des recoupements entre les unités d'analyse interviennent, le nombre de cas pourrait éventuellement être réduit du fait de notre stratégie d'unités d'analyses imbriquées. Un nombre compris entre 4 et 8 cas serait susceptible de convenir, dès lors que nos deux critères précédents sont remplis. L'analyse de 6 cas semble un compromis permettant de parer à l'éventualité selon laquelle les analyses peuvent révéler qu'un cas diffère des raisons pour lesquelles il a été initialement choisi (Yin, 1994).

2.1.2.2. Le choix des axes de sélection et l'ordonnancement des cas

Nous avons organisé nos questions de recherches en deux phases. La première consiste à nous assurer de la pertinence de la grille d'analyse du management de la spécificité. Nous en profitons pour repérer par induction les conditions qui semblent favoriser la présence d'un management adapté, en nous inspirant de la logique des recherches « centrées-Y » (Gerring, 2007). Nous prêtons une attention particulière à la spécialisation dans le produit du manager de rayon et éventuellement de son équipe, et au mode d'articulation du rayon sur le canal. Nous adoptons une logique dite de « pattern matching », qui vise à comparer les résultats des études de cas aux propositions et questionnements préalables (Yin, 1994). Il convient donc de comparer des rayons au mode de management adapté aux F&L, avec des rayons où cette spécificité semble moins prise en compte. Il est délicat d'établir un critère de sélection des cas suivant le concept de management de la spécificité des F&L sans conduire une analyse préalable des modes de management du rayon. Ce mode de management pourrait être approximé de plusieurs manières :

- Par réputation, et donc par le biais d'un informateur-clé ou d'une étude préalable publiée dans la presse professionnelle ; dans la mesure où l'informateur-clé serait interne à l'enseigne, il conviendrait de s'assurer que cette exemplarité du rayon correspond bien à un mode de management de la spécificité, et non en un rayon conformiste aux attentes du distributeur ;
- En supposant, à dires d'experts, un lien positif entre le mode de management de la spécificité et la performance du rayon, qui pourrait être appréhendée par un chiffre d'affaires optimisé par rapport au potentiel de la zone de chalandise, et un taux de démarque maîtrisé.

L'obtention d'un cas permettant une réplication théorique peut s'avérer plus délicate : en effet, il semble que les entreprises soient plus enclines à présenter leurs magasins les plus performants, où travaillent des managers passionnés, et reflétant la culture de l'enseigne (Echo des Min, 2003).

Une seconde phase peut alors être organisée, pour introduire de la variété dans les conditions qui nous intéressent. Nous devons ainsi nous assurer de faire varier le profil du manager de rayon, pour avoir un spécialiste du produit, et un non-spécialiste au minimum dont le profil correspondrait davantage à un débutant autodidacte, ou à un manager de rayon expérimenté dans la distribution, mais pas dans la catégorie des F&L. Nos propositions nous laissent à croire que les cas présentant un management de la spécificité du rayon disposeront d'un

manager de rayon spécialisé. Nous envisageons ainsi de rencontrer en premier un manager reconnu pour être spécialisé dans le rayon F&L. Ce manager pourrait être simplement reconnu comme tel, ou bien encore avoir exercé des fonctions de formateur, ce qui se produit, à notre connaissance, dans certaines enseignes. Nous pensons que ce critère faciliterait, en raison des qualités pédagogiques du manager, notre compréhension concrète du management des rayons F&L.

Le dernier axe consiste alors à nous assurer que nous disposerons de cas dans lesquels les managers ont plus ou moins recours à des achats en direct, et plus particulièrement aux services de grossistes, dans une logique de mise en concurrence. Nous pouvons à ce propos nous référer au taux de fidélité des rayons à leur centrale, mesurés en pourcentage d'approvisionnements réalisés par le rayon auprès de sa centrale, ou au pourcentage de chiffre d'affaires du rayon auquel contribuent les produits provenant de la centrale. Nous estimons, des suites de notre phase d'exploration, qu'un taux d'approvisionnement de plus de 80% pourra être considéré comme « centralisé ». Nous supposons que plus un magasin sera dépendant de la centrale et plus leur relation sera de qualité et de type relationnel, plus il sera applicateur de ses recommandations (Joshi et Arnold, 1997). Il est en effet plus facile de se reporter au niveau de dépendance d'un rayon à sa centrale, qu'en son caractère applicateur. Toutefois, afin de nous assurer du caractère applicateur d'un manager de rayon, nous pourrions également chercher à observer un rayon dans lequel un nouveau concept aurait été déployé, ce qui pourrait être de nature à correspondre à un mode de management plus respectueux de la spécificité des F&L.

2.1.3. Le mode de repérage / d'identification des cas

Afin de sélectionner des cas représentatifs d'un point de vue théorique, il peut être nécessaire de connaître a priori la composition de la population d'intérêt (Gerring, 2007). Notre cadre d'analyse contribue à décrire cette population, d'un point de vue théorique. Nous avons posé qu'il était judicieux de recourir, dans le cadre des questions de notre recherche, à des rayons rattachés à une même centrale régionale. Il reste alors à identifier, dans cette limite, des cas concrets reflétant cette diversité théorique.

Puisque l'échantillonnage n'est pas aléatoire mais raisonné, il nous est nécessaire d'être informés des cas correspondants. Deux situations peuvent être rencontrées : soit la population est connue du chercheur a priori, soit elle ne l'est pas. Pour qu'une population soit connue a priori du chercheur, il est nécessaire qu'une étude préalable ait été conduite. Par exemple, des

cas peuvent avoir été analysés dans de précédentes recherches, ou avoir fait l'objet de publications dans la presse spécialisée.

Lorsque la population n'est pas connue a priori, plusieurs options sont envisageables :

- conduire une étude visant à repérer les cas satisfaisant le protocole établi. Cette stratégie de constitution d'une base de données peut cependant s'avérer longue et coûteuse (De Meur et Rihoux, 2002) ;
- procéder par effet boule de neige : une fois qu'un cas a été repéré, la technique consiste à repérer progressivement les cas suivants ; cette découverte progressive de la population nécessite cependant que les acteurs du premier cas soient susceptibles de fournir des indications. Dans le souci de nous prémunir du biais potentiel de manque d'indépendance des cas, cette stratégie ne nous paraît pas des plus souhaitables ;
- recourir à une tierce personne, un informateur-clé, disposant de connaissances fines de la population, nécessaires à identifier des cas correspondant aux profils théoriquement décrits (De Meur et Rihoux, 2002)

Suivant cette dernière alternative, nous pouvons distinguer deux types d'informateurs-clés : ceux externes à l'organisation tels que des consultants ou des formateurs, ou ceux internes à l'organisation. Ce second type permet d'accéder aux données internes des distributeurs qui disposent d'études préalablement effectuées. Pour repérer des rayons au mode de management respectant la spécificité des F&L, nous pourrions recourir aux notions de rayons de référence ou rayons cibles, pratiques développées par certaines enseignes. Il conviendrait alors de nous assurer de la correspondance des modes de management de ces rayons à notre grille idéale-typique du management de la spécificité des rayons F&L, afin de détecter s'il n'y aurait pas de biais liés à la stratégie de l'enseigne, dans quel cas cette stratégie pourrait nous orienter vers des rayons correspondant à un conformisme attendu du manager. Les cas du second axe de sélection, la spécialisation du manager ou du manager et de l'équipe, peuvent être identifiés par effet de réputation. Enfin, le mode d'articulation du rayon sur le canal marketing peut être repéré par réputation, ou encore par le biais des taux de suivi des recommandations, ou du pourcentage du volume d'approvisionnement des rayons auprès des centrales. Un informateur-clé interne, œuvrant au sein de la structure centrale ciblée, peut alors présenter un certain atout. Selon le type de distributeur, sa position hiérarchique peut également être de nature à faciliter l'obtention d'un accord des rayons sélectionnés pour étude. La même précaution que celle évoquée précédemment serait nécessaire, afin de détecter un bais lié aux intentions de l'informateur. Il serait également préférable de s'assurer

que cette personne ressource dispose d'une connaissance très fine du fonctionnement des rayons F&L et de ses spécificités, nécessitant avec elle un entretien préalable approfondi. Le recours à un informateur-clé interne en centrale et disposant d'un certain pouvoir peut toutefois engendrer un biais de parrainage (Baumard et al., 1999), qui peut notamment conduire les acteurs à recourir à des effets de dissimulation, pensant que le chercheur, envoyé par la centrale ou une autorité hiérarchique, a pour objectif de contrôler leurs comportements ou attitudes.

Dans le cadre de notre recherche, certaines enseignes ont fait l'objet d'études présentées dans la presse professionnelle. Il pourrait alors être intéressant de combiner plusieurs techniques – analyse de la presse, recours à un informateur-clé externe et à un informateur-clé interne – de sorte à repérer et éviter les biais liés à l'usage d'une technique unique.

2.2. Le dispositif de collecte des données

Ainsi que nous l'avons constaté via la définition de Yin (1994) des études de cas, cette stratégie de recherche repose sur un principe de multi-angulation. S'intéresser à la question de la multi-angulation consiste à mener une réflexion sur les données nécessaires pour répondre aux questions de recherche, et conduit à s'interroger sur le type de données à collecter, les moyens de le faire, et à repérer les personnes qu'il convient d'interroger.

2.2.1. Les techniques de collecte et la nature des données

La recherche par les cas repose sur la pluralité des techniques de collecte de données qu'elle permet de déployer (Hlady-Rispal, 2000 ; 2002 ; Yin, 1994). Elle se distingue d'une recherche historique en mobilisant, aux côtés des entretiens et de la consultation de documents et d'archives, des techniques de collecte basées sur l'observation (Bonoma, 1985 ; Yin, 1994). C'est sur ces techniques d'observation que nous allons nous concentrer, puisque nous avons déjà abordé les questions relatives à la nature des données et aux techniques d'entretien au cours du chapitre 4.

2.2.1.1. L'observation directe

Pour mener à bien notre projet, l'observation s'est avérée primordiale, à la fois comme outil de collecte de données, mais encore comme un moyen de contribuer à notre insertion au sein des points de vente, la grande distribution étant particulièrement animée par une culture de l'action.

Deux types d'observation peuvent être distingués : l'observation participante, et l'observation directe. Ce n'est pas tant la participation aux activités des sujets observés qui distingue ces

deux modalités, que les intentions sous-jacentes : en effet, dans le cadre d'une observation participante, le chercheur s'inscrit dans une volonté de modification de la situation analysée. Autrement, « le chercheur pratiquant l'observation directe n'a pas le projet de détourner l'action de son déroulement ordinaire, ni d'entraîner les participants dans des actes étrangers à leur propre perspective. Il observera sans proposer aux participants aucun dessein ni projet et, s'il participe lui-même à l'action, il adoptera un des comportements habituels dans ce milieu. A cet égard, l'observateur doit être réservé, ne pas en faire trop, et avoir compris ce qu'il peut faire » (Peretz, 2004, p.16). Nous nous inscrivons dans cette seconde perspective. Compte tenu des concepts et construits que nous devons qualifier, l'observation directe revêt un caractère hautement stratégique, afin :

- de constater le phénomène de dégradation de la présentation du rayon et de la qualité des produits, offrant une alternative au protocole de Durham et al. (2005), plus adapté en ce sens qu'il permet de prendre en compte ces variations au cours d'une même journée, et de trianguler les déclarations des personnes interrogées ;
- d'appréhender la compétence des personnes, qui peut être décomposée en savoirs théoriques, en expérience (savoir-faire), et en savoirs comportementaux (Peretti, 1999). L'observation permet de révéler les qualifications des personnes en observant la réalisation des tâches (Ritter, 1999), et donc des savoirs mobilisés (Peretz, 2004) et des comportements ; elle s'inscrit donc en précieux complément aux données déclaratives recueillies par le biais d'entretiens (Dosnon et Soidet, 2004) ;
- de ménager des opportunités d'entendre les propos et « les mots qu'utilisent les individus observés pour caractériser les personnes, les situations et les objets avec lesquels ils ont des relations » (Peretz, p.22).

L'observation peut également prendre deux formes : à découvert, ou dissimulée (Pertez, 2004). En ce qui nous concerne, nous nous plaçons dans la perspective d'une observation à découvert, c'est-à-dire que nous nous présentons comme étudiant en thèse de doctorat, et révélons l'objet de notre recherche, en insistant sur notre volonté de comprendre le management des rayons F&L. Ceci signifie que nous devrons prendre soin de préparer notre entrée dans chacun des sites préalablement ciblés, ce que nous aborderons dans la troisième section de ce chapitre (Ibid., Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, se présenter ouvertement dans une telle posture a été une stratégie efficace, déjà éprouvée préalablement dans le secteur (Barel, 2000). Puisque nous anticipons qu'il serait perçu d'un bon œil que nous prenions part aux activités du rayon, ce qui satisferait notre besoin de compréhension concrète de ces

activités, nous devons nous attendre à ce que notre présence perturbe quelque peu le fonctionnement du rayon. Il est en effet primordial de reconnaître les biais potentiels résultant des effets du chercheur sur le cas, et des effets du cas sur le chercheur (Miles et Huberman, 2003). Il a été évalué par Mintzberg (1968) qu'une dizaine de jours est nécessaire pour que les personnes observées ne soient plus perturbées par la présence d'un observateur, s'y habituent, et réalisent leurs activités tel qu'à l'accoutumé. Un délai dont nous ne disposons pas. Il conviendra ainsi de nous assurer de prendre en compte cet effet dans nos observations des activités du manager, et de lui demander de nous expliquer ses journées-types de travail.

De la même manière que se préparent des entretiens semi-directifs, l'observation peut être structurée (Mintzberg, 1968 ; 1970 ; 1973 ; 1978 ; 1979). L'observation peut être abordée avec une préparation préalable, plus ou moins flexible, formalisée sous la forme d'un guide, dite grille d'observation (Peretz, 2004). Il convient, dans le contexte de notre recherche, de préparer ce que nous devons observer, mais également où et quand nous devrions le faire. L'activité en magasin peut s'avérer mouvementée et parfois guidée par les urgences, nous estimons qu'il convient de favoriser l'adaptabilité de notre protocole. Nous ne considérons cependant pas qu'il convienne d'adopter une observation non structurée, cette dernière nécessitant un temps d'immersion long. Notre protocole se doit d'être efficient dans la collecte de données, ce qui ne peut se faire sans une certaine anticipation, mais suffisamment général pour nous permettre de ménager un potentiel de découverte. Ainsi, notre appréhension des techniques d'observation repose sur les trois critères qui assoient la définition d'une observation structurée (Martinko et Gardner, 1985) :

- les observations sont réalisées par une personne extérieure au sujet ;
- elles reposent sur un système de catégorisation a priori ;
- les phénomènes observés sont échantillonnés de manière théorique, et non aléatoire.

2.2.1.2. Les techniques d'entretien et le recueil de documents

Aux côtés de l'observation prennent place des techniques d'entretiens formels et informels, et une activité de collecte de documents.

2.2.1.2.1. Les entretiens semi-directifs formels

L'observation s'inscrit dès lors en parfait complément des techniques d'entretien que nous avons envisagées. En raison de la précision avec laquelle nous connaissons les thématiques que nous souhaitons aborder, mais également de notre volonté de laisser une place à la découverte, et laisser libre les managers de s'exprimer pour cerner leur propre compréhension de la spécificité des rayons F&L, nous avons choisi de recourir à des entretiens de type semi-

directifs. Ce format nous semble également adapté pour saisir la biographie des managers de rayon, afin de connaître leur formation et leur parcours professionnel. Il sera nécessaire afin de comprendre également le rôle des managers, et les raisons expliquant leurs manières de réaliser leurs activités. Nous devons nous attendre à ce que les acteurs en points de vente, malgré toute leur bonne volonté, n'aient qu'une disponibilité limitée, la littérature précisant que les managers de rayon se trouvent souvent en surcharge de travail (Loubès et Fournier, 2001). La durée envisageable des entretiens risque dès lors d'être limitée.

2.2.1.2.2. Les entretiens informels et les précautions à prendre du fait de la nature sensible des données récoltées

Le recours à des entretiens informels, c'est-à-dire à des discussions pendant les périodes d'observation des activités, ou lors de pauses ou de repas, seront à mobiliser pour nous assurer de collecter toutes les informations dont nous aurons besoin. Ainsi, l'observation des activités des acteurs, managers et membres de l'équipe, donnera lieu à des interrogations concernant leurs savoirs et savoir-faire, ou les motivations de leurs actions et décisions. Ces temps informels sont des moments privilégiés pour obtenir des informations plus sensibles, pour peu que nous parvenions à établir une relation de confiance avec les différents acteurs en point de vente. La présence du chercheur, indissociable de la technique d'observation, rend dès lors envisageables deux stratégies de mobilisation de l'informel dans la collecte des données :

- la présence lors de moments informels existants, indépendamment du chercheur, entre les acteurs ;
- la réactivité aux occasions de créer des moments informels avec certains acteurs.

Dans le cadre de ces instants informels, les informations échangées sont plus impliquantes, plus personnelles, éventuellement plus sensibles. Il peut s'agir de précisions d'ordre personnel, des buts, des aspirations, des opinions qui, si elles sont détournées et traitées sans attention particulière, sont de nature à risquer de mettre en danger la personne qui, se révèle davantage vulnérable. Pour éviter de telles externalités négatives, nous avons considéré qu'il convenait :

- de dévoiler clairement nos buts à toute personne rencontrée ;
- de soigner le respect de l'anonymat des répondants et la non-divulgation irréfléchie d'information ;
- de mener une réflexion attentive sur les risques liés à chaque donnée récoltée, afin de déterminer si celles-ci sont directement utilisables, ou bien si elles n'interviennent que de manière très discrète, dans une perspective d'approfondissement de la

compréhension des personnes et des situations, et ne sont dès lors pas directement divulguées ; elles contribuent cependant à résoudre des incohérences dans les données, ou bien à déceler des biais ;

- de demander directement à l'interlocuteur si ces données, lorsque nous ne pouvons le déterminer par nous-mêmes, peuvent être mobilisées ou si elles sont confidentielles.

2.2.1.2.3. La collecte de documents

Des données sous forme écrite peuvent également être collectées, néanmoins, nous ne pouvons a priori nous assurer de leur obtention, ni même affirmer avec exactitude de leur disponibilité. Nous considérons que nous pourrions avoir accès et consulter des enregistrements comptables des performances du rayon, sur la période de l'étude, et de manière plus globale pour nous permettre de comparer plus facilement les données entre les cas. Nous devrions également pouvoir recueillir des organigrammes, plannings d'équipe, cadenciers, bons de livraisons, guides de bonnes pratiques, ou journaux internes.

2.2.2. L'échantillonnage des répondants, des lieux et des moments

Hlady-Rispal (2000 ; 2002) précise qu'il ne suffit pas d'échantillonner les cas, mais qu'il convient également de cibler les lieux, les personnes et les moments à étudier. Nous envisageons notre recherche en deux temps, l'un consacré à une étude de la structure centrale régionale, et l'autre aux rayons sélectionnés. Il est souhaitable, dans la perspective d'une analyse comparative multi-site, de formaliser l'échantillonnage des personnes, et de l'appliquer au mieux, de manière transversale, à l'intégralité des cas étudiés (Johnston et al, 1999). Nous considérons qu'il en est de même en ce qui concerne les lieux et les moments.

L'étude préalable de la centrale nous semble primordiale afin de pouvoir comprendre comment cet acteur manage, à son niveau, la spécificité des produits. Tous nos cas seront affiliés à cette même centrale. Dans l'analyse comparative que nous mènerons, elle interviendra dans une moindre mesure, seuls les aspects comportementaux et le niveau de dépendance du rayon seront susceptibles de varier. Cette phase est cependant indispensable à la caractérisation du contexte de nos cas, et devra être prise en compte lors de la présentation de nos résultats, puisqu'elle en limitera la généralisabilité. Ainsi, nous souhaitons comprendre dans leurs grandes lignes les activités de la centrale, et leur structuration. Nous pouvons considérer qu'il conviendrait d'essayer de rencontrer :

- les acheteurs F&L, avec comme objectifs de comprendre comment la centrale réalise ses achats de F&L, et comment se managent les relations avec les fournisseurs ;

- les commerciaux, en contact avec les managers de rayon, pour cerner la relation centrale-rayon de manière générale, mais également, si possible, des dyades formées avec les rayons étudiés pour nous assurer de leur diversité, et appréhender les activités et services de la centrale ;
- le ou les chefs de produits F&L, responsables des activités F&L de la centrale, ces acteurs étant considérés, dans le cadre de l'analyse de relations clients-fournisseurs, comme davantage susceptibles de fournir des informations pertinentes sur les dyades que les employés commerciaux (John et Reve, 1982) ;
- les agréeurs, pour comprendre de manière concrète comment est évaluée la qualité des F&L, et éventuellement de comparer avec les pratiques d'agréage en magasin, si elles sont mises en place ;
- les formateurs de la centrale, qui seraient a priori compétents pour nous renseigner sur les pratiques de management des rayons de l'enseigne.

Dans un second temps, il convient de nous intéresser aux magasins et aux rayons. Nous souhaitons notamment, afin de trianguler les déclarations des managers quant à leurs rôles et activités, obtenir des informations sur la performance de rôle des managers de rayon. Dans ce contexte, il apparaît intéressant de s'inspirer des techniques d'évaluation du personnel dites d'évaluation 360°[125]. Nous estimons qu'il convient de nous entretenir avec :

- le directeur du point de vente, pour comprendre son environnement et sa politique commerciale, accéder éventuellement à des indicateurs de performance, et détecter les pratiques managériales appliquées aux rayons du frais traditionnels et des F&L et les stratégies appliquées au rayon, relativement au magasin ;
- le chef de secteur ou de département auxquels le rayon est structurellement rattaché, afin de mieux comprendre la place du rayon dans la stratégie du département, obtenir des informations relatives à la performance de rôle du manager et aux moyens mis en œuvre pour orienter ses actions, et récolter une évaluation de la qualité de management du rayon ;
- le manager de rayon, pour connaître sa biographie nécessaire à la détermination de son profil et de son expérience, comprendre la manière qu'il a de percevoir la spécificité du

[125] Les travaux de Melkonian (2005) offrent une perspective synthétique des évaluations 360° ou 540° - c'est-à-dire les évaluations qui font intervenir les partenaires extérieurs des organisations tels que les clients ou les fournisseurs. Elles sont présentées à la fois dans leurs perspectives historiques, et en regard aux limites des autres approches de l'évaluation des performances et compétences des acteurs. Pour des raisons de concisions, nous ne présentons pas davantage ces techniques, qui nous semblent *in fine* assez familières aux chercheurs en Sciences de Gestion et aux praticiens.

rayon et de la manager, c'est-à-dire comprendre les logiques générales qui sous-tendent ses décisions et actions de management des équipes, des relations fournisseurs et des approvisionnements, et ses décisions marketing et de gestion ;

- les membres de l'équipe, afin d'obtenir une perspective triangulée du mode de management mis en œuvre par le chef de rayon, comprendre le fonctionnement du rayon et les techniques employées, le contexte de travail au quotidien dans le rayon, et évaluer leurs compétences et motivations.

Les séances d'observation cibleront les managers de rayon, et les employés. Nous ne planifions pas d'entretiens formels avec les employés : ces derniers peuvent manquer de disponibilité, préférer ne pas prolonger leur temps passé sur le point de vente en dehors du temps de travail imparti, voire être déstabilisés par un tel mode formalisé. Nous favoriserons les discussions informelles lors des phases d'observation directe impliquant une participation au travail sur le rayon, et le partage de temps de pose. De même que nous souhaiterions obtenir des informations de la part des employés des services commerciaux de la structure centrale, nous estimons qu'il serait profitable de nous entretenir avec le principal fournisseur hors centrale du rayon.

Concernant les lieux, nous avons donc déjà fait état de notre volonté de nous intéresser à la centrale régionale et rayons sélectionnés. Au sein des rayons, nous nous attendons à avoir accès non seulement au front de vente, lieu privilégié de l'observation des activités et de la tenue de rayon, mais également aux réserves du magasin, pour apprécier le niveau et l'état des stocks, ainsi que la propreté des locaux, et les équipements mis à disposition du rayon. Concernant les moments, il convient d'être présent sur la totalité de la période d'activité du rayon, de sorte à observer les phases de montage, d'entretien, et de fermeture du rayon. Nous nous offrons l'opportunité de répartir ces phases sur plusieurs jours, certains magasins commençant leurs activités à 4 heures du matin, et fermant leurs portes à 22 heures, tenant compte de la nécessité de reprendre au plus tôt les notes prises en cours de journée (Miles et Huberman, 2003) et d'effectuer régulièrement, tout au long de la journée, des relevés destinés à apprécier le processus de dégradation du rayon. Il serait intéressant de pouvoir multiplier nos relevés, tout en nous assurant de pouvoir comparer l'état du rayon après son montage, puis en fin de matinée, en début puis en fin d'après-midi et en début de soirée. Nous avons également décidé d'étudier les cas sur les mêmes jours de la semaine, de sorte à limiter les effets liés aux différences de fréquentation du rayon.

2.2.3. Le dispositif de recueil des données en rayon

Les décisions relatives à la préparation de la collecte des données étant présentées, nous proposons, dans le tableau 6.2, une vision synthétique du protocole élaboré, permettant de lier les catégories du cadre d'analyse aux techniques et personnes échantillonnées. Nous nous concentrons ici sur le dispositif de recueil des données en rayon, destiné à la conduite de l'analyse des cas ; nous présenterons la phase d'analyse de la centrale par la suite, dans la sous-section 3.4.

Comme le tableau 6.2 permet de le constater, chaque sous-catégorie est reliée à différentes techniques de collectes et différentes sources de données, de sorte à révéler et maîtriser au mieux les biais liés à notre présence en tant qu'observateur, et ceux liés à des effets de dissimulation. Compte tenu de l'ampleur des données à collecter, nous disposons également de stratégies alternatives de collecte, nous dotant d'une capacité d'adaptation aux contingences des études de cas.

Tableau 6.2 : Le protocole de collecte des données

Unités d'analyse / catégories	Sous-catégories	Techniques de collecte	Acteurs
Spécialisation produit	Profil du manager de rayon et performance de rôle	Entretien semi-directif formel	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Employés Principal fournisseur hors centrale Employés com. de la centrale
		Observation directe	Manager de rayon
	Caractéristiques de l'équipe	Entretien semi-directif	Manager de rayon Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Employés
		Observation directe	Employés
Articulation sur le canal	Relation avec la centrale	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Employés com. de la centrale
		Observation directe	Manager de rayon
	Relations directes	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Fournisseur
		Observation directe	Manager de rayon
Management de la spécificité	Evaluation du rayon	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Employés
		Observation directe	
	Fonctionnement du rayon	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Employés
		Observation directe	Employés Clients
Objectif supplémentaire	Performances	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Observation directe	Clientèle Concurrence
		Consultation documentaire	Directeur Chef de département
Contextualisation	Environnement du rayon	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon Employés
		Observation directe	Concurrence Milieu
		Consultation documentaire	Directeur Extérieur
	Caractéristiques du point de vente	Entretien semi-directif	Manager de rayon Directeur Chef de département
		Entretien libre / informel	Manager de rayon
		Observation directe	Concurrence Milieu
		Consultation documentaire	Directeur

Le protocole étant établi, nous avons pu formaliser nos guides d'entretien et d'observation. Les guides d'entretiens ont été structurés en suivant une forme en sablier, et adaptés aux différents répondants, tout en conservant une structuration en 6 thématiques pour les entretiens avec les supérieurs hiérarchiques, et en 5 thématiques pour les managers. Le manager de rayon étant un acteur central de notre objet, il représente une source importante de données. Puisque nous devons anticiper un besoin important en données déclaratives, il convient d'équilibrer les formes d'entretiens – semi-directifs et informels – pour parvenir à récolter toutes les informations que nous avons jugées nécessaires. Le tableau 6.3 ci-dessous présente l'architecture générale des guides d'entretiens, proposés dans leur version détaillée en annexe 6.1. Nous procédons de même pour les guides d'observation, proposés en annexe 6.2, et résumés dans le tableau 6.4.

Tableau 6.3 : L'architecture des guides d'entretiens

Répondants / Thèmes	Manager de rayon	Chef de département ou de secteur	Directeur de point de vente
Thème 1	Métier : composantes, compétences, outils, formation et expérience, satisfaction	Caractéristiques du département et du rayon	Caractéristiques du magasin, du rayon et de l'environnement du point de vente
Thème 2	Rayon F&L : description, spécificités, fonctionnement, facteurs de succès, et évaluation	Métier : description et qualités	Métier, caractéristiques de l'enseigne
Thème 3	Aspect managérial : caractéristiques et management de l'équipe ; objectifs et caractéristiques des supérieurs	Rayon F&L : description, spécificités, fonctionnement, facteurs de succès, et évaluation	Rayon F&L : description, spécificités, fonctionnement, facteurs de succès, et évaluation
Thème 4	Achats et approvisionnements : fonctionnement, sources et finalités	Chef de rayon F&L : compétences attendues, performance de rôle et modes de management	Chef de rayon F&L : compétences attendues, performance de rôle et modes de management
Thème 5	Relation avec la centrale : apports et adaptation au rayon F&L	Approvisionnement : fonctionnement, sources	Approvisionnement : fonctionnement, sources
Thème 6	/	Relation avec la centrale : apports et adaptation au rayon F&L	Relation avec la centrale : apports et adaptation au rayon F&L

Tableau 6.4 : L'architecture des guides d'observation

Sujets / Thèmes	Activités du manager de rayon	Fonctionnement et évaluation du rayon
Thème 1	Gestion, commerce, management, approvisionnements et achats	Activités : réception, agréage, stockage, montage, entretien, resserre, pesée (participation)
Thème 2	Travail sur le rayon (avec participation éventuelle)	Marketing du rayon : implantation et présentation des produits, assortiment, attractivité, information
Thème 3	Outils : cadencier, cahier de pertes, plan d'implantation, planning promotionnel	Tenue de rayon : rupture, présentation, propreté, qualité visuelle des produits
Thème 4	/	Description du rayon : mobilier, pesée
Thème 5	/	Clients : fréquentation, remarques

3. Le déroulement de l'enquête

Afin de rendre compte du déroulement général de l'enquête, nous abordons successivement la phase de recherche d'un partenaire, la négociation du terrain, la sélection des cas, puis offrons un aperçu de l'étude conduite auprès du distributeur.

3.1. La recherche d'un partenaire à l'étude

La grande distribution est un milieu parfois considéré comme délicat à pénétrer (Barel, 2000 ; Lepers, 2003). Dans le cadre de nos travaux, la recherche d'un terrain d'étude a été une phase particulièrement longue et délicate à mener. Dans le cadre de notre recherche, ainsi que le tableau 6.5 permet de le constater, il nous a fallu un peu plus d'une année pour parvenir à obtenir un accès certain à un terrain.

Une première tentative aura été engagée. L'enseigne répondait à de premiers critères de sélection en ce sens qu'elle :

- développait une approche structurée du marketing des rayons F&L ;
- offrait une diversité au niveau du recours à des achats ou approvisionnements en direct ;
- présentait un mode de coordination centrale-rayon à la fois étroit et laissant place à une certaine autonomie des managers ;
- accueillait initialement l'idée d'un projet d'étude de manière favorable.

Par effet boule de neige, nous commencions à développer des contacts, partant des points de ventes, pour remonter progressivement aux structures centrales régionales et nationales, où nous identifions des informateurs-clés. Au début de l'année 2007, suites aux annonces dans la presse du déploiement du nouveau concept Casino, nous apprîmes que l'enseigne entamait brusquement une restructuration de son activité F&L. Après quelques contacts avec nos informateurs-clés, nous reçûmes la demande ferme de cesser nos démarches, la question du management des rayons F&L étant considérée comme stratégique et devant être réglée en interne uniquement. Nous subissions, directement, les effets du contexte managérial de la recherche.

Tableau 6.5 : Présentation synthétique de la mise en œuvre et de la réalisation de la recherche par les cas

Phases	Périodes	Démarche de recherche de partenaires	Préparation et négociation du terrain final
Recherche de partenaires	06/2006	Contact distributeur B : sans suites	
	09/2006	Entretien 5-D (Distributeur C) : indications positives,	
Elaboration du premier projet	10/2006 à 12/2006	Adaptation du cadre aux particularités de l'enseigne ; Elaboration du design de sélection des cas	
		Prises de contact et de renseignements avec des informateurs clés	
	02/2007	Repérage des cas ; Entretien 6-F	
		Réorganisation stratégique interne distributeur C ; Cessation des négociations sur demande de la Direction Nationale	
Recherche de nouveaux partenaires ;	04/2007	Repérage d'informateurs-clés Participation aux Premiers Ateliers du Frais Contact distributeur B : refus Contact Distributeur E : prévision entretien 10-D Entretiens 7-D ; 8-D (refus du Distributeur D)	Contact répondant 1-D par courriel : demande de rendez-vous
	05/2007	Entretien 10-D ; acceptation de consultation du projet Contact consultants	Rendez-vous ; Entretien 1-D n°2 : établissement des conditions d'étude du projet de recherche Envoi de la proposition préliminaire formalisée
	06/2007	Proposition d'étude distributeur E ; sans suites Prises de rendez-vous entretiens consultants ; entretiens 9-C et 11-C	/
Négociation de l'étude	07/2007	Entretiens 11'-C, 12-C, 13-C Evaluation préalable du protocole de collecte de données	Entretien 1-D n°3 ; acceptation de la proposition préliminaire et formulation des premières attentes ; mise en place de la phase centrale ; sélection des cas.

Nous entrâmes alors dans une seconde phase de recherche de partenaires, dans laquelle nous avons préféré contacter plusieurs distributeurs simultanément, et dont les principales tâches ont consisté en :

- la collecte d'informations relatives à l'enseigne et l'évaluation de sa correspondance avec le projet de recherche ;
- l'identification d'un informateur-clé, contacté par courriel et par téléphone dans l'objectif d'obtenir un rendez-vous pour un entretien destiné à :

- évaluer la perception de la spécificité des rayons F&L de l'informateur-clé, et sa prise en compte par l'enseigne ;
- présenter notre ambition de réaliser un projet d'étude avec l'enseigne.

Les informateurs ont été contactés par courriel, expliquant notre volonté de réaliser un entretien dans le cadre d'une recherche doctorale. Puis nous demandions l'autorisation de contacter la personne par téléphone afin de convenir plus aisément d'un rendez-vous. Chaque entretien conduit à fait l'objet d'une synthèse, sur laquelle nous proposions au répondant d'apporter les modifications et les commentaires qui lui semblaient nécessaires, ce qui nous permettait de reprendre systématiquement contact pour renouveler notre demande de participation à notre projet. Par manque d'informations, et dans un soucis d'économie de temps, nous avions alors décidé de ne plus chercher à constituer de base de données de cas potentiels préalable, et de recourir à un informateur-clé pour nous aider à choisir les cas correspondant à notre échantillonnage théorique, et disposant d'un statut hiérarchique élevé dans l'enseigne. Cette stratégie devait nous prémunir de l'éventualité d'une opposition ultérieure de la direction de l'enseigne. En dépit des garanties que nous apportions quant au sérieux du projet et au respect des exigences de confidentialité des entreprises, trois types de réponses négatives ont été formulés :

- le refus de participer à un projet de recherche académique en raison de la culture de l'enseigne ;
- la possibilité de réaliser une étude sur les structures centrales, mais pas en points de vente, considérés, pour des raisons stratégiques, comme hautement confidentiels ;
- la non-réponse aux relances téléphoniques ou par courriels.

3.2. De la négociation du terrain à la réalisation de l'étude

L'entrée sur un terrain, et sa conservation, sont des étapes délicates de la recherche par les cas (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). L'élément-clé qui nous a permis d'accéder à un terrain a été celui de recontacter le premier expert avec qui nous nous étions entretenu, au commencement de notre recherche. Quatre mois se sont écoulés entre le premier courriel de demande de rendez-vous, et l'acquisition de la certitude du démarrage des études de cas. Le « processus de traduction », présenté par Callon (1986), a fortement inspiré notre démarche. Dans cet article fondateur de la théorie de l'acteur-réseau (ANT), l'auteur présente les étapes du processus de traduction d'un projet de recherche portant sur la reproduction de coquilles Saint-Jacques, mené avec le concours de pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc. Il traite des

moyens de gagner l'adhésion d'acteurs à un projet de recherche. Ce processus de traduction se décompose en quatre étapes entremêlées :

Tableau 6.6 : Le processus de traduction de Callon (1986)

Etapes	Principes
Problématisation	consiste pour le chercheur à poser des hypothèses sur l'identité des acteurs et des liens qui les unissent, les acteurs étant, dans le cadre de l'ANT et selon le principe de libre association, tant une personne qu'un objet ou un discours ; le projet de recherche est présenté comme un « point de passage obligé » conduisant à la satisfaction des intérêts des acteurs
Intéressement	vise à préserver et entretenir les liens dyadiques entre le chercheur et les acteurs dont le rôle a été défini, en évitant que des évènements extérieurs ne perturbent ces rôles ; il s'agit également d'un processus de négociation, puisque l'intéressement révèle également les rôles et les intérêts des acteurs, non pas tels qu'ils ont été supposés, mais tels qu'ils paraissent concrètement. Un acteur peut dès lors refuser de s'inscrire dans un rôle prédéfini
Enrôlement	correspond à un « intéressement réussi », « un mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986, p. 189). En d'autres termes, il émane de la compréhension des intérêts des acteurs et de leur satisfaction, de l'identification des menaces qui pèsent sur eux, et de leur évitement
Mobilisation	elle repose sur des porte-paroles, capables de représenter des populations plus larges avec lesquels les contacts du chercheur ne sont pas directs. Ces représentants peuvent se mobiliser autour du projet, dès lors qu'ils sont protégés des menaces éventuelles des populations qu'ils représentent, intéressés, et enrôlés. Ces porte-paroles ou ces représentants peuvent ainsi, par consensus, participer au projet, de sorte à ce que « l'enrôlement est transformé en soutien actif » (Callon, 1986, p.198). Leur statut de représentant résulte du succès des intermédiations qu'ils conduisent.

La transposition de ce processus de traduction à notre projet de recherche permet de mettre en avant des éléments-clés, certains étant anticipés a priori, d'autres résultants d'interactions successives avec la personne ressource (ou représentant, ou porte-parole), de négociations et d'ajustements. Ces éléments-clés ont, il nous semble, contribué de manière décisive au succès du déploiement du protocole de recherche, et justifient pleinement la durée de cette phase d'accès au terrain.

La question de la problématisation s'est avérée essentielle : en effet, dans un premier temps, la focalisation de la presse professionnelle, des experts et de la littérature académique tend à survaloriser les problèmes de management des rayons F&L. Même si notre projet de recherche vise à la compréhension de ces problèmes et à leur résolution, ce n'est pas en nous définissant en tant qu'apporteur de solution que nous pouvions espérer aboutir à sa réalisation. Nous avons donc adopté une posture plus positive, précisant que nos travaux préalables nous avaient permis d'avoir un aperçu de la problématique du management des rayons F&L. Dès lors, nous nous inscrivions comme un étudiant, désireux de comprendre concrètement un métier, un ensemble de savoir-faire, qui consiste à manager la spécificité des rayons F&L.

Le premier courriel de contact a ainsi replacé le répondant dans le cadre de notre projet de recherche, précisant que cet entretien initial nous avait encouragé à poursuivre notre travail

d'exploration de la spécificité des F&L. Nous expliquions que nous souhaitions rencontrer de nouveau cette personne, pour lui faire part de la suite de notre projet, qui consiste en la compréhension concrète des conditions qui permettent de manager cette spécificité.

L'entretien 1-D n°2 découlant de cette demande de rendez-vous a permis d'expliquer de vive voix notre projet, tout en précisant que nous souhaitions demander l'aide de notre répondant pour trouver des points de vente qui accepteraient de participer à notre étude. Compte tenu de notre entretien préalable, mais également d'informations fortuites ayant émané à l'occasion d'un entretien d'expert conduit quelques temps auparavant, nous avions la conviction que cette personne était de nature à endosser le rôle d'informateur-clé en vue d'une sélection raisonnée des cas[126]. Nous savions en effet que cette personne était sensible à la question de la spécificité des F&L, et elle avait été décrite par un expert comme particulièrement compétente sur la question du management d'un rayon F&L, comme l'atteste la dernière phrase, anonymée, de l'extrait ci-dessous :

> **Le poids du national est…**
> Il faut que les files se défendent ! Les files elles-mêmes ! Les files F&L, et qu'elles ne tombent pas dans le piège du … des directions nationales, qui souvent fonctionnent sur les anciens schémas, rentabilité machin, avec tels frais de personnel, des ratios très cartésiens. Mais il faut que les files se défendent, parce que effectivement ça a bougé, ça bouge, ça bouge vite le milieu des F&L en ce moment, ça va très très vite, donc il faut qu'ils se bougent, et ceux qui sont capables de défendre leurs positions, c'est les chefs de files F&L, c'est les acheteurs des centrales qui connaissent bien les magasins, en disant « bon, mais attention »… Enfin… les acheteurs de centrale qui [insiste sur le mot] connaissent bien les magasins, ceux qui les connaissent pas, ils feraient mieux de se taire, quoi ! Bon, je pense à [Nom] chez [Enseigne], qui connaît bien les magasins, qui est capable d'aller donner des conseils en rayon, c'est bien quoi…

Par ailleurs, sa fonction de direction des activités marketing de la catégorie des produits frais à métier en centrale[127] garantissait qu'il ait une connaissance des points de vente lui étant rattachés. L'entretien 1-D n°2 a posé les bases des premières recommandations visant à intégrer les attentes des parties, et de préserver les acteurs en point de vente de certains risques, la partie délicate de notre demande étant de parvenir à les convaincre d'accéder à notre demande. Un document préalable servirait de base à l'élaboration d'une proposition commune servant tant nos intérêts que ceux du distributeur nous accueillant. Permettant d'introduire la présentation de notre projet d'étude, il aura servi de base à la sélection opérationnelle des cas, que nous aborderons par la suite.

[126] L'information était fortuite car, dans le cadre de notre phase d'exploration empirique, nous avons strictement veillé à garantir l'anonymat des personnes rencontrées. C'est au cours d'un entretien que le nom de cette personne à été évoquée par l'expert, sans aucune intervention de notre part.

[127] Nous ne fournissons pas le titre exact de la fonction occupée par notre informateur-clé dans la mesure où nous avons constaté que chaque entreprise de distribution tend à utiliser des termes qui lui sont propres pour caractériser les fonctions occupées. Cette approximation, qui utilise des termes marketing génériques, nous semble nécessaire à la garantie de l'anonymat du répondant et du distributeur pour lequel il travaille.

Les interactions suivantes ont suivi un format identique : envoi d'un document reprenant les éléments de la dernière rencontre en pièce jointe d'un courriel, suivi d'un appel téléphonique pour prévenir notre informateur clé de l'envoi. Un rendez-vous téléphonique était alors fixé dans les jours suivants, afin de convenir d'un rendez-vous permettant d'interagir autour des documents. Au fur et à mesure, de nouvelles attentes émanaient lors de nos interactions. Ces attentes ont été systématiquement intégrées à notre projet ou discutées, jusqu'à production du document de proposition final, envoyé au cours du mois d'août 2007. La phase d'étude de la centrale, conduite au mois de juillet 2007, a été particulièrement riche à notre compréhension des attentes à intégrer, et des risques à écarter, occasionnant durant une semaine des interactions quotidiennes, et des séances de débriefing au cours desquelles notre informateur-clé souhaitait s'assurer du bon déroulement de notre étude, de notre bonne compréhension des activités de la centrale, et de la satisfaction de nos besoins. Le document final a permis de présenter une version formalisée, détaillée et transparente de notre protocole de recherche, intégrant les attentes respectives des parties, présentant les moyens de les satisfaire, et présentant toutes les garanties nécessaires à la préservation de risques éventuels. Ce document, destiné à être remis aux directeurs des points de vente contactés, a été discuté avec notre représentant et affiné. Nous le présentons dans l'annexe 6.1.

Il a été convenu qu'à la suite des deux premières études de cas, une séance de présentation des résultats intermédiaires serait organisée, de sorte à ce que notre représentant puisse évaluer l'avancée de nos travaux, et avoir obtenu un retour des rayons que nous avions étudiés. A l'issue de cette réunion de production de résultats intermédiaires, qui a eu lieu en novembre 2007, les deux cas suivants ont été contactés, et leur acceptation confirmée. Une réunion de présentation des premiers résultats de l'étude a été organisée au mois d'août 2008. Afin de garantir l'anonymat des personnes rencontrées en point de vente, rendu délicat du fait du rôle central de notre informateur-clé, nous avons effectué ces comptes-rendus intermédiaires sous la forme de présentations orales faisant ressortir des faits généraux (Yin, 1994, pp. 132-133), centrés sur la réponse aux attentes du distributeur, en prenant soin de respecter l'anonymat des personnes et des cas. A l'issue d'une première phase d'analyse de l'intégralité des cas, nous avons organisé une seconde session de restitution des résultats, en observant les mêmes principes que précédemment. Cet entretien nous a également permis de récolter les avis et impressions de l'informateur-clé, ce qui s'inscrit dans le cadre des procédures de contrôle des résultats de la recherche.

Nous avons déjà présenté notre protocole de recherche, et il ne nous semble pas nécessaire de désenchevêtrer les attentes particulières du distributeur pour les rendre apparentes. Il est revanche intéressant de présenter les risques qui ont dû être écartés, et les garanties que nous avons offertes.

La première garantie concerne le sérieux de notre projet, qui a été démontré progressivement par le biais de plusieurs moyens, correspondant à une période durant laquelle une relation de confiance a pu être tissée :

- la fourniture d'attestations d'autorisation de missions de l'INRA ;
- la présentation d'un document de synthèse totalement transparent, présentant nos objectifs, notre proposition d'étude, et les garanties assurées d'anonymat, de respect des exigences de confidentialité, et de non perturbation des activités ;
- notre comportement, directement observable lors de la phase d'étude de la centrale, et reporté par les retours positifs des acteurs que nous avons rencontrés en magasin ;
- l'intégration systématique des demandes et recommandations des acteurs, ou la discussion transparente des motifs d'impossibilité d'intégration de ces attentes ;
- une synthèse systématique des entretiens et un état d'avancement régulier de l'étude, donnant la possibilité d'interagir pour l'apport de rectifications ou de précisions, la notification de demandes de confidentialité, ou encore l'explicitation autour d'éléments susceptibles de générer des tensions par manque de compréhension de la démarche ou des propos recueillis.

De nombreux risques ont également dû être écartés, afin de permettre l'enrôlement des acteurs dans le projet de recherche (Callon, 1986). Certaines menaces doivent être anticipées afin de garantir la protection des acteurs contre des tiers tels que des collègues, des supérieurs hiérarchiques, ou des autorités juridiques. Il n'est pas envisageable, en effet, de demander à un informateur-clé de se présenter comme représentant du projet de recherche sans s'être assuré auparavant que sa responsabilité pourrait être engagée par négligence. Dans un premier temps, une autorisation de mission a été rédigée de sorte à ce que la responsabilité civile ou pénale des acteurs ne puisse être engagée des suites d'un accident corporel pouvant survenir à l'occasion d'une période d'observation. La non-divulgation d'informations sensibles a été garantie par le respect des demandes de confidentialité, le respect de l'anonymat des personnes, et l'organisation systématique de séances de débriefing, fondées sur des synthèses verbales ou écrites des éléments observés ou notés. A ce titre, comme il en a été le cas pour Barel (2000) lors de sa recherche doctorale, il nous a été précisé, sur demande de la hiérarchie

de notre informateur-clé, de ne pas utiliser de magnétophone, considéré comme perturbant et contraire aux valeurs de l'enseigne. Par ailleurs, la présentation de notre protocole de recherche a permis de fournir un aperçu des données que nous souhaitions collecter, et des moyens que nous envisagions pour y parvenir ; ce document a permis aux acteurs, en centrale ou en point de vente, d'évaluer le niveau de perturbation de leur activité du fait de notre présence, et le degré de confidentialité des informations dont nous avions besoin.

Une question délicate a également été liée aux possibles interactions que nous pourrions avoir avec des concurrents, distributeurs ou grossistes. Cette question s'est avérée extrêmement sensible, car d'une part l'observation de concurrents était sollicitée par le distributeur, mais également constituait une source de menace potentielle. Tandis que l'accès au terrain n'était pas garanti, nous informions notre informateur-clé et sa hiérarchie de nos démarches auprès d'acteurs externes, en prenant soin de ne jamais divulguer ni leur nom, ni aucune information à propos de ces derniers. A l'occasion d'une demande d'un supérieur hiérarchique de fournir des informations à propos de concurrents, nous avons fermement opposé que nous n'accéderions pas à sa demande, puisqu'une telle démarche nous conduirait à devoir procéder de même avec ces concurrents, ce qui ne pourrait être envisageable en l'absence d'un accord de consentement multipartite formel. Cette question délicate a dès lors été définitivement écartée, notre refus de céder ayant sans doute contribué à renforcer l'établissement d'une relation de confiance quand à l'aplomb de nos engagements. Nous avons par la suite informé notre représentant que nous préférions nous centrer sur l'analyse d'un unique distributeur, et que, de toute façon, aucun projet avec un concurrent n'avait abouti. Nous nous sommes ensuite engagé à informer systématiquement notre informateur-clé si nous envisagions, par la suite, de prendre contact avec quelque concurrent que ce soit.

Le tableau ci-dessous synthétise le déroulement global de l'étude après de ce distributeur.

Tableau 6.7 : Le déroulement de l'étude

Etape	Date	Description
Préparation de la recherche par les cas	07/2007	Phase d'étude de la centrale, occasionnant l'intégration d'attentes complémentaires Confirmation de l'acceptation des premières études de cas par les points de vente sélectionnés
	08/2007	Point d'avancement, synthèse de l'étude de la phase centrale Intégration des attentes du distributeur pour la phase magasin et présentation du dispositif de recueil de données Envoi de la présentation finale pour phase magasin
Réalisation des études de cas		Cas n°1
	09/2007	Cas n°2
	11/2007	Synthèse intermédiaire Cas n° 3 et 4
	12/2007 - 03/2008	Relances pour obtention d'informations manquantes ; sans suites
	08/2008	Retour des résultats attendus phase magasin

3.3. La sélection opérationnelle des cas

Dès le premier rendez-vous (1-D n°2), nous avons évoqué le souhait d'obtenir l'aide de l'informateur-clé pour sélectionner les cas retenus pour l'étude. Le second entretien (1-D n°3), réalisé sur la base de la proposition du projet d'étude et de son déroulement, a comporté une phase dédiée à l'opérationnalisation des axes de sélection des cas, qui a nécessité quelques aménagements. Notre informateur-clé s'est ainsi engagé à nous aider à sélectionner 4 cas, suivant nos axes de sélection.

L'exemplarité du mode de management a posé une difficulté d'opérationnalisation. Nous avions cependant jugé qu'il était approprié de conserver ce terme flou, afin de susciter une discussion sur les modes de management de la spécificité des rayons F&L. La difficulté a été ressentie en ce sens que l'exemplarité ne peut être définie, pour notre répondant, sans une référence à un positionnement, qualitatif ou discompte. Un exemple d'un magasin nous a été fourni, pour lequel l'associé développe un positionnement extrêmement qualitatif, le rayon représentant environ 18% du chiffre d'affaires du magasin. L'équipe compte ainsi 8 personnes pour un supermarché, ce qui est largement supérieur à la norme du secteur.

« Il y a toujours quelqu'un pour remettre la salade qui a été prise. »

Toutefois, notre informateur-clé nous a précisé qu'il n'est pas pour autant possible de considérer ce rayon comme exemplaire, puisque l'augmentation des frais d'exploitation du rayon est compensée par sa politique tarifaire ; si la zone de chalandise du point de vente l'y

autorise, la clientèle étant de revenus élevés, cette démarche ne serait, selon lui, pas compétitive dans un contexte plus représentatif de l'environnement des points de vente. Pour ces raisons, ce cas que nous pourrions qualifier d'extrême a été écarté, et le choix a été fait de s'intéresser à des cas plus « typiques ». Selon l'informateur-clé, il y a toujours des problèmes dans les rayons F&L, notamment au niveau de leur tenue, ou de la tarification pratiquée. Nous avons alors proposé que les cas sélectionnés selon cet axe présentent, à la connaissance de notre informateur-clé, un mode de management prenant en compte, si elle existe, la spécificité des F&L, ou que ces rayons présentent de bonnes performances globales, si toutefois le lien avec le mode de management pouvait être proposé. Les cas 1 et 2 ont été sélectionnés suivant ce critère, le cas numéro 2 ayant par ailleurs la particularité d'avoir adopté le nouveau concept d'enseigne, en cours de déploiement au moment de notre étude. Ce nouveau concept s'appuie sur trois axes marketing, qui s'inscrivent en parfaite adéquation avec la grille d'analyse du ManSpé présentée au cours du chapitre 5[128] :

- organisation de l'implantation plus lisible, structurée par grandes familles de produits, avec deux clés d'entrée : les fruits de saisons, et les crudités pour renforcer l'image fraîcheur du rayon ;
- segmentation de l'offre accompagnée d'une augmentation de la variété d'assortiment. Trois niveaux d'offre sont proposés, l'un jouant sur la praticité avec des produits conditionnés, l'autre sur une offre de produits à valeur ajoutée, et une offre plus commune de produits présentés en vrac, correspondant à 60% du linéaire. Trois niveaux de gamme sont présentés, et s'accompagnent d'un renforcement des marques propres : une entrée de gamme, un cœur de marché, et une offre prémium. L'offre est ainsi élargie, la moyenne étant d'une augmentation de 30% ;
- pour les rayons de surface suffisante, des tables de masses, permettant un mode de présentation à plat, contribuant à la constitution d'une ambiance marché, autorisant le dépotage des produits, et l'insertion d'affiches porteuses d'informations et de conseils sur les produits.

Les deux premiers cas sont ainsi des hypermarchés avec lesquels la centrale entretient de très bonnes relations. Il en est de même des managers de rayon F&L. Ceci facilite les démarches de notre informateur-clé, qui, par ailleurs, n'avait à l'instant que peu de garanties quant à

[128] La description du nouveau concept de l'enseigne s'appuie sur des entretiens menés avec notre informateur-clé lors de la phase d'analyse de la centrale régionale, triangulés par un article paru dans le magazine interne publié par l'enseigne en novembre 2007, et un article paru dans la presse professionnelle fin 2007. Pour des raisons de confidentialité, nous ne référençons pas nos sources documentaires avec plus de précisions.

notre comportement en point de vente. Une diversité a été introduite au niveau du mode d'articulation du rayon sur le canal. Le premier cas a refusé le passage au nouveau concept, et son pourcentage d'approvisionnement, d'environ 80%, varie selon les saisons, de sorte à intégrer la production estivale locale. Il entretient également des relations avec un grossiste en réseau, en dépannage. Le second cas est passé au nouveau concept, et n'a pas recours aux services de grossistes. Son taux d'approvisionnement en centrale est de 98%. Nous avions formulé la demande éventuelle que le premier cas étudié fasse intervenir un manager reconnu pour sa connaissance du domaine, ou soit habitué à former des personnes, de sorte à apporter des modifications éventuelles à notre grille d'analyse au besoin. En raison des congés du manager, et pour ne pas retarder le commencement de la phase d'analyse des rayons, il a été nécessaire d'intervertir la séquence d'analyse des deux premiers cas.

L'obtention d'accords d'études suivant le second axe était plus délicate à négocier par notre représentant, pour des raisons politiques. Le conditionnement de leur contact à une première remontée de résultats, devant intervenir pour novembre 2007, lui permettait d'avoir le temps de recevoir des retours des acteurs sur notre comportement lors des études, et d'évaluer notre avancée et notre capacité à mener le projet.

Les deux cas suivants ont été sélectionnés parmi des supermarchés. La taille de l'équipe étant dépendante du chiffre d'affaires du rayon, ceci devait nous permettre de nous confronter à la problématique des difficultés de tenue de rayon, considérée comme moins apparente dans les hypermarchés.

Le troisième cas a intégré à l'axe 2a une problématique émergente, au niveau international, dans le secteur de la grande distribution. En effet, dans une logique de réduction des frais de personnels, certains distributeurs tendent à confier plusieurs rayons à des managers. Cette déspécialisation des chefs de rayons, ainsi que nous l'avons constaté lors du volet empirique de notre phase d'exploration, concerne 30% des rayons F&L, contre 49% des rayons en moyenne (Uguet, 2005b). Cette polyvalence du manager a été utilisée pour refléter la non-spécialisation du manager dans les F&L ; couplé à une taille d'équipe réduite, ce cas reflète un moindre professionnalisme en rayon.

L'axe 2b, correspondant au mode d'articulation du rayon sur le canal, a lui aussi nécessité quelques explications, et l'éviction de cas extrêmes. En effet, certains rayons ont un taux d'approvisionnement en centrale qui n'excède pas 25%. Or les raisons du choix du mode d'approvisionnement de ces rayons sont davantage liées à des problématiques localisées au niveau des points de vente. En raison d'un conflit interne, certains magasins désireux de

changer d'enseigne limitent leur recours à la centrale, quelque soit le rayon considéré. Un autre cas, correspondant à cet extrême, a recours de manière privilégiée à un grossiste en F&L pour raisons interpersonnelles, ce dernier ayant prêté main forte au propriétaire pour ouvrir son point de vente ; le recours au grossiste s'inscrit dans un contexte historique, et pour des raisons de lien social. Ces cas extrêmes ont alors été écartés. Le quatrième cas, implanté dans un gros supermarché, a été sélectionné suivant le critère 2b, celui du mode d'articulation du rayon sur le canal. Il l'a été en raison du fait que son manager réalise lui-même une part significative de ses achats en direct.

L'échantillonnage des cas opérationnalisé a priori peut alors être synthétisé dans la figure 8.2 suivante. Certains biais, qu'il sera nécessaire de prendre en compte lors de l'analyse comparative, doivent être évoqués. Ils concernent principalement le lien entre le mode d'articulation du rayon sur le canal et le mode de management du rayon. En effet :

- les deux premiers cas sélectionnés selon le premier axe, à savoir de bonnes performances et un mode de management a priori respectueux de la spécificité des F&L, sont également deux cas proches de la centrale. L'analyse devra :
  - identifier les sources de corrélation fortuites entre le mode d'articulation et le management de la spécificité des F&L,
  - interroger le lien entre le mode de management du rayon et ses performances, si les données sont disponibles ;
- choisi en raison de son mode d'achat « décentralisé », le troisième cas est implanté dans un supermarché ; or le format du point de vente a été intégré, sur proposition de l'informateur-clé, afin d'introduire des variations sur la taille de l'équipe, supposée exacerber le problème des carences de personnel, rendant plus délicate la qualité de la tenue de rayon. Il conviendra dès lors :
  - de nous assurer que la qualité de la tenue de rayon semble effectivement associée à la taille de l'équipe,
  - de bien identifier les contributions effectives des modes d'articulation du rayon sur le canal au management de la spécificité des F&L.

Figure 6.2 : Récapitulatif de l'opérationnalisation de la sélection des cas a priori

HOMOGENEITE	
Critères de comparabilité	**Facteurs constants**
Même enseigne	- Facteurs contingents à l'enseigne au niveau national (structurels, organisationnels et politique commerciale) - Contrôle de la structure économique des relations centrale point de vente
Même centrale régionale	- Disparités de consommation régionales (préservation du facteur micro local) - Facteurs contingents à l'enseigne au niveau régional (offre, prestations et performances de la centrale régionale)
Surface du point de vente	- Suffisante pour disposer d'une équipe - Hypermarchés et gros supermarchés (2000m² < S < 2500m²) pour limiter la disparité liée au format

DIVERSITE										
Ordre	Critères de sélection dominant	**Axe 1**		**Axe 2a**				**Axe 2b**		**Période d'étude** (compara-bilité)
		« Exemplarité » du mode de management du rayon		Profession-nalisme	Format (taille équipe)	Profil du manager		Centralisation		
		Performances	Concept			Expertise reconnue	Dédié	Dépendance	Qualité de la relation	
Cas 1 A	Axe 1	Bonnes	Non	Bon	Hyper	?	Oui	79% (direct + dépannage)	Très bonne Refus du concept mais très forte proximité	Fin été (s34) Mercredi & Jeudi
Cas 2 B		Bonnes	Oui	Bon	Hyper	Oui	Oui	98%	Très bonne Acceptation	Fin été (s38) Mercredi à Vendredi
Cas 3 C	Axe 2a	?	Non	Manque	Super	?	Non	?	?	Fin automne (s47) Mercredi & Jeudi
Cas 4 D	Axe 2b	?	Non	?	Super	?	Oui	50% (achats marché de gros)	?	Fin automne (s48) Mercredi à Vendredi

Dans tous les cas, la demande d'autorisation d'étude en rayon a été faite par notre représentant. Nous lui avons demandé auparavant de ne pas informer les différents points de vente contactés de l'identité des autres cas choisis, pour des raisons d'ordre méthodologique, telles que le respect de l'anonymat des répondants, et la préservation des effets de diffusion entre les cas exposés au point 2.1.1. Pour les deux premier cas, un rendez-vous préalable de mise en place de l'étude, programmé la veille de son commencement, a été organisé. Pour les deux autres cas, après avoir reçu la confirmation de l'acceptation des responsables/associés, notre représentant nous a transmis leurs coordonnées afin que nous planifiions nous même le commencement de l'étude.

3.4. L'aperçu général du déroulement de l'étude avec emphase la phase centrale

La phase de collecte s'est donc déroulée sur cinq mois. L'étude s'est déroulée en deux étapes, une phase d'analyse de la centrale, et une phase magasin. Nous présenterons le déroulement

de chacune de ces études de cas dans le chapitre dédié à leur présentation et à leur analyse. La phase d'analyse de la centrale est confidentielle. Nous en présentons ici les principaux objectifs. Une synthèse des principaux apports sera exposée en introduction du chapitre suivant.

Cette phase d'étude a été organisée exclusivement sur la catégorie des F&L, les fleurs et plantes ayant été écartées de notre objet. Elle a été structurée autour des trois activités-clés que nous avions ciblées a priori : l'agréage, les achats et approvisionnements, et le marketing principalement dans sa dimension opérationnelle, ainsi que sur la coordination entre ces fonctions[129].

L'étude de la centrale a été soumise à des recommandations précises, émanant des supérieurs hiérarchiques de notre représentant :

- toute information relative à l'organisation des activités de la centrale est strictement confidentielle, et ne peut être divulguée ;
- l'usage d'un magnétophone n'est pas autorisé, car il est contraire aux valeurs de l'enseigne.

C'est en raison de cette stricte demande de confidentialité qu'un accès à des données riches et très instructives nous a été offert. Sans trahir cette exigence, nous pouvons exposer les objectifs de cette phase, son déroulement, ainsi que les outils que nous avons mobilisés. Dans la limite du respect des exigences de confidentialité, nous présenterons ensuite les principaux apports de cette phase à notre projet de recherche.

3.4.1. Les objectifs de la phase d'étude de la centrale

Cette phase s'est révélée d'une très grande importance pour notre projet de recherche. Tout d'abord, elle a été, du fait de notre présence quotidienne dans les locaux de la centrale, une opportunité de fréquentes rencontres avec notre informateur-clé. Ceci nous a permis d'ajuster aisément nos besoins en information, mais a également contribué à renforcer la confiance de la relation avec lui, ce dernier étant par ailleurs à même d'observer directement notre comportement dans le cadre de la réalisation d'une étude. Des briefings et débriefings quotidiens permettaient de suivre les avancées mutuelles du projet de recherche. Ensuite, cette phase d'étude nous a permis de mieux comprendre le management de la spécificité des F&L au niveau d'une structure centrale, et d'analyser en profondeur le contexte des cas étudiés. L'accès aux données qui nous semblaient nécessaires a été totalement satisfait, et chacun des

[129] A l'occasion d'une participation à un projet pédagogique, nous avions déjà pu observer de manière détaillée le fonctionnement des activités logistiques de cette centrale, parmi d'autres.

acteurs que nous avons rencontrés s'est assuré de nous réserver un accueil chaleureux, et nous a accordé, dans une optique pédagogique, sa plus grande attention.

Une fois que le terrain a été pénétré, c'est-à-dire que l'entreprise a été ciblée et nous a été présentée, il a été concrètement plus aisé de préciser les objectifs de cette phase d'étude, que nous avions envisagée, et évoquée, lorsque nous abordions l'échantillonnage des répondants. Deux types d'objectifs sont poursuivis, certains d'ordre général, et d'autres plus spécifiques aux différentes fonctions de la centrale.

Les objectifs d'ordres généraux sont les suivants :

- évaluer la représentativité théorique de l'enseigne par rapport :
  - aux généralités théoriques relevées au cours du chapitre 5 sur le management des relations fournisseurs, des achats et de l'approvisionnement des rayons (dimensions A2 et AR1) ;
  - concept de management de la spécificité des rayons F&L
  - difficultés observées en rayon et à leurs sources (dimensions Hr, Ar, Pr, et R1) ;
  - nouveau concept de rayon et aux critères généraux auxquels il répond ;
  - qualifier les dimensions gardées constantes de la relation centrale – point de vente et centrale – rayon (structure économique de la relation) ;
  - apprécier la pertinence, pour l'enseigne, du contexte managérial dressé au chapitre 6, et s'approprier le sien.
- Les objectifs spécifiques sont liés aux différentes activités ciblées pour l'étude. Nous avions comme objectif de comprendre concrètement ces fonctions, afin de pouvoir mieux apprécier :
  - comparativement, comment elles sont effectuées en rayon, ou effectuables dans le cadre de la décentralisation des achats et de l'agréage ;
  - le degré de spécialisation dans le produit des acteurs qui semble requis pour effectuer ces activités, et les manifestations techniques concrètes de la compétence produit ;
  - le degré d'adaptation ou d'adaptabilité des activités de la centrale aux besoins des rayons ;

Ces principaux objectifs, et les thèmes qui leurs sont associés, sont synthétisés dans le tableau suivant.

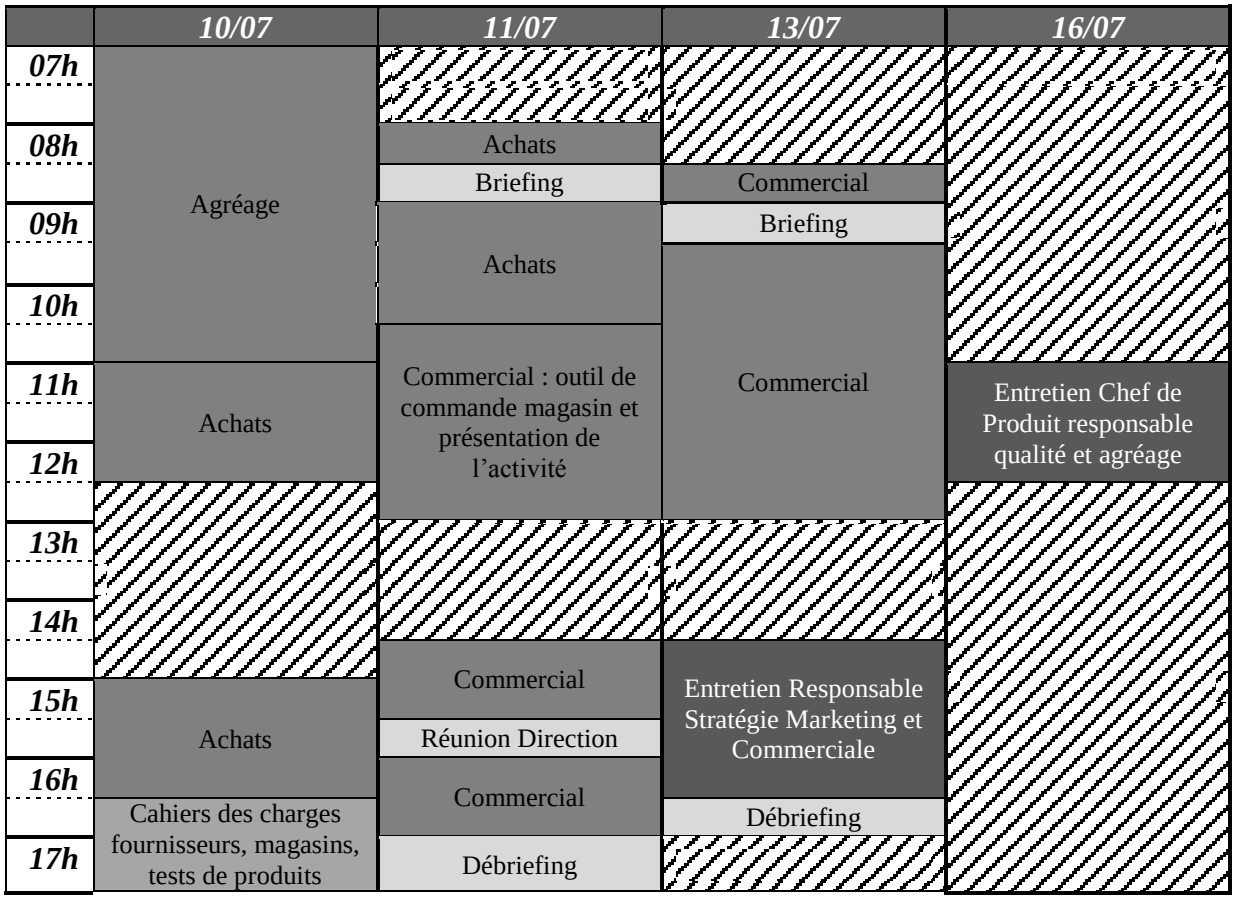
Tableau 6.8 : Les principaux objectifs assignés à l'étude des principales fonctions de la centrale

Activités	Principaux objectifs et thématiques abordées
Agréage	- Eléments de comparaison avec l'agréage au niveau des magasins, et importance de la compétence produit dans l'activité ; comprendre concrètement la compétence produit - Spécialisation : qualités, compétences, formation et expérience requises d'un agréeur ; - Compréhension de l'activité, mise en évidence de la diversité des techniques selon les produits ;
Achats et approvisionnements	- Eléments de comparaison avec l'approvisionnement du rayon, et compétences requises pour le manager ; - Compréhension de l'activité (dynamisme, tâches, …) ; - Compétences de l'approvisionneur/acheteur, et importance de la compétence produit ; - Repérage des différents types de relations fournisseur, et du suivi de leurs performances ;
Marketing stratégique et opérationnel (commercial)	- Compréhension de l'activité commerciale et de son degré d'adaptation et d'adaptabilité aux rayons et intérêts pour ces derniers de développer un réseau d'approvisionnement local ; - Repérage de différents types de relations avec les magasins et des enjeux de l'aspect social des échanges ; - Repérage des différents motifs d'appels de la part des magasins et des employés commerciaux ; - Cahier des charges magasin
Coordination inter-fonctionnelle	- Les activités sont elles dictées par l'offre, la demande (finale ou rayons), ou est-ce équilibré ? - Repérage des modalités de coordination entre les différents services, leurs influences et jeux de pouvoir, et leurs enjeux pour l'activité commerciale ;

3.4.2. L'aperçu du déroulement de l'étude

L'étude de la centrale s'est déroulée sur quatre jours, dans la première quinzaine du mois de juillet 2007. En dehors de la première journée, pour laquelle nous avons été accueilli par le Chef de Produit endossant également la responsabilité de la qualité des produits et de l'agréage, chaque journée a été bornée par des entrevues avec notre informateur-clé. Nous pouvions ainsi faire part de nos impressions, et des besoins en information complémentaire que nous avions identifiés en reprenant nos notes de la veille. Ces briefings étaient pour nous le moyen de connaître également le planning de la journée, puis nous étions présenté à la personne chargée de nous expliquer le fonctionnement de l'activité observée. Afin de faciliter la transmission d'information sensible, notre représentant nous présentait en tant que stagiaire accomplissant un travail de recherche dans le cadre de ses études. Nous répondions par la suite aux interrogations des acteurs quant à notre cursus, ou à notre projet de recherche. La figure 6.3 reproduit le planning d'étude que nous avons suivi.

Figure 6.3 : Le déroulement de la phase d'étude de la centrale



	Entretiens
	Observation directe
	Etude documentaire
	Briefings et débriefings ; réunions de coordination du projet

Les pauses et les soirées ont été consacrées à la clarification des notes prises au cours des séances d'observation, et à la préparation de celles du lendemain, lorsque de nouvelles informations nous permettaient de mieux structurer nos guides d'observation ou de compléter nos guides d'entretien. Pour ce faire, nous demandions systématiquement, lors des séances de débriefing ou le matin en arrivant, de poursuivre quelque peu nos observations de l'activité précédente. La planification des entretiens avec les responsables des activités F&L en fin de période d'étude nous a permis d'enrichir nos guides, et de cibler plus précisément nos questions.

Concentrée sur une courte durée, cette phase d'étude s'est avérée très dense : 18h30 d'observation des activités assorties de discussions explicatives ont été réalisées sur 5 demi-journées consécutives. Deux entretiens semi-directifs formels ont été organisés, dont l'un en début de semaine suivante. Les séances de coordination du projet étaient l'occasion

d'échanges également denses en informations relatives aux deux phases de la recherche. En dehors des discussions inhérentes à l'observation des activités, un entretien informel a été conduit avec un employé commercial, afin d'obtenir une vision fonctionnelle, illustrée d'exemples, des relations entre la centrale et les rayons, de manière générale, mais également plus ciblée. Discussions intégrées aux séances d'observation directe exclues, 6h30 d'entretiens ont été réalisées. Ces entretiens ont été systématiquement synthétisés, une copie étant systématiquement envoyée aux intéressés pour validation. Le dispositif de recueil des données est présenté en annexe 6.2.

3.4.1. Eléments transversaux au déroulement des études de cas

Les études de cas ont été organisées en deux phases, l'une intervenant à la fin de l'été 2007, et l'autre au mois de novembre. La personne ressource a d'abord contacté les responsables de points de vente afin de s'assurer de leur concours. Puis elle nous a transmis les coordonnées et noms de ces responsables, ainsi que les semaines prévues pour réaliser les études. Nous les contactions alors directement par téléphone afin de confirmer les dates.

Les études ont été initialement prévues sur deux journées, les mercredis et jeudis, afin de ne pas perturber les activités des acteurs. Nous demandions alors, sur place, une troisième journée, les vendredis étant des jours d'affluence, susceptibles de révéler des plus grandes tensions pesant sur la tenue de rayon. Cette demande a été acceptée dans la moitié des cas.

Conformément aux demandes de la centrale, les entretiens n'ont pas été enregistrés.

4. La présentation de la méthode d'analyse

Une stratégie de recherche par les cas multiples peut être qualifiée d'intermédiaire entre une étude de cas unique, qui ne dispose pas de phase de comparaison, et une étude comparative, qui n'analyse pas les cas individuellement (Gerring, 2007). Deux phases d'analyse sont ainsi prévues : une phase d'analyse intra cas, et une phase inter-cas.

4.1. Les analyses intra-cas

L'objectif de réaliser une analyse comparative structure l'analyse intra-cas : il n'est pas possible d'étudier les problématiques particulières que chaque cas recèle (Miles et Huberman, 2003). L'objectif des analyses intra-site est de synthétiser et réduire les données brutes, de manière standardisée, de sorte à pouvoir procéder aux comparaisons. Une trame transversale aux cas est alors appliquée. Il existe toutefois un certain degré de flexibilité, car une analyse inter-site ne peut se faire sans que la dynamique de chaque cas n'ait été comprise, analysée (De Meur et Rihoux, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). L'objectif est de progressivement

réduire les données, pour bénéficier de synthèses suffisamment évocatrices pour permettre un rapide retour aux données lors des comparaisons inter-sites, et suffisamment concises pour rendre faisable le travail de comparaison.

L'analyse a été itérative et longue. Elle a procédé par de nombreux allers-retours avec la théorie, et les résultats de l'enquête préalable. Comme le rappellent Dubois et Gadde (2002), dans une démarche abductive, telle que nous l'avons exposée au cours du chapitre 2, les cas permettent de mieux appréhender les théories, et réciproquement. Ce processus comporte plusieurs étapes.

4.1.1. Reprise des notes de terrain et préparation du corpus

La première étape a consiste à préparer le corpus de données. Puisque nous ne pouvions recourir à l'usage d'un microphone, les notes ont été complétées le jour même où elles ont été prises, et clarifiées. Nous avons veillé à respecter un équilibre entre prises de notes fidèles aux propos des acteurs, et perturbations minimum de leur discours. Les notes prises pendant les phases d'observation avec participation aux activités ont été consignées sur un carnet pouvant tenir dans une poche. Ces notes devaient impérativement être clarifiées et complétées au plus tôt, le jour même. Le travail s'est avéré éprouvant. Ne disposant que de deux à trois jours d'études par cas, il a été nécessaire d'exploiter ce temps au mieux. Par exemple, lors de l'étude du cas B, l'observation d'une des journées s'est déroulée de 4 heures du matin à 20 heures, soit 16 heures de présence sur le terrain. Sur trois journées, 43 heures d'observations et d'entretiens ont été réalisées. Tout le temps libre était donc dédié à la reprise des notes, et au repos.

L'étape suivante a consisté à retranscrire intégralement les notes prises au cours des entretiens, et lors des séances d'observation. Lors de la retranscription, nous avons distingué par un jeu de couleurs les notes brutes, les remémorations effectuées durant les études et rajoutées aux notes de terrain, et les remémorations qui sont intervenues durant la retranscription (Miles et Huberman, 2003). Des recherches complémentaires ont été effectuées, de sorte à mieux appréhender le contexte des cas, et interpréter précisément les données récoltées. Par exemple, l'évaluation de la saisonnalité de l'assortiment des points de vente n'a pu être effectuée que par comparaison des notes prises et des schémas d'implantation, avec les recommandations mensuelles du Ctifl.

4.1.2. Codage des données

Les notes retranscrites ont été importées dans le logiciel QSR-Nvivo, que nous avons présenté au cours du chapitre 4. Les données ont été importées sous formes de « cas », de sorte à ce que chaque document soit lié à des attributs :

- la fonction du répondant,
- la technique de collecte des données.

Sur cette base, nous avons été en mesure de nous assurer du bon fonctionnement de la démarche de multi-angulation. Un exemple synthétique de matrice de validité de la recherche est présenté en annexe 6.3. Cette matrice permet, pour chaque catégorie, d'apprécier les techniques qui ont permis de la renseigner ; l'autre procède de même, selon les répondants. Nous pouvons ainsi évaluer, catégorie par catégorie, le nombre d'unités de contexte et d'enregistrement attribuables à un répondant, ou à une technique. Ceci permet de mieux appréhender la qualité des données constituant chaque catégorie, et de repérer si les informations concordent entre elles, se complémentent, ou entrent en contradiction.

Une node, c'est-à-dire une catégorie, a été développée pour chaque cas. Chaque cas a été subdivisé en fonction des unités d'analyse identifiées dans le cadre conceptuel : le mode d'articulation du rayon, le profil du manager de rayon, et le mode de management du rayon. Des catégories complémentaires ont été créées pour consigner les données relatives au contexte des cas (l'environnement local, les caractéristiques structurelles et organisationnelles du point de vente, et les caractéristiques structurelles du rayon), à l'équipe (caractéristiques et compétences), et aux résultats (tenue du rayon et performances). Le plan de codage synthétique est présenté en annexe 6.4. Les donnés ont été codées itérativement, par grandes thématiques d'abord, puis progressivement en entrant dans les détails, comme suggéré par Tähtinen (2001) : lorsque le nombre de catégories est important, et que les segments de textes peuvent être attribués à plusieurs d'entre elles, l'analyste peut facilement faire des oublis s'il ne structure pas sa démarche.

4.1.3. Analyse des données

4.1.3.1. Interprétation des données

Chaque catégorie a été analysée dans le détail. Cette tâche n'a pas été aisée, dans la mesure où il convenait de s'assurer de la signification exacte des données. Notre objectif n'est pas uniquement compréhensif, mais également explicatif. Il convient donc de distinguer les descriptions des catégories d'un point de vue général, de celles permettant de qualifier les cas. Par exemple, tous les managers de rayon nous auront dit que le direct producteur permet d'obtenir des produits de plus grande qualité et de plus grande fraîcheur que ceux que la centrale livre. Ceci ne signifie pas que le manager qui a recours à des directs producteurs recevra des produits de meilleure qualité, ces produits pouvant s'avérer non conformes.

Les contradictions dans les données ont également dû être résolues. Par exemple, un chef de rayon pourra être décrit comme étant un bon manager par certains répondants, et comme éprouvant des difficultés à ce niveau par d'autres. Les pratiques exprimées par les managers doivent également être analysées, confrontées aux données récoltées auprès des autres répondants, et aux notes d'observation. Cette démarche de triangulation nécessite la plus grande attention.

Les données relatives à chaque unité d'analyse ont été progressivement réduites, dans des matrices comparatives synthétiques. Ceci nous a permis d'évacuer les dimensions de moindre importance, et de nous assurer de la comparabilité des cas. Nous n'avons pas procédé de même concernant le mode de management de la spécificité des rayons.

4.1.3.2. Attribution de valeurs

La grille d'analyse de la prise en compte de la spécificité comporte 35 variables. Il est donc nécessaire de synthétiser le plus possible les informations relatives à chacune d'entre elles.

Pour les modes de management de la spécificité du rayon, nous avons trié les données décrivant les fonctions et activités de manière générale, de celles permettant de les évaluer. Nous avons attribué une valeur à chacune de ces catégories, comprises entre 1-spécificité peu prise en compte, et 5-parfaitement prise en compte. Nous avons demandé à deux juges de réaliser, indépendamment et sur chacune de ces composantes, leur propre évaluation, sur la base d'une explication des spécificités de chaque variable. Les notes ont été comparées, discutées avec les juges, et révisées si nécessaire. Ceci nous a permis de nous rendre compte de nos travers interprétatifs, liés à la contamination que les cas exercent sur le chercheur

(Miles et Huberman, 2003). Une moyenne de référence a été constituée. Puis des descriptions ont été rédigées, et soumises à évaluation des juges. Un exemple est proposé en annexe 6.5.

Il s'est avéré qu'une échelle en cinq points comportait encore trop d'informations. Nous nous sommes alors inspirés de la méthode dite d'analyse quali-quantitative comparée (De Meur et Rihoux, 2002 ; Ragin, 1987). Nous avons décidé de coder les variables selon trois valeurs : 0 ; 0,5 ; 1. L'étude de cette méthodologie a été particulièrement instructive, bien qu'elle n'ait pas été applicable dans le cadre de notre travail, dans la mesure où elle ne peut pas traiter un nombre de variables important. Cette méthode, qui repose sur la logique booléenne, impose la dichotomisation des conditions – ou variables – intervenant dans l'analyse. Les tenants de la méthode recommandent ainsi que chaque cas soit codé indépendamment. L'attribution d'une valeur à une variable se fera donc soit en référence à la théorie, soit à des connaissances empiriques (De Meur et Rihoux, 2002). Il est déconseillé de procéder à une attribution de valeur par comparaison des cas. En effet, l'activité de recherche, notamment dans le cadre des approches exploratoires ou par les cas, procède par réplication ou extension d'études. Si les valeurs sont attribuées par comparaison entre les cas disponibles, tout ajout de cas supplémentaires est susceptible de rendre caduc ce travail préalable. L'objectif est de réduire la sensibilité aux cas de la méthode. En évaluant les variables de manière absolue, et non relative à la population de cas constituée, il est possible d'autoriser tout travail d'extension ou de réplication de l'étude. Nous avons suivi ces conseils. Seule l'attribution des valeurs des variables de productivité a été établie par comparaison des cas : nous ne disposions pas des données nécessaires pour utiliser des normes sectorielles. Nous avons alors choisi le cas le moins productif en référence, pour constituer une base 100, de sorte à respecter les exigences de confidentialité que nous avons garanties.

4.1.3.3. Sommation d'indices et format de présentation des cas

Afin d'évaluer les modes de management des cas, nous avons procédé suivant une logique inspirée de la sommation d'indices (Miles et Huberman, 2003). Ceci nous a permis d'évaluer les modes de management des rayons. En effet, ce concept, tel que nous l'avons conçu en nous référant aux résultats de l'enquête préalable, se compose de décisions et réalisations marketing et logistiques. Notre grille d'analyse permet de procéder à une analyse soit fonctionnelle, soit par spécificités managées. Par exemple, la présentation des produits doit à la fois être attractive, et prendre en compte les caractéristiques physiologiques des produits. L'évaluation de la présentation des produits repose alors sur la moyenne des valeurs attribuées à chacune de ses composantes. Nous obtenons ainsi un score, compris entre 0 et 1. L'analyse

par spécificités procède selon la même logique. Cette grille, adaptée de sorte à procéder aux analyses, est présentée en annexe 6.6.

Afin de rendre compte des cas, nous avons choisi de présenter des monographies synthétiques, élaborées en recourant à la technique de la paraphrase (Hlady-Rispal, 2002). Les spécificités de chaque cas ont été mises en valeur tout en adoptant un plan standardisé, conçu sur la base de la trame de codage. Il nous a ainsi été permis de rendre compte de la richesse de chaque cas, et de ménager la possibilité de recourir à des analyses plus techniques pour effectuer les comparaisons.

4.2. Les analyses inter-cas

Dans le cadre de notre étude, nous souhaitons mettre à jour et spécifier des relations entre variables. Lorsque les relations que deux variables entretiennent ensemble doivent être étudiées, Miles et Huberman (2003, p.394) recommandent de recourir à des matrices variables par variables. Cette technique, qui a notamment été appliquée par Brennan et Turnbull (1999) sur les adaptations dans les relations entre clients et fournisseurs, fonde le principe de nos analyses inter-cas. Ces matrices permettent de classer les cas de manière conceptuellement ordonnée. Elles font ainsi apparaître les « patterns », c'est-à-dire les configurations, que prennent les cas en croisant ces variables. Elles disposent d'un fort pouvoir de visualisation. Elles permettent de révéler des associations ou absences d'association entre des variables prises deux à deux (Brennan et Turnbull, 1999). Elles révèlent également visuellement le signe de la relation ; en revanche, elles ne permettent pas de définir le sens d'une relation, ni même d'attester d'un lien de causalité entre ces variables. Elles révèlent en effet des covariances, ou des segmentations de résultats en fonction des valeurs des conditions. Seule l'analyse interprétative peut apporter de telles précisions. Aussi un retour aux cas, ou à leur contexte, est indispensable à l'analyse.

Cette technique repose sur les notions de réplications littérales et théoriques que nous avons exposées précédemment. Afin d'en expliquer les règles d'interprétation, nous recourons à des exemples théoriques. Supposons 4 cas théoriques A, B, C, D. Les variables sont codées par des valeurs comprises entre 0 (absence de variable ou score faible) et 1 (score maximal). Les cas sont alors placés selon les valeurs de leurs variables. Dans notre exemple, nous prenons cinq variables I, II, III, IV et V. Nous cherchons à expliquer la variable I, considérant que les variables II, III, IV, et V peuvent être des conditions conduisant au résultat de la variable I. La figure ci-dessous propose un exemple de matrices « variables par variables » combinées.

Figure 6.4 : Un exemple théorique de matrices « variables par variables » combinées

		Variable I		
		0		1
Variable II	1			D
			AB	
	0	C		
Variable III	1			
		A	B C	
	0			
Variable IV	1	A		D
			B	
	0	C		
Variable V	1			D
			B	
			C	
	0	A		

L'association entre la variable I et la variable II ordonne les cas de telle sorte que plus la valeur de la variable II augmente, plus la valeur de la variable I augmente. Les cas A et B forment une réplication littérale (deux conditions de même valeur entraînent deux résultats similaires). Les cas C et D constituent des cas de réplications théoriques (II-C a une valeur différente de II-A, I-C a une valeur différente de II-A et de II-C). Les cas s'alignent de sorte à ce qu'une association positive entre II et I puisse être proposée.

Concernant la variable III, B et C constituent une réplication littérale de l'association entre III et I, telle que lorsque II=0,5, alors I=0,5. Le cas A constitue un cas de non réplication littérale : III-A a la même valeur que III-B et III-C ; son résultat I-A diffère cependant de celui associé à B et C. Si la relation entre III et I avait tenu, alors A aurait dû partager une même valeur au niveau de la variable I. La relation entre B et C, qui était pourtant une réplication littérale, n'est pas répliquée dans le cas A. La relation constatée entre III et I dans les cas B et C a des chances de s'avérer être fortuite, et donc fallacieuse.

Considérons désormais les variables IV et V ensemble. Au niveau de V, en raison des nuances introduites entre les valeurs des variables, nous ne disposons pas de réplication littérale ; les cas semblent cependant indiquer qu'une association positive existe entre V et I. Concernant la variable IV, les cas C, B et D semblent indiquer qu'une association positive lie les variables IV et I au travers de ces trois cas. Or, la variable A est un cas de non réplication littérale de la relation entre IV et I. Deux interprétations peuvent être données. La première est que la relation, qui n'est pas répliquée d'un point de vue littéral, est fallacieuse. Il n'y aurait pas d'association entre IV et I. La deuxième interprétation fait intervenir la variable V dans l'analyse de la relation entre IV et I. Comme les variables IV et V sont supposées influencer la même variable, il se peut qu'une association interfère sur l'autre. Ainsi, la variable V,

lorsque sa valeur est de 0, peut très bien agir sur la variable I de sorte à ce que sa valeur soit toujours de 0, quelques soient les autres variables intervenantes. Dans ce cas, systématiquement, lorsque V=0, alors I=0, quelque soient les autres variables qui pourraient influencer I.

Par exemple, soit I la présence d'un produit en rayon. Soit V le fait de détenir ce produit en stock, et soit IV le fait de mettre ce produit en rayon ou de le réapprovisionner. Nous comprenons que si le produit n'est pas en stock (V=0), il ne peut pas être en rayon (I=0). A partir du moment ou le produit est en stock (V différent de 0), alors le produit peut être ou ne pas être en rayon : cela dépendra du fait de le mettre en rayon ou de le réapprovisionner. Si le produit n'est pas placé sur l'étalage (IV=0), alors nécessairement le produit sera en rupture (I=0), bien qu'il ait été en stock (V=1). Ainsi, nous pouvons conclure que les conditions V et I sont toutes les deux nécessaires à ce que I se produise, et qu'une association positive lie IV avec I, et V avec I. Mais si V=0, alors quelque soit la valeur de IV, I sera toujours égal à 0. Il se peut alors qu'une association plus complexe lie ces variables, de sorte à ce qu'un effet de suppression intervienne. Dans ce cas précis, où nous ne raisonnons que sur un seul produit, il se peut qu'un effet d'interaction puisse être proposé entre les variables IV et V, pour aboutir à un résultat I différent de 0 : en effet, si l'une des deux variables IV ou V a un résultat de 0, alors I sera toujours égal à 0. Il est donc ici très important d'analyser avec soin les données, et de réfléchir à leur sens.

Ce choix d'analyse, quoi que complexe, enrichi les matrices « variables par variables » en permettant de considérer dans leur ensemble les conditions susceptibles d'intervenir sur un résultat. Ceci permet dès lors de prendre en considération avec davantage de précision les effets de plusieurs variables indépendantes candidates. Il est toutefois nécessaire d'avoir une excellente connaissance des cas, et de raisonner en parallèle de manière théorique sur les associations éventuelles entre les variables. Elles constituent néanmoins un outil de modélisation, sur la base desquelles des propositions testables peuvent être établies avec précision. Des explications rivales peuvent également être proposées.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre expose le protocole de l'étude. Recourant à la méthode des cas avec unités d'analyse imbriquées, nous avons pris soin de justifier précisément cette décision. Son potentiel de découverte, de multi-angulation des techniques de collectes de données, et son caractère comparatif ont servi les propos de la recherche. Nous avons alors exposé les critères de validité d'une recherche par les cas.

Nous avons alors présenté le design élaboré pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons alors détaillé la logique de sélection des cas, qui s'avère être l'une des décisions les plus cruciales de la méthode. Le protocole de collecte des données a été alors décrit, afin de montrer comment son potentiel de multi-angulation sert les intérêts de notre étude.

Un aperçu général de l'étude a été retracé, exposant tout d'abord la démarche d'accès au terrain, la sélection opérationnelle des cas, et le déroulement des phases qui ont ponctué la collecte des données.

La méthode d'analyse a été détaillée. Elle comporte une phase d'analyse intra-cas, qui fait l'objet du chapitre suivant, dont l'objectif consiste à réduire les données et à les standardiser dans un objectif de comparabilité, tout en préservant la richesse des cas et de leur dynamique. Nous avons particulièrement détaillé la logique d'attribution de valeur que nous avons mobilisée afin de coder nos variables. Une étape nécessaire pour parvenir à respecter la richesse de la grille d'analyse du management de la spécificité des rayons. Nous avons clôturé ce chapitre par la présentation de l'outil d'analyse inter-cas, qui repose sur l'élaboration et l'interprétation de matrices « variables par variables » cumulées. Ce format de présentation des données permet de repérer visuellement, dans un format conceptuellement ordonné, les associations entre les variables dépendantes et indépendantes d'intérêt, et le signe de ces relations présumées. La technique d'interprétation, qui repose sur les logiques de réplications littérales et théoriques, à été exposée à l'aide d'un exemple théorique.

Le chapitre suivant est dès lors consacré à la présentation des résultats des analyses intra-cas, qui adopte un format de monographies rédigées en ayant recours à la technique de la paraphrase.

Chapitre 7 : Présentation et analyse des cas

> *Pour comprendre les phénomènes sociaux à l'œuvre de nos jours, il est nécessaire de changer de perspective : non plus critiquer, expliquer, mais comprendre, admettre. Sans revenir longuement là-dessus, au-delà des* représentations, *philosophiques et politiques, dont la saturation est évidente, il faut s'employer, phénoménologiquement, à* présenter *ce qui est.*
>
> *Maffesoli, M. (2002, p. 22)*

Le présent chapitre est dédié à l'analyse des quatre cas, sélectionnés avec le concours de notre Personne Ressource, en centrale. Cette étape du processus de la recherche est déterminante. Elle correspond au moment où nous avons été le témoin du fonctionnement du rayon. Bien que recourant à l'observation directe, il était stratégique de participer aux activités de montage et d'entretien du rayon ; la distribution, en magasin, a une culture de l'action, et partager les activités des acteurs permet d'abaisser la distance sociale qui peut s'établir entre eux et le chercheur, indubitablement. Nous avons pu ressentir le plaisir de la manipulation des produits et comprendre comment, après des années, le poids des colis accumulé transforme la démarche des acteurs. Apprécier la rapidité de prise de décision nécessaire aux managers pour répondre aux sollicitations de leurs fournisseurs : les « coups ». Voir la passion du produit, parfois du client, éclairer leurs visages, et la percevoir dans leurs voix. Partager leurs réflexions, afin de résoudre des problèmes de marge, ou de faire face au projet de réaménagement d'un rayon et de changement de son mobilier. Apprécier, comme certains le disent, les « réalités du magasin », qui font implacablement se succéder les tâches à accomplir, et s'accumuler les heures de travail.

Cette approche directe des rayons nous a été indispensable à la compréhension de son fonctionnement. Nous ne pouvons en rendre compte que partiellement. C'est néanmoins notre présent objectif. Nous décrivons, successivement, les quatre cas que nous avons étudiés. Nous avons ainsi choisi de les présenter sous forme de monographies, dans une approche orientée cas ; l'approche orientée variable a été conservée pour l'analyse inter-site. L'étude s'est déroulée en deux phases, l'une auprès de la structure centrale, et l'autre en points de vente. Cette première phase est soumise à de très strictes exigences de confidentialité. Dans ces limites progressivement délimitées par les acteurs, nous proposons une synthèse très liminaire de ses principaux apports, dans le tableau 7.1. La contribution de cette phase va bien au-delà de ce que ces lignes et colonnes peuvent comporter. L'écoute des interactions entre les

commerciaux et les managers de rayon, et de celles entre les acheteurs et les fournisseurs empruntes de jeux de négociation, l'appréciation de la compétence produit des agréeurs inspectant en un temps record plusieurs tonnes de marchandises quotidiennement, la perception du poids des structures qui orientent les politiques et les activités, sont autant d'éléments qui nous ont aidé à atteindre notre objectif de compréhension. Quelques éléments sont ainsi contenus dans le tableau ci-dessous, qui nous sépare de la présentation du premier cas étudié.

Tableau 7.1 : Les principaux apports de la phase d'étude de la centrale (objectifs généraux et spécifiques)

Objectifs généraux	
Représentativité théorique de l'enseigne	- Management des achats : - complémentarité des formes de gouvernance - importance de la dimension interpersonnelle des échanges (y compris en magasin), des négociations quotidiennes et de l'instauration de marges de tolérance pour épouser les spécificités sectorielles - diffère des produits industriels qui reposent davantage sur des rapports de pouvoir, - Spécificité des F&L : - contingences (météo, saison, terroir, fournisseur, sensibilité du produit) qui influencent la loi de l'offre et de la demande, pouvant engendrer des incompréhensions de la part des chefs de rayons et des clients (produit plus cher en promotion que hors promotion) - nouveau concept : oui - difficultés : manque de professionnalisme conduisant à une sous-exploitation du potentiel des rayons et à une sous-optimisation des performances disparition des métiers et des spécialistes, manque d'investissement dans la formation et les ressources humaines
Structure économique de la relation	- Type indépendant, niveau de la prise de décision = point de vente - Stratégie marketing structurée : - Recherche de comportements d'acceptation - Adaptation par switching rules (confère Fady et Vyt, 2005) et interactions (Chabaud et Codron, 2005)
Pertinence du contexte managérial	- Nouveau concept - Objectifs de rentabilité - Persistance d'un recours des magasins aux grossistes
Agréage	- Qualités et compétences de l'agréeur : - Connaissance des produits (calibre, catégorie et qualité) dont les bases sont acquises par la formation et développée par l'expérience et la pratique quotidienne (variabilité des produits sensibles à la météo, aux maladies…) - Détection, anticipation et connaissance du marché : Capacité de détection des points sensibles au jour J en fonction du fournisseur, de la sensibilité du produit et de la météo - Agréage en magasin - Doit être réalisé, mais se retrouve peu car dépend du professionnalisme du manager de rayon - Repose sur les mêmes principes qu'un agréage en centrale

Objectifs spécifiques	
Achats et approvisionnements	- Qualités et compétences de l'acheteur - Similaires à celles de l'agréeur - Sensibilité au marché plus importante (anticipation et prise en compte des variations saisonnières) - Effet du mode d'articulation sur le canal - la proximité à la centrale (part d'approvisionnement significative, suivi des offres…) n'est pas corrélée à la performance car importance du travail en rayon ; permet l'augmentation de la qualité sanitaire des produits pour un prix compétitif - Intérêt du direct : Producteurs locaux : inscription locale Grossistes : éviter les ruptures, souplesse de passation de commande ; risque de manque de professionnalisme
Marketing stratégique et opérationnel (commercial)	- Modalités d'adaptation : politique standardisée, adaptable par « switching rules » - Le suivi des recommandations est variable ; associé à un investissement humain, il permet d'augmenter les performances du rayon - La qualité des relations centrale-rayon varie : - Différents niveaux de coopération et d'acceptation - Différents niveaux de confiance, manifestations de comportements opportunistes par usage détourné de la variabilité de la qualité des produits - Il existe des relations interpersonnelles plus ou moins bonnes, certains managers ne témoignent que de peu d'implication ou de reconnaissance pour des services rendus
Autre	- Pertinence de la centralisation des achats du point de vue interne aux points de vente : - Certains managers de rayon ne passent pas eux-mêmes leurs commandes, ou n'ont pas accès à un ordinateur ; - Demande d'autorisation au directeur pour accepter une promo de dégagement de la centrale

1. Le Cas A : un cas typique de rayon d'hypermarché, conduit par un autodidacte dans un contexte mixte de centralisation : complémentarité des sources d'approvisionnement et résistance

Le cas A a été sélectionné a priori selon les axes suivants :

- de bonnes performances ;
- un point de vente qui est proche de la centrale, la qualité de la relation entre le manager de rayon et la centrale est considérée comme très bonne. Le manager s'oppose toutefois au passage au nouveau concept de l'enseigne. Le taux de fidélité du rayon à la centrale est de 80% environ au cumul ;
- une implantation dans un hypermarché, format associé à un chiffre d'affaires autorisant la présence d'une équipe de taille suffisante pour assurer l'entretien du rayon.

Nous présentons dans un premier temps le contexte de ce cas (1.1), avant de décrire successivement les caractéristiques de son manager M-A (1.2), et de son système d'approvisionnement (1.3). Nous analyserons ensuite le mode de management du rayon (1.4), puis ses résultats (1.5). Nous conclurons par une synthèse de ses principaux apports (1.6).

1.1. La contextualisation du cas

Afin de rendre compte des éléments contextuels du premier cas analysé, nous présentons successivement le contexte méthodologique de l'étude (1.1.1), décrivons les facteurs situationnels (1.1.2).

1.1.1. Le contexte méthodologique de l'étude

L'étude du rayon s'est déroulée fin août 2007, sur deux jours principalement, au cours desquels ont pris place les périodes d'observation. Deux éléments confèrent à cette étude sa singularité. Tout d'abord, la négociation du déroulement de l'étude avec les acteurs du point de vente, tenue la veille du commencement de la période d'observation, s'est déroulée en présence de la Personne Ressource. C'est à cette occasion qu'ont été remis les documents de présentation de l'étude au directeur du point de vente[130]. La seconde particularité est liée à l'emploi du temps chargé des répondants, qui a restreint leur disponibilité. Il n'a pas été envisageable de réaliser l'entretien formel prévu avec le directeur du point de vente au cours de ces deux journées, et celui concernant le chef de secteur a dû être effectué en une trentaine de minutes seulement. La distance nous séparant du point de vente nous a toutefois permis, à moindre frais, de planifier un entretien formel avec le directeur du point de vente en dehors de la période d'étude, la semaine suivante. Ce délai nous a permis de travailler les données collectées afin d'aboutir à une première synthèse qui a été communiquée à cette occasion, et d'évaluer les informations qui nous semblaient nécessaires d'obtenir en complément. Nous avons également demandé à rencontrer de nouveau le manager de rayon pour un entretien ce même jour, pour les mêmes raisons. Le détail de l'étude est présenté dans l'Annexe 7-A.1

Les données mobilisées pour l'analyse du cas A sont synthétisées dans le tableau 7-A.1 ci-dessous. Toutes n'ont pas été récoltées sur la période de l'étude du cas A, l'analyse incorpore des données qui ont émané par la suite, par interaction avec les acteurs d'autres sites qui ont fait référence d'eux-mêmes à des points de vente que nous avions ou allions étudier[131], ou en recueillant des informations auprès de nos interlocuteurs en structure centrale.

[130] Ces documents ont grandement facilité nos rapports ultérieurs avec le directeur du point de vente en attestant du sérieux du projet, de notre attention à la non perturbation des activités en magasin, des soucis pris en matière de déresponsabilisation des acteurs du magasin en cas d'accident corporel, et en apportant une rassurance en détaillant la nature exacte des données que nous souhaitions collecter.

[131] Les informations émanant des acteurs des autres sites étudiés ne sont pas de notre initiative, puisque nous conservions l'anonymat des sites afin de nous prémunir des risques de biais de non-indépendance des cas (problème de Galton, confère chapitre 7). Ce qui ne nous empêchait pas de nous intéresser aux propos des acteurs, et de chercher à obtenir davantage d'informations par nos interventions, en les encourageant à avancer ou en les incitant à approfondir, sans révéler notre intérêt réel (Fenneteau, 2002).

Tableau 7-A.1 : Présentation des données collectée pour le cas A

Sources \ Caractéristiques		Durée (heures)	Nombres	Volume retranscrit (pages)
Internes	**Observation directe avec participation** (hors entretiens informels)	15,0	-	13
	Observation directe	06,5	-	
	Entretiens informels	05,5	6 entretiens 4 répondants	09
	Entretiens formels	04,5	5 entretiens 3 répondants	17
	Totaux	31,5	11 entretiens 5 répondants	41
		Détail		
	Documents internes consultés ou collectés	- Evolution des prix moyens au kilo (2001-2007) ; - Plans du point de vente ; - Représentation de la zone de chalandise (source : Mediapost) ; - Extrait de l'enregistrement des CA par demi-heure pour les périodes d'observation ; - CA du rayon de mai à juillet 2007 ; - Guide pratique du rayon fruits & légumes (1997), Organisme de formation de la centrale, réalisé par une société de conseil, 101p.		
Externes	**Sources externes**	1 article de presse spécialisée sur l'emploi (2007, 2p.) ; 1 entretien formel autre cas 1 entretien informel CR autre cas ; 1 document interne autre cas 1 entretien formel, chef produit en centrale ; 1 entretien informel employé commercial en centrale.		

La démarche de triangulation des techniques, des répondants et des données a été fort utile à l'analyse de ce cas. Nous avons été confrontés en effet à des biais assez prononcés, qui ont concerné :

- La tenue de rayon : précisant que la tenue de rayon est un point faible, un répondant nous dira : « Vous n'êtes probablement pas venus les bons jours » ; Deux effets, en dehors d'une demande éventuelle du manager aux membres de son équipe de s'appliquer en raison de notre venue, peuvent expliquer ceci : notre participation aux activités sur le rayon, ou un effet Hawthorn (Roethlisberg et al, 1939, cités par Plane, 2003, p. 66)[132].
- La sincérité des réponses du manager de rayon M-A : évoquant la fréquence du recours aux promotions de dégagement, le manager, associant cette pratique à une surévaluation

[132] La participation aux activités sur le rayon était incontournable pour établir des contacts privilégiés avec les employés-vendeurs et favoriser ceux avec les managers, la distribution ayant une culture de l'action et de l'apprentissage par la pratique très prégnantes ; confère chapitre 7), nous représentons néanmoins un apport de main d'œuvre supplémentaire. Concernant l'effet Hawthorn, le travail des employés-vendeurs en grande distribution n'est pas reconnu comme étant très valorisant, de par sa précarité et sa pénibilité. Or notre étude porte particulièrement sur le travail de ces acteurs et leurs savoirs-faires ; une volonté de dissimulation peut certes être envisageable, mais encore certains acteurs voulant nous apporter leur concours peuvent effectuer leur travail avec davantage d'implication qu'ils ne le font d'habitude.

des quantités à commander, dira dans un premier temps : « Je ne vais quand même pas te dire que je suis nul » ;

- Les pratiques managériales mobilisées par M-A : nous observons que le manager mobilise un de ses collaborateurs pour l'aider dans la passation de commande, en lui demandant d'évaluer quantitativement les stocks restant ; interrogeant cette personne par la suite sur ses capacités à distinguer, de par son travail sur le terrain, les références qui se vendent le mieux de celles qui semblent moins optimisées, celle-ci nous répondra par l'affirmative, précisant cependant qu'elle n'y prête pas une très grande attention dans la mesure où le manager ne consulte habituellement pas son équipe pour effectuer les commandes, ou réviser les choix d'assortiment.

La mobilisation de la triangulation des sources et des données nous a permis d'identifier ces biais, et de tendre à tenir compte de leurs effets pour analyser ce cas.

1.1.2. L'environnement du rayon

Ce cas a été étudié à la fin du mois d'août, une période estivale favorable à la consommation de F&L, et donc à l'activité du rayon. Il s'agit des dernières semaines avant la rentrée, période charnière qui s'accompagne d'une modification du comportement des consommateurs, dont les habitudes alimentaires vont progressivement être influencées par la saisonnalité automnale. « Les gens sont formatées. C'est l'effet rentrée ». Afin de caractériser le contexte de ce cas, nous décrivons succinctement les facteurs locaux, puis les caractéristiques du point de vente où il est implanté. Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques de l'environnement du rayon A.

Tableau 7-A2. : Les facteurs situationnels du rayon A

Catégories		Description
Zone de chalandise		
	Concurrence	Elevée au niveau du point de vente et du rayon : 9 GMS, 6 harddiscomptes ; Intensification en été (vendeurs de bord de route)
	Consommateurs/clients	Etendue (60.000 ménages), hétérogène et éclatée Niveau de revenus assez élevé
	Localisation (production)	Zone de production, surtout maraîchère (courgettes, aubergines, concombres, melons, tomates, salades, asperges), fruitière en été (pommes, pastèques, pèches et nectarines)
Caractéristiques du point de vente		
	Structurelles	Hypermarché de grande taille, un des plus étendu de l'enseigne ; Galerie marchande de 20 boutiques ; Rénovation récente ; 200 employés environ
	Performances	Performances relatives élevées, du point de vue de l'enseigne et du site ; Chiffre d'affaires élevé, rentabilité au mètre carré élevée, productivité du travail moins élevée
	Stratégies	Multiples : Intégration dans le réseau, enchâssement local, qualité de service et proximité ; Emphase de la recherche de rentabilité perçue par les cadres intermédiaires
	Rayons à métier	Rayons d'appel très importants dans un positionnement d'hyper de proximité ; Sources de différenciation et de fidélisation ; Nécessitent du professionnalisme ; Quote-part très élevée : 42 à 43% du CA de l'hyper
Hiérarchie		
	Caractéristiques des supérieurs	Le chef de secteur suit une formation pratique et théorique aux mécanismes des rayons à métier
	Perception de la spécificité	Spécificité du rayon perçue en termes de performances, et de contribution à celles du magasin ; Reconnaissance du besoin de professionnalisme des CR, du suivi de rayon, et de formation des équipes au produit.
Pratiques managériales		
	Organisation	Structure de type pyramidal avec 4 niveaux : second de rayon, chef de rayon, chef de secteur, directeur ; Risque de clivage hiérarchie – équipes en rayon ; Autonomie du manager de rayon en matière de gestion de ses horaires, possibilité de négociation avec des fournisseurs directs, participation au recrutement de ses collaborateurs et à la fixation des objectifs annuels
	Objectifs et salaires	Objectifs en termes de critères quantitatifs de performance : CA, marges (TMB=27), démarque (5%) ; Part variable de la rémunération conditionnée à l'atteinte des objectifs (éq. 1 mois) ; Salaires des CR différenciés selon l'expérience, le CA du rayon, et l'effectif ; les rayons « à métier » dont les F&L ont des salaires plus élevés en général
Caractéristiques du rayon		
	Surface approximative	300 m²
	Concept	Ancien concept ; produits non dépotés, présentation en colis d'origine, mobilier à plan incliné
	Mode de pesée	Assistée

1.2. Le profil du manager de rayon M-A

M-A est manager du rayon F&L de cet hypermarché depuis trois ans. Il s'agit de sa première expérience en tant que tel. Il a accédé à cette fonction sur proposition de l'ancienne direction : le manager précédent étant contraint à des absences fréquentes, il « fallait faire quelque chose en attendant ». Suite au départ du manager alors en place, M-A se voit confier la responsabilité des F&L de l'hypermarché. Du point de vue de la formation, il a appris son métier sur le tas, après avoir été « catapulté là ». Autodidacte, il n'a reçu que très peu de formation. L'expérience du terrain est pour lui le meilleur moyen de comprendre comment

fonctionne et se manage le rayon F&L. Il considère qu'il faut du temps, un an, pour comprendre les leviers d'action du rayon, et que c'est en voyant la casse que viennent les réflexions. Il a néanmoins suivi la formation spécialisée de l'école de l'enseigne. Cette formation lui a beaucoup servi au niveau de l'apprentissage de la gestion du rayon et de la compensation de marges, mais peu au niveau de la connaissance des produits.

M-A estime que la connaissance des produits résulte d'un apprentissage constant et constitue un aboutissement du métier de manager de rayon F&L. C'est donc sur cette capacité à apprendre de manière constante et dynamique que se construisent l'expérience et la connaissance du produit.

Ce temps d'un an est ainsi nécessaire non seulement pour connaître le fonctionnement du rayon, mais encore les outils qui sont à sa disposition. Il ne maîtrise néanmoins pas complètement l'outil informatique de la centrale : ne s'en servant que pour la passation de commandes et la consultation des « infos flash », il pense que l'outil pourrait être mieux exploité. Ce délai d'un an lui apparaît également nécessaire pour acquérir l'expérience des clients du point de vente, la compréhension de leurs habitudes de fréquentation et de consommation. Cette expérience lui semble déterminante, plus encore que le fait d'être de la région, ce qui permet toutefois de mieux connaître les habitudes de consommation locales. L'ancien manager de rayon, qui venait d'Anger, référençait des asperges blanches, puisque la région en est productrice. Une erreur selon lui, puisque seule l'asperge verte est ici consommée, tandis que la blanche est destinée au marché national, et peu consommée dans la région. Ses parents étant viticulteurs, il se décrit comme un « fils de paysan », ce qui, selon lui, est important pour comprendre certains rouages du métier, tels que les effets des saisons et du climat sur la demande.

Le produit est pour lui une source de satisfaction. C'est son jardin secret, qui lui permet de surmonter ce qu'il appelle les aspects négatifs de la distribution : focalisation sur les prix, exigences de rentabilité qui dégrade les relations commerciales avec les fournisseurs, travail le week-end et pendant les vacances.

M-A est considéré comme un bon manager de rayon, quoique pas tout à fait complet. Il apprécie tout particulièrement l'aspect merchandising de son métier, et le contact client. Il n'aime pas particulièrement son aspect managérial ; il est d'ailleurs considéré comme n'étant pas assez ferme avec ses employés, ce qui s'en ressent, d'après ses supérieurs hiérarchiques, sur la qualité des produits et la présentation du rayon qui ne sont pas constants et se dégradent en fin de journée. C'est plus exactement l'aspect administratif qui lui déplaît, ainsi que la

gestion des absences. Il n'affectionne pas particulièrement la gestion non plus, qui lui paraît contraignante. Il est bon en achats : il effectue en effet ses commandes avec la plus grande attention, y consacrant une part importante de son temps de travail, et considère ses fournisseurs, centrale comprise, comme des partenaires. Il estime que sa place n'est pas sur le terrain, activité qu'il affectionne peu.

1.3. Les caractéristiques de l'équipe et de son management

L'équipe du rayon est composée de sept personnes, dont un second de rayon qui a cinq ans d'expérience. Ce dernier est chargé de surveiller le travail des approvisionneurs, il est « l'œil de Moscou » de M-A, lorsqu'il n'est pas sur le terrain.

Parmi les six approvisionneurs, l'un a un an et demi d'ancienneté, et un autre bientôt un an. Ce sont les plus anciens de l'équipe. Cette dernière a en effet subi de nombreux bouleversements pendant presque deux ans. Cela fait un an qu'elle se stabilise. Il y a eu de nombreux départs, principalement d'employés qui, commençant une vie de famille, ne souhaitaient plus continuer à exercer ce métier contraignant. Aucun des membres de l'équipe ne souhaite par ailleurs faire carrière dans la distribution ; ce n'est qu'un gagne pain, une activité transitoire. Le niveau d'implication de certains des membres est assez faible, et la qualité de l'accueil qu'ils réservent aux clients est discutable. M-A ne fait pas participer ses employés à d'autres activités que le remplissage du rayon ; leurs compétences en matière de connaissance des sorties de produits ne sont pas exploitées. Le fait qu'il ne soit pas présent sur le terrain ne permet pas qu'une relation étroite se crée avec son équipe, qui estime d'ailleurs qu'il est le seul manager du point de vente à passer plus de temps en bureau que sur le terrain. L'équipe comporte également un employé saisonnier, embauché pour faire face à l'accroissement de l'activité estivale, et donc des volumes à disposer en rayon.

M-A a un style de management caractéristique du laisser-faire. Il estime que chacun de ses employés finit par trouver sa technique, et les trouve organisés et astucieux. Par exemple, un d'entre eux a pris l'habitude de trier les produits, de noter les produits manquants, et de n'aller chercher en réserve que ce qui est nécessaire. Lors du recrutement d'un nouveau collaborateur, M-A le laisse en binôme pendant une semaine avec l'un des deux « anciens », afin qu'il se familiarise avec l'activité. M-A se contente de donner les orientations dans les grandes lignes, d'exposer les changements à effectuer au niveau des têtes de gondoles. Il a cependant choisi d'affecter à chaque membre de l'équipe un sous-rayon, de sorte à les responsabiliser, qu'ils s'occupent de « leur » rayon.

Les besoins en main d'œuvre sont importants le matin. Pour la réouverture, il est nécessaire de s'adapter à deux facteurs. Le jour de la semaine détermine l'affluence de clients. La semaine, deux personnes sont affectées à l'entretien du rayon. Les vendredis et samedis après-midi, quatre personnes y sont affectées. Le deuxième facteur est celui de la saison. Elle intervient tôt en hiver – à 15 heures, et plus tard en été, aux alentours de 16h30. Pour organiser l'équipe, M-A estime qu'il faut connaitre son équipe, ses préférences. Certains, travailleurs et dynamiques, n'aiment ainsi pas travailler l'après-midi, estimant qu'il y a des périodes de creux. Ou que l'équipe est trop importante les après-midi de fin de semaine, et que le travail vient à manquer.

1.4. L'articulation du rayon sur le canal

Le cas A présente un système d'approvisionnement typique, correspondant aux descriptions que nous avons rencontrées dans la littérature académique ou professionnelle. Le rayon s'approvisionne à hauteur de 80% environ auprès de sa centrale, et dispose d'un grossiste en réseau, auquel il a recours en complément d'assortiment ou en cas de besoin de dépannage. Son taux de fidélité à la centrale est fluctuant sur l'année, car il intègre en direct la production locale, un impératif. La centrale et le direct ne se gèrent pas de la même manière. Son supérieur hiérarchique CS-A est méfiant vis-à-vis du direct : il estime que c'est dépendant de l'honnêteté du fournisseur, mais également du manager de rayon, qui sont variables.

M-A entretien de très bonnes relations avec la centrale, aussi bien avec les commerciaux que les chefs de produits et le responsable d'activité. Le magasin également. M-A apprécie leurs prestations, estimant qu'elle permet d'avoir une gamme complète, compétitive en termes de rapport qualité-prix, notamment sur les basiques, et que la dynamique promotionnelle hebdomadaire qu'elle propose est attrayante. Il adore particulièrement qu'elle lui propose des « coups ». Il estime que la centrale est dynamique et à son écoute. De manière générale, il traite avec les commerciaux ; les demandes spéciales sont gérées avec les managers. Il lui arrive ainsi de leur demander leur soutien dans des actions promotionnelles qu'il souhaite organiser ; s'il s'y prend deux jours à l'avance, il obtient, dans la mesure du possible, satisfaction. La centrale manque en effet de souplesse et se doit de fournir une prestation standardisée ; il estime que ce n'est pas par manque de volonté, mais du fait de la taille de la structure. Il considère également que les outils de gestion qu'elle propose sont pratiques et facilitent son travail. Elle lui fournit un plan d'achat, la mercuriale lui permet de cerner les tendances des marchés, et l'apparition d'un nouveau produit le renseigne sur les débuts de campagne. M-A suit ses recommandations en matière de plans d'implantation, bon gré mal

gré, bien qu'il se soit opposé au passage au nouveau concept, et refuse que ses linéaires soient réorientés, bien que ceci permettrait que les clients soient obliger de serpenter dans le rayon : ce serait moins pratique pour le travail de réapprovisionnement. Il trouve le nouveau concept esthétique, mais estime que dépoter les produits demande un surcroît de travail, plus de personnel, et que la fréquentation de son rayon est trop importante pour cela : le samedi, il est nécessaire de remonter le rayon trois fois. Il ne suit pas les recommandations tarifaires, afin de pouvoir compenser ses marges sur l'année, ce qui lui permet de faire face à la concurrence agressive des vendeurs de bord de route, l'été.

Le besoin de souplesse le fait se tourner vers son grossiste, en cas de problème de livraison de la centrale par exemple. Il n'a cependant pas recours très souvent au dépannage : le grossiste profiterait de sa faiblesse pour lui faire payer cher ses produits. Aussi préfère-t-il, lorsqu'il ne s'agit pas d'un produit incontournable, modifier son implantation pour « boucher les trous ». M-A passe ses commandes par téléphone, après avoir effectué celles à la centrale. Il les effectue un peu plus tard dans la matinée, vers 11 heures, devant le rayon ou en réserve, afin de voir les premières tendances des ventes de la journée. Recourir à un grossiste lui permet d'avoir du choix, d'intégrer occasionnellement de « petits produits », et surtout de bénéficier de coûts d'achats inférieurs, car celui-ci est compétitif. Il obtient également des ristournes de fin d'année. Il lui demande systématiquement des prix inférieurs à ceux pratiqués par la centrale ; les achats en direct sont contraignants, ils entraînent un surcroît de travail au niveau de la facturation, qu'il faut à son sens compenser.

L'intégration de producteurs locaux fait partie de la politique de l'enseigne, permet des gains de fraîcheur, et l'obtention de produits de plus grande qualité. Deux à trois fois par ans, quelques uns de ses fournisseurs lui offrent des animations ; par ailleurs, ces derniers sont flexibles, et s'il vient à manquer de produits en début d'après-midi, il les appelle, et ils viennent le livrer. Il considère en revanche que l'intégration des productions locales demande de nouveau un surcroit de travail, en termes de tarification et de suivi. Pour autant, M-A semble ne pas parvenir à obtenir de certains de ses fournisseurs qu'ils lui livrent une marchandise de qualité acceptable.

Le cas A représente donc bien un cas typique : le manager entretien une relation de qualité avec sa centrale, et de bonnes relations interpersonnelles. La centrale dispose d'un certain pouvoir, notamment en raison de la qualité de son assistance, qui réduit considérablement les coûts de transaction, ce qui satisfait pleinement M-A. Il ne suit pas pleinement les recommandations de sa centrale ; il est appuyé par sa hiérarchie à propos du passage au

nouveau concept, mais cette dernière lui impose de respecter les plans d'assortiment. Son adhésion aux programmes promotionnels est complète. Il est néanmoins proactif dans sa relation, ce qui lui permet d'obtenir, dans la mesure du possible, que la centrale accepte elle aussi ses requêtes. Le management des fournisseurs direct lui est plus pénible, les coûts de transaction sont plus élevés, les risques de non-conformité des livraisons réels. Par ailleurs, bien qu'il ait de très bonnes relations interpersonnelles avec son grossiste, il développe une attitude un peu négative au sujet de ce type d'acteur, dont il estime qu'ils font preuve d'opportunisme dès lors que les équilibres de la dépendance sont altérés.

1.5. Le mode de management de la spécificité du rayon A

L'analyse du mode de management du rayon révèle un score de prise en compte de la spécificité légèrement supérieur à la moyenne théorique de notre cadre d'analyse (0,63). Le résultat de l'analyse qualitative des données et du processus d'attribution de valeur aux variables permet de dresser la grille d'analyse ci-dessous.

Figure 7-A.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon A

Spécificités / Décisions et activités	Produit	Saison	Hédonisme	Local total	Local aléas	Local structurel	Totaux
Marketing adapté	*0,38*	*0,88*	*0,60*	*0,67*	*0,50*	*0,75*	*0,63*
Implantation	0,5	1	1	*0,00*		0	*0,63*
Technique de présentation des produits	0,5		0				*0,25*
Assortiment		1	1	*0,50*	0	1	*0,75*
Promotion - communication	0,5	1	0,5	*1,00*	1	1	*0,80*
Thématisation et atmosphère	0	0,5	0,5	*1,00*		1	*0,50*
Logistique interne - entretien	*0,50*	*1,00*	*0,50*	*0,50*		*0,50*	*0,55*
Technique de remplissage	0,5						*0,50*
Réapprovisionnement et rotations	0,5	1	0,5	*0,50*		0,5	*0,63*
Tri	0,5		0,5				*0,50*
Nettoyage et rangement	0,5		0,5				*0,50*
Actions sur le produit	0,5		0,5				*0,50*
Commandes et livraisons	*0,75*	*1,00*		*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,80*
Acuité des commandes	1	1		*0,75*	0,5	1	*0,88*
Conformité des livraisons	0,5						*0,50*
Totaux théoriques	*0,50*	*0,92*	*0,56*	*0,67*	*0,50*	*0,75*	*0,63*

Nous exposons l'analyse du mode de management tout d'abord selon un angle fonctionnel (1.5.1). Sur cette base, nous exposons une analyse de la prise en compte des spécificités des F&L par ce mode de management (1.5.2)

1.5.1. L'analyse fonctionnelle du rayon

L'analyse fonctionnelle du mode de management du rayon révèle la propriétarisation des tâches ressortant du discours du manager de rayon. Elle révèle l'attention particulière que le manager M-A attache à l'approvisionnement du rayon (0,80). Les « achats » représentent en

effet pour M-A le premier axe facteur-clé de succès d'un rayon F&L, puisqu'ils déterminent le niveau des prix, influencent la démarque, et, de ce fait, la rentabilité du rayon. Le second axe évoqué par M-A correspond au marketing du rayon, seul moyen selon lui d'influencer le chiffre d'affaires, les prix étant fortement conditionnés par le besoin d'adaptation locale à la concurrence. L'analyse des décisions et réalisation marketing du rayon révèle un niveau de prise en compte de la spécificité relativement moyen à supérieur (0,63). Ce cas se caractérise dès lors par une exécution logistique interne plus faible, bien que moyenne, l'entretien permanent du rayon s'avérant à peine supérieur à la moyenne (0,55). Cette analyse globale du mode de fonctionnement du rayon fait ainsi écho aux évaluations par des tiers de la performance de rôle du manager, tiers qui estiment que M-A :

- alloue une part très importante de son temps de travail à la passation de commande, dont l'acuité est reconnue ;
- éprouve des faiblesses au niveau du management de son équipe, avec laquelle il est considéré comme étant trop indulgent, ce qui a conduit la direction à organiser des entretiens de progrès avec les membres de l'équipe F&L.

1.5.1.1. Le marketing du rayon

Le rayon se distingue ainsi par la qualité de sa dynamique commerciale (0,80) et de son assortiment (0,75). M-A ne voit pas dans les techniques de réductions tarifaires de moyens de régulation de ses surstocks ; craignant que les clients ne s'habituent à ces pratiques, M-A évite d'y recourir. La mise en avant des produits consiste uniquement en une implantation en tête de gondole, les références étant par ailleurs également laissées en fond de rayon, de sorte à ne pas déstructurer l'organisation de l'implantation. Si la technique de double implantation n'a pas d'autre préjudice que de restreindre potentiellement la variété de l'assortiment qui pourrait être contenue par les linéaires et constitue une source de stimulation des ventes (Durham et al., 2007), nous constatons cependant un défaut d'affichage, les produits laissés en fond de rayon n'étant pas signalés comme étant en promotion. Les choix promotionnels sont néanmoins majoritairement accordés à la saison, en dehors de l'acceptation de M-A des déstockages de la centrale. Le manager, attentif à son environnement local, attache aussi une importance particulière à l'ajustement des animations offertes par la centrale, ainsi qu'à l'organisation d'actions promotionnelles dont il prend l'initiative. L'ancrage local du rayon est par ailleurs valorisé par un affichage mettant en avant les producteurs locaux fournissant le rayon, ces derniers contribuant à l'animation du rayon par la fourniture d'un personnel de vente, 2 à 3 fois par an. La valeur hédonique de l'activité de communication du rayon est néanmoins fortement ternie par le comportement des employés, qui n'hésitent pas à dénigrer

les clients devant eux, à les critiquer, et à déclarer qu'ils ne leur prêtent qu'une attention limitée en raison de leur pénibilité. Au niveau de l'assortiment, le rayon A se distingue par son offre de variété, autorisée par la superficie du rayon, et par l'intégration systématique de la production locale, principalement en été. Le manager de rayon attache une très grande importance à l'adaptation aux facteurs locaux non aléatoires, basés sur sa connaissance du tissu productif local, de son environnement concurrentiel, et par une observation attentive des différences de clientèle du point de vente selon les jours de la semaine. En été, la production locale est systématiquement intégrée à l'assortiment du rayon, tandis que le manager réduit ses marges afin de supporter la concurrence des très nombreux vendeurs du bord de route. Il gère ainsi ses marges par péréquation sur l'année, en augmentant ses taux de marque[133] en hiver. L'implantation du rayon révèle un score de prise en compte de la spécificité moyen à supérieur (0,63). Elle respecte et valorise dans son organisation la prise en compte de la saison et confère, en raison de la cohérence de sa structuration, une source de valeur fonctionnelle pour les clients. M-A ne prend cependant pas en compte explicitement le caractère fragile ou périssable des produits dans ses choix d'allocation d'espace à la référence. Même si le manager estime que son rayon est un lieu de bien être et de confort pour ses clients, notamment en raison de sa superficie et de l'espace permettant aux clients de circuler, il n'obtient à nos yeux qu'un score moyen au niveau de son atmosphère (0,5), qui n'apparait pas particulièrement soignée. L'image fraîcheur du rayon n'est pas valorisée, d'une part en raison de la faiblesse de la constance de la qualité des produits, d'autre part du fait que les salades sont placées en fond de rayon, et n'apparaissent pas immédiatement aux yeux des clients. Autrement dit, le rayon ne met pas en évidence les produits dégageant une image fraîcheur, une impression renforcée par la faible qualité des fleurs présentées à l'entrée du rayon, dans son sens secondaire de circulation. L'organisation de l'implantation renforce néanmoins l'atmosphère saisonnière du rayon, bien que nous puissions noter qu'aucun effort décoratif n'est apporté dans ce sens. En matière d'interaction sociale, si les employés n'hésitent pas à renseigner les clients ne trouvant pas un produit, ces derniers ne leur réservent pas un accueil très chaleureux, se plaignant devant eux, y compris au niveau du poste de pesée assistée. C'est ainsi une image saisonnière et locale qui semble se dessiner avec davantage de prégnance dans ce rayon. La technique de présentation des produits est le point faible du marketing de ce rayon (0,25). Le choix d'un mobilier austère, à plan incliné, n'offre qu'une possibilité peu attractive, qui consiste à laisser les produits dans leurs colis d'origine. Par ailleurs, tandis que

[133] Nous rappelons que le taux de marque est un coefficient multiplicateur qui, appliqué au coût d'achat d'un produit, permet d'en obtenir le prix de vente

cette technique devrait contribuer à limiter les manipulations des produits et à permettre une présentation respectueuse des produits, nous avons constaté que les employés sont fréquemment contraints à transférer les produits réapprovisionnés dans les caisses déjà exposées, soit pour compléter les contenants à moitié vide, soit afin d'harmoniser ces contenants. Opposé aux techniques de dépotage des produits, le manager M-A, qui pourtant semble éviter de mettre des volumes de produits trop importants en rayon, ne conçoit pas l'utilité de l'usage de faux fonds, qui, selon lui, réduisent les capacités des meubles de présentation. Aucun effort particulier de rangement des produits, en dehors de la constitution des têtes de gondoles, et du rayon salade, n'est par ailleurs apporté.

1.5.1.2. La logistique interne du rayon

Ainsi que nous l'avons précédemment indiqué, l'analyse de la logistique interne du rayon révèle un niveau de prise en compte de la spécificité tout juste moyen. En effet, la quasi intégralité des variables constitutives de cet ensemble n'obtient qu'un score moyen, en dehors de l'adaptation des activités à la fréquentation saisonnière du rayon, gérée par un accroissement temporaire de la taille de l'équipe par emploi de saisonniers. L'organisation diffère ainsi en été et en hiver, la réouverture de rayon ayant lieu plus tard en été qu'en hiver. Le manager organise par ailleurs l'activité d'entretien du rayon selon les variations journalières de fréquentation, mobilisant davantage de personnel les vendredi et samedi après-midi (4 personnes en rayon). L'attribution de valeurs à ces dimensions s'est avérée délicate. En effet, nous avons constaté un premier clivage entre les recommandations effectuées par le manager et l'exécution telle que réalisée par l'équipe. Par ailleurs, nous avons constaté des pratiques fortement différenciées selon ses membres. En dehors du second de rayon, nous avons pu observer que les employés-vendeurs bénéficiant de la plus grande ancienneté réalisent un travail relativement soigné. En revanche, certains collaborateurs, présents principalement l'après-midi, en contrat saisonnier ou n'exprimant aucun intérêt à poursuivre une carrière en grande distribution, n'effectuent leur travail qu'avec une implication très modérée. Il en résulte que si tous les employés tendent à retourner les caisses de produits pour effectuer l'activité de réapprovisionnement, certains d'entre eux prennent soin de retenir les produits, tandis que d'autres effectuent cette opération sans aucun ménagement. Un manque de réactivité par rapport au besoin de remplir les linéaires vidés est également remarquable, occasionnant des ruptures temporaires tandis que des stocks sont disponibles en réserve. De même, les rotations, l'après-midi, ne sont que peu effectuées. L'activité de tri est symptomatique de cet état de fait. Le manager insiste particulièrement sur le fait que les clients « achètent avec les yeux », une phrase intégrée par l'intégralité des membres de

l'équipe. Il insiste également pour que le tri doit être adapté au type de produit, certains nécessitant d'être plutôt partiellement travaillés que jetés dans leur intégralité, comme le raisin qui peut, dans une certaine mesure, être égrainé. « Non moi je jette tout, le raisin, ça colle, et puis c'est trop long, non je ne le fais pas », nous aura rétorqué un membre de l'équipe. Le manager demande également à ce que la casse de l'après-midi soit répertoriée et mesurée. Un employé à qui nous avons demandé si nous allions effectuer cette tâche nous aura répondu : « non, tu mets tout là, avec les cartons, on le laisse, ils se débrouilleront demain ». Concernant les actions sur les produits, notre impression est également mitigée. Ainsi, le manager n'hésite-t-il pas à demander à ses fournisseurs, grossistes ou employés commerciaux de la centrale, des conseils de conservation des produits qu'il ne connait pas suffisamment. La liste des produits à remballer ou à couvrir est également diffusée aux employés, et conforme aux recommandations fournies par le Ctifl (2002). La seule pratique de conservation peu adaptée que nous ayons pu observer consiste à stocker à même le sol, en rayon, les produits présentés en faibles volumes en raison de leur fragilité. Ceci contribue à neutraliser les efforts faits au niveau des rotations, les clients préférant se servir dans ces stocks plutôt que dans les caisses exposées, ayant déjà subies les manipulations de précédents clients. Le manager M-A s'occupe également avec attention des salades, dont il rafraîchi les coupes tous les matins. Il demande à ce que les employés de l'après-midi veillent à leur humidification. Voyant un employé vaporiser copieusement les pommes de terre, nous demandons si ces produits nécessitent une attention particulière telle que celle-ci ; ce dernier nous répondra qu'elles ne craignent que la lumière, et qu'il les couvre le soir. Il ne les vaporise que pour tromper son ennui, indifférent à la nocivité de cette pratique sur leur conservation. Nous aurons également observé un employé « sertissant » des choux-fleurs, arrachant à mains nues, ou à l'aide d'un cutter servant à découper les cartons, les feuilles protégeant le légume, afin d'éviter que les clients ne le fassent eux-mêmes et ne jettent au sol ou dans les linéaires les déchets.

1.5.1.3. L'acuité des commandes et des livraisons

Le manager établit ses commandes avec la plus grande minutie, ce qui lui attire les critiques de l'un de ses supérieurs hiérarchiques, qui estime qu'il consacre trop de temps à cette activité. Les sources ne sont pas accordées quant à l'influence de l'acuité des commandes du manager sur les ruptures constatées en rayon. Nous estimons cependant que le manager, qui déclare « travailler en flux tendus », accorde très bien le montant de ses commandes à la fragilité des produits, ainsi qu'aux variations saisonnières de la consommation des produits. Il fait également preuve d'une orientation client prononcée, modérant ses commandes en

fonction des caractéristiques des clients fréquentant son rayon selon les jours de la semaine. Les commandes passées auprès de son grossiste sont effectuées sur le rayon ou en réserve, afin d'analyser au mieux les besoins. C'est en revanche au niveau de la prise en compte des aléas climatiques qu'il estime rencontrer le plus de difficultés, principalement en ce qui concerne les ajustements des périodes charnières entre deux saisons. Son acuité est cependant constatée plus faible à l'occasion de l'organisation des activités de promotion. Dans un cas, sur des melons, le manque d'acuité provient d'un délai d'anticipation trop important, le produit nécessitant que des précommandes soient effectuées. La deuxième source de débordement des commandes a été relevée à l'occasion d'une promotion de dégagement de la centrale, sur du raisin rouge, pour lequel le manager avait surestimé le montant des ventes potentielles, et le niveau de qualité des produits qui lui ont été livrés. Au niveau de la conformité des livraisons, le manager, qui s'approvisionne majoritairement auprès de sa centrale, estime être satisfait des prestations de ses fournisseurs. Plusieurs indices nous laissent cependant à penser fortement que le manager rencontre de problèmes de conformité de la qualité des produits livrés par ses fournisseurs directs, un exemple nous en ayant été donné sur les tomates. Le manager n'a que peu recours à son grossiste pour effectuer des commandes en dépannage. Il estime en avoir très peu besoin, et préfère, sauf pour des produits incontournables, adapter son implantation en cas de défaut de livraison des produits de la centrale.

1.5.2. L'analyse par spécificités managées

L'analyse par spécificités managées nous permet de mieux nous rendre compte de l'impact des modes de management sur la tenue de rayon et sur ses performances. Le rayon A n'obtient ainsi qu'un score moyen (0,50) en management du produit. Le marketing ne prend en compte le produit qu'à hauteur de 0,38 points, un score affaibli par le manque de valorisation de l'image fraîcheur du rayon. Les décisions marketing d'implantation et de présentation des produits reflètent quant à elles une prise en compte des caractéristiques des produits qui n'est que partielle. Les activités de logistique interne également, ce qui nous permet de constater les effets négatifs des actions d'une équipe dont les membres s'impliquent à des niveaux différents. La contribution hédonique du rayon n'est également pas particulièrement valorisée, son score n'étant que de 0,60. En effet, très peu d'efforts visuels sont alloués en termes de décoration ou d'animation, et la composante sociale du rayon est ternie par le comportement inapproprié de certains des membres de l'équipe. Le niveau de prise en compte de la saison est en revanche élevé. Le manager obtient également un score satisfaisant au niveau de la prise en compte du facteur local (0,67). Nous constatons

néanmoins que le manager est bien plus à l'aise dans le management des invariants locaux, traduisant une forte orientation marché du manager M-A, que dans celui des aléas. Nous pourrions dire que ce rayon dispose d'une forte capacité d'adaptation locale, tout en constatant que son niveau d'adaptabilité à court terme est médiocre. Si le manager parvient à ajuster ses animations au climat local, il souffre néanmoins de plus grandes difficultés concernant ses commandes et choix d'assortiment face aux périodes caractérisées par un décalage entre les normales saisonnières et le climat effectif.

1.6. Les résultats et performances du rayon

Nous présentons désormais successivement les analyses des résultats du mode de management du rayon, qui sont sensés déterminer la régularité de l'expérience des clients face aux produits et au rayon ainsi que le niveau de démarque du rayon (1.6.1), et les performances du rayon (1.6.2).

1.6.1. La tenue de rayon et le niveau de démarque

Afin d'évaluer l'expérience des consommateurs face au rayon, nous proposons de confronter une synthèse de nos relevés d'observations, aux évaluations par des tiers, que nous avons recueillies. L'analyse de la tenue du rayon A se fonde sur les données présentées en annexe 7-A.1. Concernant la qualité des produits, nous avons ainsi constaté une dégradation de l'intégrité physique des produits en fin de journée : certains produits apparaissent défraîchis, mous, ou encore parasités par des insectes. Cette difficulté à maintenir la fraîcheur des produits est validée par triangulation, puisqu'également évoquée par les supérieurs hiérarchiques du manager ainsi que des tiers extérieurs au point de vente (Qualité = 0,5). En fin de journée, le sol devenait sale et collant, ce qui peut s'expliquer par le fait que le nettoyage est presté à une société, qui nettoie l'intégralité des sols du magasin, deux fois par jour (Propreté = 0,5). Nous avons également constaté, à plusieurs reprises, quelques ruptures en rayon ; ces ruptures observées faisant l'objet d'un réapprovisionnement, elles peuvent être attribuées à un manque de réactivité ou d'anticipation des réapprovisionneurs, bien que l'un des supérieurs hiérarchiques pointe également du doigt la volonté du manager de rayon de gérer au plus fin ses commandes, afin de limiter le taux de démarque du rayon (Ruptures = 0,5). Les ruptures en rayon et la saleté tendent à ternir l'image du rayon, tandis que nous avons pu constater que les manipulations des clients ont pour conséquence de dégrader rapidement la présentation du rayon (masses non réparties, produits dérangés, déchets au sol). Un fait dont la régularité est confirmée par un employé qui estime que les linéaires, à peine rangés, sont immédiatement mis en désordre par les clients (Présentation = 0,5). Aucune

rupture n'a été constatée au niveau de la sacherie. Nous rappelons que nous avons été averti que la tenue du rayon telle qu'elle a pu être observée par des tiers durant notre présence est bien meilleure que celle observée généralement. Un biais qu'il nous faut prendre en compte dans l'évaluation de la tenue du rayon.

Le manager M-A prête une attention particulière à la gestion de la démarque. Ce taux était en quelque sorte son guide lors de son apprentissage du management du rayon, sanctionnant les mauvaises prises de décision. Il évalue son taux de démarque à 5 %, lui permettant de demander à son équipe de réaliser un tri exigeant. Certains parmi ses supérieurs estiment que le taux de démarque devrait être plus élevé, afin de commander davantage de marchandise, pour augmenter le taux de rotation des produits. M-A procède différemment, en gérant ses approvisionnements avec la plus grande attention, et demandant à ce que la perte par tâche, c'est-à-dire la démarque issue de l'activité de tri des produits, soit pesée au quotidien. Néanmoins, nous avons constaté que les membres de l'équipe ne s'y tiennent pas constamment, que ce soit par oubli, ou par refus de réaliser des activités supplémentaires. Par ailleurs, le manager constate que des produits défraîchis sont présents en rayon, estimant que les membres de l'équipe n'ont pas effectué correctement le travail de rotation. Il en résulte, compte tenu des conclusions précédentes relatives à la constance de l'offre, que le taux de démarque n'apparaît pas totalement maîtrisé par son manager (Démarque = 0,5).

1.6.2. Les performances du rayon

1.6.2.1. L'atteinte des objectifs de performance

Les données collectées convergent, de sorte à nous amener à considérer que le rayon A réalise globalement de bonnes performances, qui satisfont les supérieurs hiérarchiques du manager M-A : il s'agit d'un rayon qui génère beaucoup de chiffre d'affaires. La fixation des objectifs de performance est considérée comme une tâche délicate, qui nécessite que les évolutions des prix moyens au kilo (PMK) soient surveillées, afin de s'assurer que la progression du CA du rayon n'advienne pas du seul fait d'une tendance inflationniste des prix de marché. M-A déplore que ses supérieurs exigent un niveau de performance supérieur aux estimations qu'il avait proposé au commencement de l'année comptable. Il considère par ailleurs que les rayons F&L étant fortement soumis aux aléas climatiques, toute fixation d'objectif de performance ne peut être que réalisée à titre indicatif. Il considère en effet que le premier facteur clé de succès d'un rayon F&L est « une météo de saison ». Il émet ainsi des doutes quant à ses possibilités de parvenir à atteindre ses objectifs de CA, estimant que cela dépendra du temps qu'il fera en hiver. Les projections sur l'année du CA en cours que nous avons réalisées laissent à penser que le manager devrait atteindre ses objectifs. Ses hésitations et

incertitudes nous engagent cependant à lui attribuer une valeur de 0,5 sur ce critère. Il n'émet pas les mêmes réserves quant à ses possibilités d'atteindre ses objectifs de marge brute, exprimée en pourcentage. Il estime que les formations en gestion qu'il a reçues, ainsi que l'expérience qu'il a acquise du rayon, lui permettent désormais d'adapter ses prix de vente aux modifications saisonnières de son environnement concurrentiel. Il réalise ainsi une péréquation des marges sur l'année. Il se place dès lors volontairement en dessous de ses objectifs durant la période estivale, compensant par la suite ses marges en hiver. L'atteinte de ses objectifs de marge, délicate au début de sa prise de fonction, ne lui pose désormais plus de problème ; nous codons 1 l'atteinte des objectifs de marge.

1.6.2.2. L'évaluation des performances liées au marché

L'évaluation des performances liées au marché renvoie à l'estimation du chiffre d'affaires annuel du rayon, comparée aux normes que nous avons collectées (confère chapitre 7), et à celle du niveau de satisfaction de la clientèle du rayon. Afin d'évaluer le CA TTC annuel du rayon A, nous avons corrigé le CA mensuel obtenu par un coefficient estimé à 8,4[134]. Nous servant des différents référentiels collectés pour constituer des bases 100, nous obtenons les résultats suivants (CA = 0,5) :

Tableau 7-A.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon A

Référentiel	Indicateur	Surface d'appartenance	Surface contigüe	Discussion	Valeur
		5000-10000	2500-5000 > 5000		
Ctifl (2002)	CA min	224	311	Le rayon n'atteint pas le CA fréquent de sa tranche de référence (62%). La surface du point de vente dans lequel il est implanté est néanmoins petite pour sa catégorie. Ses performances sont supérieures à celles de la catégorie inférieure. Nous estimons qu'il atteint une niveau de performance moyen, ce qui correspond aux évaluations des supérieurs hiérarchiques, estimant qu'il s'agit d'un rayon aux bonnes performances, mais pas hors normes.	0,5
	CA max	36	85		
	CA fréquent	62	148		
Indispensable F&L (2006)	CA corrigé	73	147		

En effet, le rayon A, pour sa tranche de référence par rapport aux normes du Ctifl (2002), atteint 224% du CA minimum, 36% du CA maximum, et 62% du CA de référence. Son CA est ainsi inférieur à la norme de chacun des référentiels mobilisés.

L'évaluation de la satisfaction des clients se fonde principalement sur les propos d'un unique répondant. Ce dernier nous explique qu'au niveau des produits frais en général, et des F&L en particulier, les clients sont très exigeants. Il considère que ses clients ne sont que partiellement satisfaits du rayon. Nos séances d'observation directe nous ont permis de constater que des clients se plaignent de l'attitude des employés, ainsi que de la qualité des produits. Cette

[134] Ctifl (2000), Détail Fruits et Légumes, avril, N° 169.

évaluation présente des limites importantes, nous attribuons cependant une valeur de 0, signifiant que les clients ne sont, globalement, pas pleinement satisfaits du rayon A (Satisfaction = 0).

Concernant les indicateurs de productivité du rayon, nous n'avons pu obtenir les données nous permettant de comparer les résultats aux référentiels collectés. Bien que cette démarche ne soit à utiliser qu'en dernier recours, nous ne pouvons dès lors évaluer ces composantes de la performance des rayons que sur la base d'une comparaison entre les résultats des cas étudiés. Pour raisons de confidentialité, nous évaluerons les indicateurs de productivité des rayons en nous servant des résultats du rayon le moins productif pour constituer une base 100[135]. Aussi nous reportons l'analyse de cette composante de la performance des rayons à la phase de comparaison inter-cas.

1.7. Les principaux apports de l'étude du cas A

Nous nous proposons de fournir ici une vision synthétique des principaux apports du cas, en vue de faciliter l'analyse inter-cas qui sera réalisée par la suite.

- Importance de la mise en œuvre et du management de l'équipe : le recrutement en milieu urbain peut être difficile, personnel qui n'a pas vocation à être distributeur, donc peu motivé intrinsèquement ;
- Le style de management « laisser-faire », la distance de management et le manque de présence sur le terrain ne favorisent pas l'implication des membres de l'équipe ;
- La problématique de l'apprentissage sur le tas : il se fait progressivement, et donc au détriment de la démarque, par essais-erreurs ; une démarche d'apprentissage est nécessaire pour progressivement combler les lacunes de connaissance produit ;
- Le recours occasionnel aux grossistes limite l'usage du dépannage, la situation étant perçue comme un renversement des équilibres du pouvoir et de la dépendance ;
- Dérives opportunistes du direct en l'absence d'agréage : les résultats attendus, qui motivent le recours au producteur, ne se réalisent pas ;
- Un comportement proactif, prenant en compte les possibilités de la centrale, permet de lui laisser des opportunités d'adaptation ; la relation avec la centrale se manage.

[135] Pour raisons de confidentialité, nous ne pouvons présenter les valeurs absolues que nous avons estimées.

2. Le Cas B : un rayon d'hypermarché au nouveau concept, conduit par un spécialiste des F&L dans un contexte de centralisation : dépendance à la centrale et application de ses recommandations

Le cas B a été sélectionné en raison de son passage au nouveau concept, et de son caractère applicateur des recommandations de la centrale.

2.1. La contextualisation du cas

Nous présentons successivement le contexte méthodologique de l'étude, puis l'environnement du rayon.

2.1.1. Le contexte méthodologique de l'étude

L'étude du cas B est intervenue au début du mois de septembre, tandis que la saisonnalité automnale commence à s'installer progressivement. L'étude, initialement prévue sur deux jours, a pu être étendue sur un troisième jour. Quatre facteurs lui confèrent sa singularité. Tout d'abord, le deuxième jour a été réalisé en l'absence de nombreux managers, dont le directeur, et M-B, en déplacement à un salon organisé par l'enseigne. Deuxièmement, M-B a exercé au sein d'un rayon pilote : sa capacité à expliquer le fonctionnement du rayon, les effets de sa saisonnalité, nous ont grandement aidé. Troisièmement, la direction nous a réservé un accueil des plus appréciables. Nous l'avons rencontrée à de nombreuses reprises, et avons pu apprécier ses réflexions conceptuelles sur le métier de distributeur, et sur le rayon F&L. Nous avons eu accès à toutes les données que nous pouvions souhaiter : accéder à loisir à son ordinateur, consulter tous les documents comptables désirés, assister aux réunions de l'équipe de direction, et aux négociations de référencement local d'un direct. Finalement un problème de marge a été détecté : nous avons pu bénéficier des réflexions des acteurs, détaillant alors les mécanismes de management de la démarque. Le tableau 7-B.1 présente les données collectées pour ce cas. Son déroulement est proposé en annexe 7-B.1

Tableau 7-B.1 : Présentation des données collectée pour le cas B

Sources \ Caractéristiques		Durée (heures)	Nombres	Volume retranscrit (pages)
Internes	**Observation directe avec participation** (hors entretiens informels)	20,5	-	15
	Observation directe	05	-	
	Entretiens informels	06	7 entretiens 5 répondants	8
	Entretiens formels	06	4 entretiens 2 répondants	25
	Totaux	37,5	11 entretiens 5 répondants	48
		Détail		
	Documents internes consultés ou collectés	- Dossier de presse de l'inauguration du point de vente, 2005, 15 p ; - Performances comparées de 4 points de vente septembre 2007 ; - Organigramme ; - Planning hebdomadaire de l'équipe ; - Mercuriale semaine, support de commande du 12/09 ; - Enquête de satisfaction client ; - Relevé de performances mensuelles mai, juin, juillet (CA, marges brutes, marges semi-nettes, valeur horaire travaillée, charges de personnel), 29p ; - Photographies prises par le directeur.		
Externes	**Sources externes**	1 article de presse professionnelle, (avril 2007, 1 p.) ; 1 entretien informel CR cas A ; 2 entretiens informels, personne ressource en centrale ; 1 entretien formel, chef produit ; 1 entretien informel employé commercial.		
Fonctions des répondants (hors centrale et autres cas)		Directeur Chef de rayon Second de rayon Employés vendeurs Chef de Secteur (autre secteur, pour accueil)		

2.1.2. L'environnement du rayon et ses caractéristiques

Les facteurs situationnels du rayon sont synthétisés dans le tableau 7-B.2.

Tableau 7-B.2 : les facteurs situationnels du rayon B

Catégories		Description
Zone de chalandise		
	Concurrence	Niveau magasin : faible Pas de concurrence intra-type, la concurrence est faible ; Supermarché agressif en prix, pas de local Un maxi-discompte Niveau rayon : forte Principaux concurrents : 1/ Supermarché au positionnement discompte, faible qualité des produits ; 2/ Surface spécialisée en produits frais, implanté depuis 30 ans, en face de l'hyper, offre qualitative, tarification compétitive ; 3/ Marché, fermé par mauvais temps
	Consommateurs/clients	Aire de marché 45% de l'activité dans le tertiaire ; Production de viande Taux de chômage faible (6.8 %) donc peu de main d'œuvre potentielle Zone de chalandise de 50 000 habitants (2007) ; Fort taux d'évasion (60%)
	Localisation (production)	Rurale ; arrière pays Zone commerciale en construction Contexte productif agricole Zone de pousse naturelle (champignons, coins, châtaignes), autoproduction Pas de production locale de fruits ou légumes,
Caractéristiques du point de vente		
	Structurelles	Date de création : 2005, suite à passage au format hypermarché, magasin originel créé il y a 30 ans Surface de vente : 3000 m², 20 caisses, 500 places de parking Effectifs 110, équipes présentes depuis longtemps Agencement : zone de promo centrale galerie marchande : en construction – un espace culturel, une cafétéria
	Performances	Problèmes économiques, rendant actuellement inopérant le système d'intéressement des responsables à leurs résultats : récemment ouvert, le point de vente n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité Gros quota bazar
	Stratégies	Inscription locale : Espace d'associations locales, implication dans la vie locale (politique, associative) Implication dans la production locale (viande, fromage), avec nombreux directs, aide au développement d'entreprise, recours aux PME locales Familial : employés et clients se connaissent Système de suggestion client Intégration Magasin proche de sa centrale, implication de disponibilité (accueil pour formations) dans l'enseigne Favorise accueil, service et confort Horaires d'ouverture larges (08h00, 20h00), multiplication des espaces d'accueil, conçu comme un lieu de vie, accueil d'associations locales Ambiance Magasin confortable, image qualitative, image prix érodée
	Rayons métier	Importance dans l'accueil du client, le professionnalisme qui se dégage du magasin. Très forte inscription locale du rayon boucherie.
Hiérarchie		
	Caractéristiques des supérieurs	Management relationnel, compréhensif ; dispense de formations aux managers qui éprouvent des difficultés sur certains aspects de leur métier.
	Perception de la spécificité	Le rayon F&L est conçu comme très particulier au niveau de l'accueil client, car il n'y a pas de rapports d'argent (caisses) ou de demandes de service (coupe-traiteur-poissonnerie) : « zone d'échange neutre » avec le client, important pour la dimension sociale du point de vente.
Pratiques managériales		
	Organisation	« Organisation en râteau », supprimant la dimension hiérarchique « chef de département », allègement de la structure hiérarchique, relation directe entre les chefs de rayon et le chef d'établissement, délégation de responsabilités relatives au fonctionnement du point de vente aux chefs de rayon Le directeur est responsable des recrutements, style de management relationnel.
	Objectifs et salaires	Fixés par la direction (chiffres d'affaires, marge commerciale, valeur horaire travaillée) ; intéressement aux bénéfices, pour l'instant en suspend en raison de la nouveauté du point de vente
Rayon		
	Surface	Environ 200 m²
	Concept	Passage au nouveau concept ; adopteur précoce
	Pesée	Assistée ; présence continuelle d'une vendeuse.

2.2. Le profil du manager de rayon M-B

M-B est un technicien du F&L, un « homme-produit ». Il est considéré comme ayant une réelle compétence produit : il aime ce rayon, manipuler les produits, réaliser de belles présentations. Sa hiérarchie considère qu'il « faut » le laisser dans ce rayon.

M-B est entré très tôt dans le milieu de la grande distribution, à 16 ans, en apprentissage. Il a commencé, de manière classique, par les « chiens et chats », puis l'épicerie et le DPH[136]. Après avoir obtenu son BEP, il est entré au rayon F&L. Il était conjointement à l'épicerie et dans ce rayon ; il y passait la plus grande partie de son temps de travail. Ce rayon lui plaisait. Sa direction le percevant, elle décida de l'y laisser. Il a obtenu son BAC-Pro en développant un rayon « pâtisserie industrielle », le réorganisant entièrement, avec l'appui de la marque « Pitch ». Ce projet lui a permis d'obtenir son diplôme. C'est alors que le poste de responsable du rayon F&L lui a été proposé. L'ancien manager partant à la retraite, il passa six mois avec lui en formation, en « l'écoutant sans écouter », considérant que ses pratiques de gestions étaient dépassées du fait des nouvelles technologies disponibles – tout en reconnaissant que son travail était de qualité. Après cinq ans comme responsable de rayon F&L, M-B passa chef de secteur produit frais, manageant une équipe de 17 personnes, dont trois bouchers – un personnel difficile à manager. De mauvaises conditions de travail lui laissent un mauvais souvenir. La situation s'est dégradée lors de l'ouverture d'un hard discounter en face du magasin : il est passé « de +8 à -20 ». Sur les conseils d'un ami de M-B, sa direction lui proposa de déménager et de rejoindre le point de vente B, qui était encore au format supermarché, il y a 3 ans de cela.

Lorsqu'il était dans son précédent point de vente, M-B a reçu plusieurs formations sur le terrain par les équipes de la centrale, qui lui apprirent notamment comment réaliser de belles présentations des produits. Il a été rayon pilote, recevant des stagiaires pour les former. M-B en est très reconnaissant à la centrale. Lors de l'ouverture de l'hypermarché, au nouveau concept, M-B reçu de nouveau des formations par la centrale, un formateur étant dépêché sur le rayon une semaine par mois pendant quatre mois.

M-B est spécialisé dans le produit. « Amoureux » du produit. Il est un « opérationnel », qui passe la majorité de son temps en rayon, ce qui est une nécessité économique par ailleurs. Le produit est sa raison de se lever le matin. En revanche, il n'aime pas la gestion, les chiffres ne sont pas son fort. Il a de très bonnes dispositions relationnelles, sa hiérarchie est surprise de ce qu'il arrive à obtenir de son équipe.

[136] Détergents et produits d'hygiène.

2.3. Les caractéristiques de l'équipe et son mode de management

L'équipe du rayon B est composée de six membres, dont un second de rayon. Ce dernier a été manager de rayon F&L pendant plus de 20 ans. Lors du changement de format, il a demandé à ne plus avoir cette responsabilité, afin de ne plus subir la pression des marges et de la démarque, et pouvoir se consacrer, l'esprit plus reposé, à sa famille. M-B a beaucoup d'estime pour lui, impressionné par le fait qu'il a géré un rayon F&L qui générait de forts volumes, sans même disposer de chambre froide. Le second de rayon, compétent sur le métier, se refuse néanmoins à toute remarque ou à tout conseil, estimant qu'il n'est pas le manager.

L'équipe a cette particularité de disposer de deux vendeuses. Elles ne se chargent que de la pesée, de l'accueil des clients, et de l'entretien de la présentation et de la propreté du rayon. M-B ne veut pas qu'elles aillent en réserve pour le réapprovisionnement du rayon, afin d'être assuré que les clients n'auront pas à faire la queue. De la même manière, il ne tient pas à ce que les réapprovisionneurs passent leur temps à la pesée. Ils ne sont sensés y aller que lorsqu'il y a un afflux de clientèle. Il y a toujours des choses à faire en rayon : nettoyer, ramasser les déchets, étaler les produits pour équilibrer les masses… de l'ouverture à la fermeture, il y a toujours quelqu'un en rayon, ainsi. M-B éprouve beaucoup de considération pour son équipe, trouvant que certains de ses membres sont fiables, travailleurs et dévoués. Il refuse cependant, sauf en cas d'extrême nécessité, de les déranger en dehors de leurs heures de travail. De la même manière il s'arrange pour que les membres de l'équipe travaillent par demi-journées, afin de ne pas avoir à revenir l'après-midi, et conservent du temps libre. Il y a peu de temps, l'ambiance n'était pas bonne dans le rayon. M-B ne savait pas comment intervenir, et s'est senti soulagé lors du départ de la personne à l'origine de ces troubles. Certains estiment que M-B n'est pas assez directif ou autoritaire, et se laisse « marcher sur les pieds ». En effet, il lui arrive de ne pas intervenir lorsque les réapprovisionneurs sont indélicats avec les produits. Néanmoins, il leur répète souvent que les produits se respectent autant que les personnes, qu'ils sont vivants et fragiles. Il n'hésite pas à leur montrer en quoi les indélicatesses ont des répercussions sur l'évolution du produit. Il leur donne également des conseils, qui ne sont pas nécessairement suivis, pour faciliter le travail de réapprovisionnement, de sorte à ne pas effectuer de torsions en levant des colis : le travail est harassant, et il estime qu'il est primordial de ne pas altérer sa condition physique.

2.4. L'articulation du rayon sur le canal

Le cas B est particulier en regard de son mode d'articulation sur le canal : il est en effet totalement dépendant de la centrale. M-B avait un direct l'année précédente, un producteur de

cerises, qui a cependant préféré cesser son activité qui n'était plus rentable. Ceci ne lui pose pas de problème, le direct entrainant parfois des déconvenues : appels des fournisseurs pour retards de paiements alors que les bureaux ne sont pas encore ouverts, fax qui ne passent pas sans que l'on s'en rende compte, ce qui signifie ne pas être livré… Le rayon n'a pas recours aux grossistes. Les managers ne parvenaient pas à gérer convenablement cette relation, à « driver » le fournisseur. Le tout central est considéré comme imparfait, mais sans alternative, puisqu'il n'y a, de toute façon, pas de production locale de F&L. C'est tout à fait différent du rayon boucherie, qui travaille beaucoup en direct. Cette situation fait que le manager ne peut se retourner en cas de défaut de livraison. Il arrive parfois que des produits ne soient pas de qualité suffisante, dans quel cas le manager fait un retour. Les retards de livraisons sont assez fréquents : la route est difficile, et la centrale ne semble pas être en mesure de vérifier l'exactitude des propos des livreurs lorsqu'ils prétendent être tombés en panne. M-B avait alors pris l'habitude de fonctionner avec des stocks ; en raison d'un problème détecté au niveau des marges, il cessera cette pratique.

M-B entretien d'excellentes relations avec la centrale, autant avec les commerciaux que les managers. Il est reconnu pour sa droiture, aussi, lors de réclamations pour manque de qualité, aucune résistance ne lui est opposée : les commerciaux le connaissent, et lui font confiance. La dimension affective de la relation est très prononcée, M-B se réjouit lorsqu'il rencontre les acteurs de la centrale. Il est, en dépit de quelques incidents de conformité des livraisons, parfaitement satisfait des prestations de la centrale et de ses recommandations. Ce rayon a en effet la particularité de toutes les appliquer : passage au nouveau concept, suivi exact des recommandations tarifaires, application des plans d'implantation dont l'efficacité a été constatée par le manager, suivi des promotions. M-B ne souhaite par ailleurs pas que des remarques soient effectuées s'il n'appliquait pas ces décisions. Lorsqu'il le peut, il n'hésite pas à accepter les coups du jour, les déstockages de la centrale. En raison de son taux de fidélité, M-B bénéficie de toutes les propositions d'animations de la centrale. Il est également satisfait des technologies d'échange d'information, qui permettent de gagner du temps, et de bénéficier d'informations utiles pour analyser les tendances de marché. Il n'hésite pas à proposer à la centrale d'appeler les managers de rayon dont le taux d'approvisionnement est trop bas, pour leur recommander d'adhérer davantage à la centrale. Il considère qu'il est de l'intérêt de chacun de contribuer à la performance de la centrale, ce qui permet en retour d'augmenter le montant des reversements perçus en fin d'année.

Il arrive cependant que des problèmes d'adaptation émergent. Le passage au nouveau concept a posé quelques difficultés, et des aménagements ont dû être effectués. La clientèle n'a, par exemple, pas adhéré à la logique de segmentation de l'offre, et à l'organisation de l'implantation par valeurs d'usage. Les clients ne se rendaient pas compte que le pot-au-feu préemballé n'était pas disposé à côté des mêmes légumes vendus en vrac, mais dans l'espace réservé aux achats pratiques. M-B estime que la clientèle, rurale, ne réagit pas de la même manière à cette logique que des citadins le feraient. Le dépotage intégral des produits a été également revu, en raison du montant de démarque que la pratique générait. M-B regrette également que ses remarques ne puissent pas être prises en compte par les structures centrales.

Dans le cadre de cette relation, la centrale dispose d'un niveau de pouvoir important. M-B partage les valeurs de la centrale, et a développé des relations interpersonnelles qui lui procurent une satisfaction personnelle élevée. Cette relation est teintée d'un niveau particulièrement affectif d'engagement, en reconnaissance notamment à la période où il était rayon pilote. Le niveau d'influence de la centrale est d'autant plus élevé que M-B a été intégralement formé par l'enseigne. Il lui est obligé de l'évolution professionnelle qu'elle lui a permise. En retour, il évite tout conflit, même lorsque ses requêtes sont ignorées, et applique tant bien que mal ses recommandations. Le manager lui semble entièrement dévoué. La peur de la coercition, ainsi que les bases économiques de pouvoir de la centrale, agissent également en faveur du caractère applicateur du manager, par ailleurs totalement dépendant de la centrale.

2.5. Le mode de management de la spécificité du rayon B

La figure 7-B.1 synthétise l'évaluation du mode de management du rayon B. Le rayon B totalise un score de prise en compte de la spécificité de 0,61. Un score global proche de celui du rayon A, mais qui diffère cependant de ce dernier.

Figure 7-B.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon B

Décisions et activités	Produit	Saison	Hédonisme	Local total	Local aléas	Local structurel	Totaux
Marketing adapté	*0,63*	*1,00*	*0,90*	*0,25*	*0,25*	*0,25*	*0,66*
Implantation	0,5	1	0,5	*0,50*		0,5	*0,63*
Technique de présentation des produits	0,5		1				*1,00*
Assortiment		1	1	*0,25*	0,5	0	*0,63*
Promotion - communication	0,5	1	1	*0,25*	0	0,5	*0,60*
Thématisation et atmosphère	1	1	1	*0*		0	*0,75*
Logistique interne - entretien	*0,70*	*0,50*	*0,63*	*1,00*		*1*	*0,68*
Technique de remplissage	1						*1,00*
Réapprovisionnement et rotations	0,5	0,5	0,5	*1,00*		1	*0,63*
Tri	0,5		0,5				*0,50*
Nettoyage et rangement	1		1				*1,00*
Actions sur le produit	0,5		0,5				*0,50*
Commandes et livraisons	*0,25*	*1,00*		*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,30*
Acuité des commandes	0	1		*0,00*	0,00	0,00	*0,25*
Conformité des livraisons	0,5						*0,50*
Totaux théoriques	*0,59*	*0,92*	*0,78*	*0,28*	*0,17*	*0,33*	*0,61*

2.5.1. L'analyse fonctionnelle du rayon

Rayon sous nouveau concept d'enseigne, et majoritairement applicateur des recommandations de la centrale, le rayon B se caractérise par un marketing (0,66) et une logistique interne (0,68) qui prennent relativement bien en compte les spécificités du rayon F&L. Les principales difficultés relevées se concentrent au niveau des approvisionnements du rayon (0,30).

2.5.1.1. Le marketing du rayon

Le marketing du rayon se distingue par ses efforts en matière d'atmosphère du rayon (0,75), et de la présentation des produits (0,75). Le rayon tend particulièrement à mettre en valeur les spécificités génériques des F&L. Un rayon salade massif met en avant l'aspect fraîcheur du rayon, et sa nouvelle implantation confère une touche de saisonnalité dès lors que le rayon est abordé dans le sens de circulation principal des clients, qui longe la ligne du frais. L'accueil est particulièrement développé dans ce rayon, un élément en accord avec le positionnement du point de vente. Cet élément est capital pour le directeur du magasin, qui considère que le rayon F&L est singulier en ce qu'il représente un lieu « d'échange neutre » avec le client. Les interactions clients-vendeurs dans les rayons en vente servie reposent sur une demande à visée consumériste, où le produit, les quantités et le prix occupent une place prépondérante. De même, les rapports entre le client et les hôtesses de caisses sont, à ses yeux, entachés par la fonction de paiement de cet espace. Dans les F&L, le client se présentant au poste de pesée n'expose aucune requête puisqu'elle est implicite, et le rapport à l'argent est différé au

passage en caisse. L'aspect marchand s'efface au profit de la dimension sociale de l'échange. Pour ces raisons, le directeur a pris soin de sélectionner des vendeuses au rapport agréable, courtoises avec les clients. Il valorise pleinement cet aspect du nouveau concept, les rayons F&L précédents ne mettant pas suffisamment en avant cette fonction sociale des marchés, dans un contexte sociétal où de plus en plus de personnes souffrent de solitude. Le caractère spécieux du rayon contribue à créer un espace agréable et confortable pour le chaland. La présentation des produits est soignée, le manager étant passionné par le contact avec le produit et sa présentation. Dépoter les produits est plaisant et attractif, mais contribue, sur certains produits, à générer de la démarque. Aussi le manager a-t-il préféré, sur certains produits sensibles, limiter cette pratique. Par ailleurs, certains produits sont présentés en volumes trop importants, par rapport à la fragilité du produit, ou par rapport aux volumes des ventes sur la journée. Le rayon éprouve de plus grandes difficultés au niveau de l'implantation des produits (0,63), de l'assortiment (0,60) et de la politique de communication et de promotion (0,60). Deux principales difficultés ternissent les efforts d'implantation du rayon. La première est liée à une allocation d'espace linéaire qui ne correspond pas parfaitement au volume des ventes, résultant en une dégradation de la régularité des masses au fil du temps. Or, ces variations, qui entraînent des besoins de réapprovisionnement plus fréquents sur certaines références, n'émane pas d'une volonté de s'adapter à la fragilité des produits, mais résulte plutôt d'une difficulté à appréhender la demande. La seconde difficulté réside également en un problème d'adaptation locale : le nouveau concept favorise non pas une organisation des références par familles de produits, mais par valeur d'usage. Selon qu'il est vendu en vrac ou en préemballé, un produit sera théoriquement implanté dans des zones différences : marché, ou pratique. Or les clients ne semblent pas réagir positivement à cette démarche marketing. S'en étant rendu compte, le manager essaye de concilier un regroupement par famille de produit et le respect de ces classifications. Il en résulte une déstructuration partielle de l'organisation du linéaire, source de confusion. Au niveau de l'assortiment, le manager a des principes : il estime qu'un rayon digne de ce nom doit avoir un assortiment complet et varié, contenant par exemple différentes sortes de salades, et des produits peu communs tels des mini légumes. Or, la clientèle semble peu férue de variété, et se rabat principalement sur les basiques. De plus, le manager tente d'imposer des produits qui ne sont pas consommés localement, tels les poivrons, ce qui engendre un taux de perte important par inadaptation aux préférences des consommateurs. Il a également essayé de référencer des produits poussant dans la localité, tels des coings ou des châtaignes. Ces produits poussant naturellement dans la zone d'implantation du rayon, les ventes apparaissent faibles. Le manager comprend qu'il doit se

limiter à fournir un assortiment plus basique, mais semble difficilement s'y résoudre, persuadé qu'il finira par modifier les habitudes des clients pour qu'ils consomment davantage de variétés de produits. Au niveau de la communication, le concept d'enseigne permet d'insérer des conseils de préparation et de conservation des produits sur les affiches mentionnant les prix. Là encore, c'est davantage au niveau de l'adaptation locale que le rayon rencontre des difficultés. Ces difficultés sont de deux ordres : le premier est qu'en raison d'un changement de législation, les F&L ne peuvent plus être vendus en extérieur. Cette pratique, qui permettait de vendre des produits basiques en gros conditionnements et en gros volumes, était un succès. Les consommateurs n'ont pas compris la disparition de cette pratique, et continue de demander au responsable de la mettre en œuvre. Un élément qui contribue à dégrader l'image discount qui convenait aux riverains. L'organisation de promotions demande que des précommandes soient effectuées. Le manager, même s'il constate au dernier moment que le produit ne va pas correspondre aux conditions climatiques, n'ose pas diminuer ses commandes, de peur d'indisposer la centrale. Il supporte ainsi les frais de cette mal-adaptation[137].

2.5.1.2. La logistique interne du rayon

Le manager M-B est très attentif à ce que le rayon et les linéaires soient propres. Ces derniers sont nettoyés tous les matins. Il est également attentif à la délicatesse de la technique de remplissage des réapprovisionneurs. Les autres dimensions de la logistique interne au rayon ne prennent que partiellement en compte la spécificité des F&L. M-B reste seul en rayon de 9h30 à 11h, la réouverture étant programmée pour 14h30. Le réapprovisionnement du rayon tarde parfois, occasionnant des ruptures en rayon ou une dégradation de la présentation par manque de produits. Ceci se produit notamment lorsque les membres de l'équipe prêtent main forte aux vendeuses en cas d'affluence de clients aux postes de pesée, puis restent sur place quelques temps avant de reprendre leur activité de remplissage. A ce poste, les collaborateurs tournent le dos au rayon, laissé alors sans surveillance. Nous avons également constaté que le tri aurait pu être par moment plus exigeant. En effet, certains produits apparaissent manquer légèrement de fraîcheur. Un point que nous détaillerons en analysant le niveau de démarque du rayon. Par ailleurs, le manager nous aura expliqué que certaines recrues saisonnières, n'ayant pas une grande expérience du rayon, tendent à jeter des produits qui auraient dû être

[137] A titre d'exemple, l'incident s'est produit sur du chou-fleur. Le manager nous expliquera que suite à un rafraîchissement, il aura précommandé des volumes important. Puis le temps s'est légèrement radouci. M-B, espérant que ça ne durerait pas, n'a pas osé diminuer ses volumes de commandes. Lorsque les produits sont arrivés, le redoux a été tel que la température a atteint les 30 degrés. La température sera restée élevée quelques jours, les ventes de chou-fleur ont été très faibles, induisant un taux de démarque élevé.

parés. Il en résulte ainsi une maîtrise imparfaite des actions à prodiguer aux produits. Lors de l'installation du nouveau concept, aucun système de nébulisation n'a été installé : suite à des scandales nationaux impliquant la salmonellose, il a été décidé de ne pas inclure ces systèmes, afin de ne pas éveiller de peur chez les consommateurs. Nous n'avons pas observé de pratique de vaporisation d'eau sur les produits, le manager estime par exemple que le fait de faire les rotations sur les salades suffit à les humidifier, en raison de l'eau qui reste au cœur des légumes. Par ailleurs, nous aurons constaté qu'en raison d'un manque d'espace réservé, les bananes tendent à être conservées dans un espace trop réfrigéré, non adapté à ces produits.

2.5.1.3. L'acuité des commandes et des livraisons

Les plus grandes difficultés se rencontrent au niveau de la passation des commandes. Le site étudié présente ici une récente évolution, liée à une anomalie repérée au niveau des marges du rayon. Ainsi, le manager tendait à constituer un léger stock de sécurité, en raison de sa dépendance à la centrale. Les défauts de conformité de la qualité des produits sont considérés comme étant peu fréquents. En revanche, le magasin souffre de fréquents retards de livraison, que la centrale impute aux chauffeurs, se déclarant impuissante pour vérifier les excuses de ces derniers. La route est en effet parfois difficile entre l'entrepôt et le point de vente. Afin de mieux contrôler son taux de démarque, le manager M-B décidera de cesser cette pratique, et de fonctionner en flux tendus. De peur de trop commander, le manager précautionneux et inquiet aura alors tendance, dans un second temps, à sous-estimer ses commandes. Certains considèrent que le manager manque d'acuité car il ne passe pas ses commandes devant ses stocks : il se base en effet sur les remontées de membres de l'équipe, qu'il fait participer. Le manque de contrôle de ses sources lui est alors reproché. Par ailleurs, ne disposant d'aucun fournisseur direct, le manager n'est pas en mesure de se faire dépanner. Toute commande mal évaluée, ou tout défaut de conformité des livraisons, a des conséquences irréversibles sur le niveau de démarque ou de rupture en rayon.

2.5.2. L'analyse par spécificités managées

L'analyse par spécificités permet de pousser davantage l'analyse. Le mode de management du rayon reflète une très bonne prise en compte de la saisonnalité du rayon (0,92), notamment au niveau de son marketing. Les commandes reflètent également les variations de quantités consommées qu'elles induisent. C'est peut être au niveau des activités logistiques que la saisonnalité est moins bien prise en compte. Afin de palier les hausses estivales de volumes achetés, le manager a recours à des contrats saisonniers. Les personnes recrutées ne bénéficient généralement d'aucune expérience des rayons F&L. Le manager participant pleinement à la mise en rayon, il n'a pas suffisamment de temps à accorder à la formation des

nouvelles recrues, résultant, comme nous l'avons vu précédemment, en un tri de produits moins pertinent. Le rayon obtient également un score d'hédonisme élevé (0,78). Le manager de rayon M-B, sensible à l'esthétisme du rayon, met en œuvre un marketing qui s'appuie largement sur les atouts de la catégorie de produits, à laquelle s'ajoute une composante sociale plaisante, véhiculée par le personnel en rayon, conforme à la politique d'accueil du point de vente. La dimension logistique participe moins à cette dimension hédonique, en raison de l'impact des défauts de réapprovisionnement du rayon qui ternissent la présentation et l'effet de masse, du tri parfois trop restreint des produits, et du manque de parage de certaines références qui pourraient être davantage mises en valeur. La prise en compte de la fragilité et de la périssabilité des produits se révèle par contre moins performante, bien qu'au-dessus de la moyenne théorique de notre grille (0,59), en dépit d'une impression globale de fraîcheur en rayon. C'est en revanche au niveau de l'adaptation locale que se retrouvent les plus grandes difficultés (0,28). Le mode de management est, dans un premier temps, en manque de réactivité aux aléas climatiques, qui ne sont pas reflétés au niveau des mises en avant et des volumes commandés. Par ailleurs, nous avons déjà constaté que le manager éprouvait des difficultés à adapter le nouveau concept d'enseigne aux préférences des consommateurs qui semblent davantage rechercher une offre basique à bas prix. L'accent porté à la valeur hédonique du rayon semble ternir cette image prix, le rayon n'étant par ailleurs que peu compétitif, en termes de qualité et de prix des produits, par rapport à son principal concurrent spécialiste. Le marché est également une forme de vente privilégiée par les consommateurs, qui semblent moins modernistes que traditionnels, ou rustiques, selon les appréciations du manager. Privilégiant la variété et le choix, le manager éprouve des difficultés à constituer son assortiment, et ajuste mal les quantités de ces références moins plébiscitées par les consommateurs locaux, qui pratiquent par ailleurs l'autoconsommation, principalement sur les légumes pot-au-feu.

2.6. Les résultats et performances du rayon

Dans cette sous-section, nous étudions successivement la tenue du rayon B et rendons compte de son niveau de démarque (2.6.1), avant de nous intéresser à ses performances (2.6.2).

2.6.1. La tenue de rayon et le niveau de démarque

Une synthèse des données relatives à la tenue du rayon B est présentée en annexe 7-B.2. Le rayon souffre d'un manque de disponibilité de l'offre. La fraîcheur des produits et leur intégrité physique apparaît globalement satisfaisante. En analysant l'offre avec plus de soin, nous constatons un manque de fraîcheur des poivrons, et une coloration grisâtre des bananes.

Ces défauts de qualité ne proviennent pas exclusivement d'un défaut d'entretien du rayon : l'aspect défraîchi des poivrons est effectivement constaté dès leur sortie de réserve, nous permettant de nous rendre compte qu'il s'agit d'un défaut de conformité de livraison. La coloration des bananes résulte quand à elle d'un défaut de conservation, puisqu'elles sont stockées au frais. De manière générale, la qualité des produits exposés apparaît légèrement hétérogène : le manager M-B a récemment réduit l'exigence de son tri, afin de limiter la démarque connue (Qualité = 0,5). Nous observons également quelques ruptures en rayon, intervenant dès le milieu de journée, y compris sur des produits basiques. Parmi les produits en rupture, seule une des références apparaît disponible en réserve. Des clients nous auront interpelé sur l'aspect récurrent des ruptures en rayon. Le manager nous aura par ailleurs expliqué que si la hiérarchie tolère et approuve, pour des raisons exceptionnelles, des ruptures en rayon, il lui est arrivé d'être à court de produits basiques tels des bananes, en milieu de journée, aux alentours de 16h, le samedi. Pour notre part, nous avons relevé les premières ruptures en rayon et en réserve dès 10h (Ruptures = 0). Le rayon apparaît en revanche parfaitement propre (Propreté = 1). Les linéaires sont fréquemment inspectés par les réapprovisionneurs et les vendeuses, qui prennent soin de répartir les produits sur leur surface allouée pour niveler les masses et boucher les trous qui laisseraient apparaître le mobilier. Les masses présentées en rayon apparaissent cependant irrégulières au fil de la journée, et les ruptures nuisent à la présentation d'ensemble des produits (Présentation = 0,5).

Au moment de l'étude, la question de la démarque est sensible. En effet, tandis que le manager M-B était en vacances, un problème a été découvert : le rayon ne sort pas ses marges. Ce fait crée une situation de tension importante pour M-B, qui remet en cause ses pratiques habituelles. M-B et son second nous ont longuement fait part de leurs analyses respectives des sources probables de la difficulté. Inadaptation de l'assortiment aux préférences des consommateurs, mauvaise allocation d'espace linéaire, volumes de produits exposés trop importants, tri non pertinent[138] de la part du personnel embauché en contrat saisonnier, constitution de stocks de sécurité et mauvaise évaluation des commandes sont autant de facteurs qui ont été pointés du doigt. Il en résulte un taux de démarque trop élevé, qui n'est par ailleurs pas compensé au moment de la fixation des prix de vente, le manager appliquant strictement les recommandations tarifaires de la centrale[139]. Des mesures

[138] Nous entendons par tri non pertinent des produits écartés de la vente alors qu'il aurait convenu de les travailler, pour leur redonner un aspect plus esthétique.

[139] La direction ayant mis à notre disposition l'intégralité des données comptables du rayon des mois de mai à juillet, nous avons effectivement constaté un taux de démarque anormalement élevé le mois précédent, correspondant à environ 3 à 4 fois le taux de démarque prévu par la centrale dans ses recommandations tarifaires.

correctrices ont été prises de toute urgence, même si la direction émet des réserves quand à l'exactitude des comptes du rayon, suspectant une anomalie. Ces mesures consistent tout d'abord en une reprise de la consigne par écrit de la démarque connue journalière, estimée par multiplication du poids des produits écartés de la vente par le prix de vente moyen du rayon. Un inventaire des stocks est également réalisé à la décade, et les ruptures en rayon sont tolérées. Des débordements ont toutefois été constatés, M-B nous confiant par exemple qu'il lui est arrivé d'être en rupture de stocks de bananes, un produit incontournable, dès 16h, le samedi (Démarque = 0). Chez ce manager, la détérioration des indicateurs de gestion a provoqué une importante remise en cause de ses pratiques et convictions en matière de professionnalisme, et génère en lui des tensions. Il entre en conflit interne sur le tri des produits, préférant diminuer le volume écarté des ventes en étant moins exigeant, puis revenant sur sa décision, estimant que ces produits ne sont pas de qualité suffisante en termes de fraîcheur ou d'intégrité physique, et qu'ils ne correspondent pas à ses propres critères d'acceptation. La limitation des risques de démarque est principalement effectuée par une détérioration de la disponibilité de l'offre en rayon : tandis qu'il réalisait auparavant des stocks de sécurité pour se prémunir des effets négatifs de sa dépendance totale à la centrale, le manager souhaite dès lors fonctionner en « flux tendus » ; son appréhension de la génération de stocks fausse néanmoins son jugement, le conduisant à systématiquement sous-évaluer ses commandes. Le second de rayon, semblant bénéficier de davantage de recul sur le problème et en révéler une analyse plus fine, refuse néanmoins d'interférer dans les décisions de son supérieur par respect des échelons hiérarchiques, et, bien qu'il soit très respecté par le manager M-B[140], ne lui suggère aucun conseil.

2.6.2. Les performances du rayon

2.6.2.1. L'atteinte des objectifs de performance

Le niveau de chiffre d'affaires dégagé par le rayon satisfait la hiérarchie du manager M-B, et s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs prédéterminés (CA objectif = 1), bien que le nombre de ruptures et leur fréquence laissent supposer que le rayon n'atteint pas le potentiel de vente qu'il pourrait générer. Ceci n'est toutefois pas pris en compte par le critère d'atteinte

[140] Nous rappelons que le second de rayon à occupé pendant 20 ans le métier de chef de rayon F&L du magasin, avant qu'il ne passe au format hypermarché ; il a refusé de continuer en tant que manager pour ne plus subir la pression de la démarque et des résultats, et accorder plus d'attention à sa vie de famille, qu'il estime avoir négligé tout ce temps. Le manager M-B considère que son second est très méritant d'avoir géré ce rayon, qui ne disposait que d'une toute petite réserve, incapable de contenir le volume de produit que le succès du rayon auprès des clients générait.

des objectifs. Concernant les objectifs de marges brutes, nous avons déjà précisé que le rayon ne les atteignait pas (marges brutes objectif = 0).

2.6.2.2. L'évaluation des performances liées au marché

L'évaluation du CA TTC annuel du rayon B mobilise les chiffres d'affaires mensuels des mois de mai à juillet. Nous avons appliqué un coefficient de 10 pour le mois de mai, et de 9,5 pour les mois de juin et juillet[141]. Nous servant des différents référentiels collectés pour constituer des bases 100, nous obtenons les résultats suivants, codés par une valeur de 0,5 :

Tableau 7-B.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon B

Référentiel	Indicateur	Surface d'appartenance	Surface contigüe	Discussion	Valeur
		2500-5000	5000-10000 > 5000		
Ctifl (2002)	CA min	206	148	La surface du point de vente place le rayon B dans la partie supérieure de sa tranche d'appartenance. Dans cette catégorie, le rayon obtient des performances satisfaisantes. Concernant la catégorie supérieure, ce point de vente réalise un chiffre d'affaires faible. Deux facteurs étoffent l'analyse. Tout d'abord, le point de vente sous format hypermarché est récent, sa clientèle est en cours de constitution. De plus, un spécialiste proposant des F&L de très bonne qualité visuelle, et pratiquant des prix inférieurs au rayon, est implanté de l'autre côté de la route ; un facteur connu pour influencer négativement les performances des rayons F&L d'hypermarchés (Campo et Gijsbrechts, 2004). Pour ces raisons, nous estimons que le rayon réalise des performances économiques liées au marché de niveau moyen.	0,5
	CA max	56	24		
	CA fréquent	98	41		
Indispensable F&L (2006)	CA corrigé	97	48		

Concernant l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, le directeur du point de vente tient des propos proches de ceux du directeur du cas A, évoquant une insatisfaction globale des clients des rayons F&L des GMS. A sa demande, une enquête de satisfaction des clients du point de vente a été réalisée cette même année. La consultation de ce document révèle une insatisfaction générale de la clientèle au niveau de la qualité des produits, jugée insuffisante, et de leurs prix, jugés trop élevés. Le rayon F&L est l'un des rayons générant le plus fort taux d'insatisfaction du magasin. Lors des séances d'observation, des clients se sont plaints à nous, évoquant les ruptures en rayon, et précisant que leur mécontentement provenait de la récurrence de l'indisponibilité de certains produits en rayon. Nous avons également observé des clients discuter autour de tomates cœur de bœuf, l'un expliquant que cette variété est excellente à la dégustation, ce qui justifie son prix au kilo plus élevé que les autres variétés. Le second client, peu convaincu, se met à inspecter les produits, puis dira à son interlocuteur que ces tomates ne sont pas fraîches, puisqu'elles sont molles. Seul l'un des deux achètera des tomates de cette variété. L'insatisfaction du second client découle d'une évaluation erronée de

[141] Ctifl (2000), Détail Fruits et Légumes, avril, N° 169.

la qualité des tomates cœur de bœuf sur la base du critère de sa fermeté. Les tomates dites de variétés anciennes sont en effet des variétés qui, contrairement aux autres, ne se choisissent pas fermes[142]. En dépit de cette anecdote illustrant l'importance d'un apport de conseil aux clients, nous considérons, à la lumière des éléments précédents, qu'il convient de coder 0 le niveau de satisfaction de la clientèle du rayon B.

2.7. Les principaux apports de l'étude du cas B

Cette étude de cas apporte des éclairages particuliers sur certaines dimensions :

- L'adaptation locale prime sur la variété d'assortiment ;
- La spécialisation dans le produit est insuffisante à manager le rayon ; des compétences complémentaires sont demandées, en matière de gestion, et d'adaptation locale ; le manager semble parfois victime de son professionnalisme ;
- Le suivi stricto sensu des recommandations peut conduire à des difficultés d'adaptation locale ; leur aménagement peut conduire à une dégradation de la qualité de l'implantation ;
- La gestion du direct semble demander des compétences particulières, indépendantes de la spécialisation dans le produit ; la dépendance totale à la centrale rend le rayon vulnérable à la qualité de service de celle-ci ; la constitution de stocks de sécurité peut être une stratégie dangereuse ;
- La compensation de démarque excessive donne lieu à un comportement de sous-estimation des commandes ; ceci résulte en une sous optimisation du chiffre d'affaires, et de dégradation de l'image du rayon auprès des clients.
- Les sources de la démarque sont nombreuses ; elles impliquent autant les commandes, que le marketing du rayon, ou sa logistique interne.

[142] Site Internet de Savéol, http://www.saveol.com

3. Le Cas C : un rayon de supermarché supervisé par un chef de département au profil généraliste, dans un contexte mixte de centralisation : recours à un grossiste privilégié et abandon du contrôle des variables du mix

Le cas C a été sélectionné a priori en raison de la petite taille de son équipe, et du peu de structuration de son activité F&L. En effet, la gestion est déléguée au chef de secteur des produits frais LS.

3.1. La contextualisation du cas

La sous-section que voici en décrit le contexte.

3.1.1. Le contexte méthodologique de l'étude

L'étude s'est déroulée en plein cœur du mois de novembre. Il s'agit d'une période calme au niveau des F&L. L'été s'est achevé, et la période des fêtes de fin d'années n'a pas encore démarrée. L'étude s'est déroulée sur deux jours, sans possibilité d'extension. Le chef de secteur n'accorde au rayon que 20% de son temps. Notre présence est de nature à avoir modifié cette allocation du temps de travail : un biais dont il faut être conscient pour procéder à l'analyse de ce cas. Par ailleurs, l'équipe est de petite taille : notre présence sur le site, et notre participation aux activités, peuvent également grandement influencer la tenue du rayon.

Les données collectées sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le déroulement est détaillé en annexe 7-C.1.

Tableau 7-C.1 : Présentation des données collectée pour le cas C

Sources \ Caractéristiques		Durée (heures)	Nombres	Volume retranscrit (pages)
Internes	**Observation directe avec participation** (hors entretiens informels)	11	-	10
	Observation directe	09	-	
	Entretiens informels	03,5	4 entretiens 3 répondants	4
	Entretiens formels	03	2 entretiens 2 répondants	13
	Totaux	26,5	6 entretiens 4 répondants	27
		Détail		
	Documents internes consultés ou collectés	- « Livre blanc hygiène Qualité - Dispositions communes & spécifiques par rayon du collaborateur », centrale - Planning promotionnel novembre – décembre 2007 - Bon de livraison centrale (21/11) - CA hebdomadaire et cumul mensuel novembre 2007, CA octobre 2007		
Externes	**Sources externes**	1 entretien informel, personne ressource en centrale ; INSEE ; recensement de la population		
Fonctions des répondants (hors centrale et autres cas)		Associé propriétaire (organisation de l'étude) Directeur Chef de Secteur Produits Frais Employés vendeurs (2) Directeur, Fournisseur en direct Chef de rayon (autre secteur)		

3.1.2. L'environnement du rayon

L'environnement du rayon C et ses principales caractéristiques structurelles sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7-C.2 : Les facteurs situationnels du rayon C

Catégories		Description retenue
Zone de chalandise		
	Concurrence	4 hypermarchés dans la commune voisine, 1 supermarché et un soft-discompteur dans la commune ; Présence d'un hard-discompteur aux rayons F&L et boucherie externalisés auprès d'un spécialiste ; Récent incendie de l'un des principaux concurrents du point de vente ;
	Consommateurs/clients	Moyenne d'âge élevée (INSEE : 30% de retraités) Revenus plutôt faibles (+ de 40% de personnes inactives) ; Nombreux employés (administration, peu d'industries)
	Localisation (production)	A proximité de la route nationale traversant la commune Producteurs de F&L (melons pèches nectarines) et région vitivinicole
Caractéristiques du point de vente		
	Structurelles	2000m² ; 15 ans ; 60 employés
	Performances	Le magasin n'atteignait pas ses objectifs de CA en raison de trop grandes ruptures à l'épicerie ; Reprise de part de marché sur l'un des principaux concurrents, remontée progressive de la fréquentation client Hausse de chiffre d'affaires, dont une part expliquée par la disparition de l'un des concurrents
	Stratégies	Petit supermarché, familial, importance du relationnel client ; Restrictions budgétaires en raison d'un agrandissement prévu, nécessitant une relocalisation
	Rayons métier	Les F&L ne sont pas rattachés aux rayons à métier mais au frais libre-service Dominance du secteur épicerie
Hiérarchie		
	Caractéristiques des supérieurs	Changement récent de direction (1 an) ; Très axé sur le contrôle, le lien social et la communication ; recours important au ressenti Gestion adaptée au style de personne
	Perception de la spécificité	Bonne perception des basiques du rayon ; Pas de compétences spécifiques des managers selon les rayons ; un élément peu performant l'est dans tous les rayons
Pratiques managériales		
	Organisation	Structure pyramidale à 4 échelons : associé-propriétaire, directeur, chef de secteur ; responsable de rayon ; Le chef du secteur produits frais LS s'occupe du rayon F&L (20% de son activité), seul rayon qui n'a pas de responsable dédié ; Management participatif/consultatif ; certains ressentent une pression du contrôle
	Objectifs et salaires	Primes mensuelles d'atteinte d'objectifs de CA du secteur et du magasin ; salaires peu élevés
Rayon		
	Surface approximative	85 m²
	Concept	Ancien concept ; produits non dépotés, présentation en colis d'origine, mobilier à plan incliné
	Mode de pesée	Libre ; interventions ponctuelles de l'employé (aider à trouver les touches)

3.2. Le profil du responsable de rayon CS-C

Le cas C ne dispose pas, à proprement parlé, de manager de rayon. Sa gestion est confiée, depuis six ans qu'il œuvre dans le magasin, au chef de département des produits frais, CS-C. Il lui consacre environ 20% de son temps de travail. Même s'il trouve le rayon plaisant et agréable, et aime le contact du produit, CS-C estime ne pas être en mesure de s'y consacrer davantage.

CS-C, bien qu'il gère ce rayon depuis quelques années, n'a pas un profil spécialisé dans le produit, mais plutôt un profil managérial. Après avoir suivi des études pour devenir pâtissier, CS-C a préféré changer de voie, en raison des contraintes du métier. Il a travaillé dans cinq magasins différents, sous trois enseignes. Il a tout d'abord exercé la fonction de chef de rayon épicerie, pendant 12 ans, manageant des équipes atteignant parfois les 20 membres. Tandis

qu'il devait être recruté pour une fonction équivalente, le poste de directeur gérant d'un supermarché lui a été confiée, une expérience qui aura duré plus de trois ans.

Il n'a pas déclaré avoir suivi de formation particulière au produit. En revanche, il a récemment bénéficié d'une formation au management dispensée par l'enseigne. Une formation qu'il a adorée. Il est en effet rodé aux techniques de management les plus rudes, comme il est parfois d'usage dans le secteur, apprenant au fil du temps à faire partir les employés d'eux-mêmes, au lieu de les licencier. Une nécessité économique.

CS-C est ainsi parfaitement expérimenté dans le métier de distributeur, habile en gestion, dynamique, disponible, polyvalent, adorant le contact client.

3.3. Les caractéristiques de l'équipe et de son management

Le cas C dispose d'une petite équipe, constituée d'un employé permanent œuvrant depuis trois ans dans le rayon, bon travailleur mais parfois distrait, oubliant parfois de passer les commandes, ou mélangeant des produits de calibres différents. Une personne, en contrat à durée déterminée, a été recrutée il y a un mois. Ce dernier est affecté au rayon pour en effectuer l'entretien, l'après-midi. Il travaillait auparavant dans un rayon F&L qui avait la particularité d'être localisé dans une zone de chalandise à très forts revenus. Le rayon y était particulièrement qualitatif et attractif, un tri très exigeant des produits lui étant alors demandé. Le standing y était différent. Il est toutefois actif, dynamique et impliqué, nourrissant l'espoir d'être recruté de manière permanente.

Le rayon ne peut ainsi pas bénéficier d'un suivi permanent. CS-C accorde beaucoup d'attention à son équipe. Il a appris à ne pas déborder sur ses employés, avouant que ce n'est pas toujours très évident. Par ailleurs, il ne s'estime pas être un manager « cool ». Manager au tempérament explosif, CS-C n'en a pas moins appris que la règle d'or du management consiste à ne jamais dégrader les personnes, et à leur témoigner le plus grand respect et la plus grande écoute. CS-C est toutefois totalement satisfait de son équipe actuelle, qu'il estime être la meilleure du magasin. Il prend le temps de les intéresser, en leur montrant par exemple les nouveaux produits arrivant sur le marché, et considère que la cohésion de l'équipe est la clé du succès du métier. L'entretien de bonnes relations avec ses collaborateurs est, selon lui, une part importante du métier, l'objectif étant que tous aillent dans la même direction. Il délègue à son employé permanent l'estimation des quantités à commander auprès de la centrale.

3.4. L'articulation du rayon sur le canal

CS-S n'entretient pas de relation particulière avec la centrale, n'ayant aucun contact particulier avec les chefs de produits. Il participe aux salons et aux réunions, aux cours desquels les tendances de marché sont présentées. Il maîtrise complètement les outils informatiques, estimant qu'ils sont pratiques et performants… en dehors des prévisions météorologiques qui sont toujours erronées. Peu satisfait de la qualité des produits, CS-S considère que la centrale n'a d'intérêt que pour ses promotions ; il est d'ailleurs systématiquement intéressé par les « coups » qu'elle propose. Son insatisfaction tient surtout en l'absence de traitement de ses réclamations, estimant qu'il ne sert plus à rien de remonter des informations, puisque rien n'est fait pour y apporter de réponse.

Le cas C est celui d'un rayon « maqué » à un grossiste. Ce dernier entretient ainsi des relations de long terme avec le magasin, fournisseur du rayon bien avant que CS-C ne soit recruté. Ce fournisseur est reconnu pour ses conseils avisés, le choix de produits qu'il propose, et leur qualité. CS-C organise de plus en plus d'opérations avec ce grossiste, deux fois par mois environ. Il prend par exemple en charge toute la décoration du rayon pour les fêtes de fin d'année. Livrant le rayon deux fois par semaine, il est néanmoins capable de livrer le magasin deux fois par jour pour Noël. Les délais de paiement sont supérieurs à ceux de la centrale, par ailleurs, le fournisseur offre 5% de remise sur facture, et propose souvent des promotions permettant au manager de réaliser ses marges. CS-C estime avoir une relation de qualité avec ce fournisseur, être totalement satisfait de son offre, et de ses prestations. Il aime se déplacer, le rencontrer tous les dix à quinze jours. Ceci lui permet notamment de « voir le produit ». Par ailleurs, il s'entend bien avec la directrice, échanges des informations, fournissant par exemple des indications sur le niveau de ses ventes. CS-C estime s'approvisionner aux trois-quarts de son rayon chez ce fournisseur[143]. CS-C considère qu'il faudrait cependant qu'il demande désormais au grossiste de s'aligner sur les prix de la centrale.

En été, il a également recours aux producteurs de la région, pour les fruits de saison tels les pèches et les nectarines, ou pour les melons. Ceci lui permet notamment de réaliser des opérations locales.

[143] Cette donnée ne fait pas l'objet d'un consensus entre les acteurs du cas ; la direction estime que la centrale, qui détient le pouvoir, est prioritaire, que ce soit en termes d'approvisionnements que de suivi de la dynamique promotionnelle. Ceci reflète dès lors bien plus les sentiments du manager à l'égard de la centrale, que son réel pourcentage d'approvisionnement.

CS-C applique toutefois les recommandations de la centrale, notamment en matière tarifaire, afin de faciliter sa gestion. Il ne semble cependant pas être très au fait de l'offre de la centrale. Par exemple, il reproche à cette dernière de ne pas être capable de fournir des produits atypiques comme son fournisseur le fait. Les produits qu'il nous a cité sont toutefois tous disponibles dans l'offre de la centrale. Il adhère également totalement à l'animation de fin d'année de son grossiste, sans avoir noté qu'il s'agit de la même que celle proposée par la centrale. Le grossiste se déplacera néanmoins pour s'assurer de réaliser une présentation qualitative.

3.5. Le mode de management de la spécificité du rayon C

La figure 7-C.1 ci-dessous présente la grille d'analyse appliquée au cas C.

Figure 7-C.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon C

Décisions et activités	Produit	Saison	Hédonisme	Local total	Local aléas	Local structurel	Totaux
Marketing adapté	*0,25*	*0,88*	*0,60*	*0,58*	*0,50*	*0,63*	*0,58*
Implantation	0	1	0,5	*0,00*		0	*0,38*
Technique de présentation des produits	1		0,5				*0,75*
Assortiment		0,5	0,5	*0,50*	0,5	0,5	*0,50*
Promotion - communication	0	1	1	*0,75*	0,5	1	*0,70*
Thématisation et atmosphère	0	1	0,5	*1,00*		1	*0,63*
Logistique interne - entretien	*0,50*	*0,50*	*0,25*	*1,00*		*1,00*	*0,45*
Technique de remplissage	1						*1,00*
Réapprovisionnement et rotations	0,5	0,5	0,5	*1,00*		1	*0,63*
Tri	0		0				*0,00*
Nettoyage et rangement	0,5		0,5				*0,50*
Actions sur le produit	0,5		0				*0,25*
Commandes et livraisons	*0,50*	*0,50*		*0,25*	*0,50*	*0,00*	*0,40*
Acuité des commandes	0	0,5		*0,25*	0,5	0	*0,25*
Conformité des livraisons	1						*1,00*
Totaux théoriques	*0,41*	*0,75*	*0,44*	*0,56*	*0,50*	*0,58*	*0,51*

Le rayon C présente un score global de prise en compte de la spécificité tout juste moyen (0,51). Nous présentons la synthèse de son analyse fonctionnelle (3.5.1), puis par spécificités (3.5.2).

3.5.1. L'analyse fonctionnelle du rayon

Le mode de management du rayon C présente un score supérieur à la moyenne théorique de la grille au niveau de son marketing (0,58). Les dimensions de la logistique interne et de la passation de commande sont en revanche au-dessous de la moyenne, avec respectivement des scores de 0,45 et de 0,40.

3.5.1.1. Le marketing du rayon

Avec respectivement 0,75 et 0,70 points, la technique de présentation des produits et la dynamique commerciale et communicationnelle sont les points forts du rayon. Les produits sont présentés en colis d'origine. Cette présentation, bien que peu attractive en soi, garanti néanmoins que les produits soient en majorité présentés de sorte à ce que leur intégrité physique soit respectée. Elle est également moins demandeuse de manutention, le manager estimant que le cœur de son métier consiste à générer le maximum de chiffre d'affaires avec le minimum de frais de personnel. Pour le manager, l'esthétisme du rayon dépend de la saison et donc des produits inclus dans l'assortiment, et repose, selon ses dires, principalement sur des effets de masses. Certains légumes, présentés dans un meuble disposant d'un fond en miroir, sont néanmoins présentés de manière plus esthétique, en faibles quantités. Le manager restreint volontairement la masse de produits présentés, de sorte à limiter la démarque. La dynamique promotionnelle trouve ses sources tant auprès de la structure centrale que du grossiste privilégié du rayon. Ce dernier propose au manager des actions promotionnelles dans le cadre de démarches de trade marketing, allant jusqu'à s'occuper de la décoration du rayon en des occasions précises, telles les fêtes de fin d'année. Le manager n'hésite pas à organiser des promotions reflétant la culture locale en réalisant des approvisionnements exceptionnels auprès de fournisseurs directs, ou en jouant sur une logique de coordination avec les autres rayons du frais traditionnel, tels la boucherie. En revanche, les promotions ne sont apparemment pas utilisées à des fins de dégagement de stocks. L'atmosphère du rayon repose majoritairement sur la mise en avant de la saisonnalité, et des coutumes locales. Peu d'efforts sont réalisés en matière de décoration du rayon, en dehors des opérations spéciales, pour lesquelles peu de ressources financières sont allouées, y compris à l'occasion d'une récente participation à un concours d'étalage. L'aspect fraîcheur fait en revanche défaut au rayon, son image étant ternie par un nombre important de références présentant des signes de commencement de sénescence. L'assortiment du rayon répond globalement aux orientations saisonnières conseillées par le Ctifl, bien qu'il apparaisse que le rayon présente quelques déséquilibres, certains fruits étant présents en de trop nombreuses variétés. Il apparait que la saisonnalité de certains produits semi-permanents, telle l'endive, ne soit en revanche pas respectée : constatant lors d'un test que le produit générait peu de volumes, le manager ne tenait pas à le recommander : désapprouvant son choix et considérant que l'assortiment n'est pas suffisamment modifié selon les saisons, le supérieur hiérarchique du manager aura lui-même commandé la référence en période hivernale, référence qui génèrera dès lors davantage de volumes. L'implantation du rayon met en avant les produits de saisons, bien qu'elle

semble, de nouveau, trop statique. Aucune réflexion relative à la prise en compte de la sensibilité des produits ne nous a été rapportée. Le manager estime que les couleurs ne sont pas assez tranchées, ce qu'il impute à la saison, le mois de novembre étant une période creuse pour les F&L. Par ailleurs, il arrive que des produits de calibres différents soient mélangés par l'équipe.

3.5.1.2. La logistique interne du rayon

La technique de remplissage nous est apparue soigneuse, les membres de l'équipe comme le manager CS-C faisant preuve de délicatesse lors de la manipulation des produits. L'organisation du travail de l'équipe semble adaptée à la fréquentation du point de vente. En revanche, personne ne surveille le rayon entre 11 heures et 15 heures. L'un des membres de l'équipe nous expliquera qu'en raison de son expérience du comportement des chalands, qui tendent à toujours prendre les produits les moins accessibles en supposant qu'ils sont plus frais, fait exprès, par moment, de ne pas faire les rotations. Le rayon apparaît globalement propre, le mobilier est de même nettoyé tous les soirs, au niveau des produits faisant l'objet d'une remballe. Le manager est extrêmement attentif aux questions de respect de la chaîne du froid, et de la règlementation en matière d'affichage. Ceci résulte peut être de son expérience préalable en tant que directeur de points de vente. La réserve, qui ne contient pas beaucoup de stocks, est rangée, mais ne nous paraît pas, en revanche, faire l'objet d'un nettoyage fréquent. Les produits semblent faire l'objet de soins, le collaborateur travaillant l'après-midi pulvérisant par exemple de l'eau sur les salades. La remballe est également effectuée avec soin. Il semble néanmoins que les produits ne soient pas assez travaillés. Le manager insiste sur le fait que les clients choisissent les produits selon une évaluation visuelle. Les produits qui ne semblent pas vendeurs sont sensés être triés. Néanmoins, le manager n'a pas un niveau d'exigence de tri très élevé, et donne des consignes pour que les produits soient laissés en rayon en dépit d'une évaluation subjective qui nous aurait conduit à les retirer de la vente.

3.5.1.3. L'acuité des commandes et des livraisons

Le niveau des stocks est relativement bas. Le supérieur hiérarchique du manager déplore que ce dernier sous-estime volontairement le montant de produits à commander. Il considère que cette démarche peut être compréhensible les samedis, le dimanche étant généralement un jour de fermeture. Néanmoins, il estime que les sous-commandes ne sont pas acceptables les vendredis, considérant qu'il n'est pas préjudiciable d'avoir un léger stock, et déplore le manque à gagner généré par cette pratique. Du point de vue de la conformité des livraisons, les managers du rayon et du point de vente expriment leur totale satisfaction concernant la

conformité des livraisons du grossiste privilégié, qui a progressivement remplacé la centrale, en dehors des commandes de premiers prix et de promotions.

3.5.2. L'analyse par spécificités managées

L'analyse du mode de management du rayon par spécificités révèle un niveau de prise en compte de la périssabilité et de la fragilité des produits inférieur à la moyenne théorique, un score affaibli par le manque de celles des caractéristiques des produits dans les décisions marketing du rayon. La dimension hédonique du rayon semble peu valorisée, le manager paraissant prendre peu d'initiatives à ce propos, puisqu'il considère que ces dimensions ne sont dépendantes que de l'assortiment et donc de la saisonnalité, ou externalise auprès de son grossiste, à l'occasion d'animations spéciales, la décoration du rayon. La prise en compte de la saison semble globalement portée par les techniques d'implantation et la dynamique commerciale du rayon. Elle l'est en revanche moins bien au niveau des variations d'assortiment et de quantités consommées. Enfin, le facteur local semble moyennement maîtrisé. L'assortiment n'apparaît pas spécifiquement adapté aux habitudes de consommation locales, qui par ailleurs est sous évaluée dès lors que la question des quantités à commander est considérée. Les effets des aléas climatiques semblent également moyennement maitrisés : si le manager évoque avoir déjà réalisé des ventes importantes en adaptant ses commandes et mises en avant à la météo, comme par exemple d'avoir passé dix box de pommes de terre en trois jours en raison d'importantes chutes de neige, il considère globalement que le rayon est assez imprévisible : sans explication, il considère qu'il est possible de vendre de grandes quantités d'un produit une journée, sans qu'il ne s'en vende un seul le lendemain.

3.6. Les résultats et performances du rayon

3.6.1. La tenue de rayon et le niveau de démarque

Les principales données collectées pour évaluer la tenue de rayon ont été synthétisées et présentées en annexe 8-C.2. Conséquence des biais que nous avons soulignés en exposant le contexte méthodologique du cas, nous devons corriger les données résultant de l'observation directe du rayon pour prendre en compte les évaluations des acteurs du cas. La constance de la qualité des produits n'est globalement que peu assurée. En effet, dès la mise en rayon, certains produits apparaissent légèrement défraîchis ou trop mûrs, dès leur mise en rayon. Après que le rayon ait été laissé sans surveillance de 11h à 15h, de nombreux produits sont abîmés, et le tri à effectuer est important. Clients et employés considèrent que la qualité des produits en rayon n'est généralement pas assez satisfaisante (Qualité = 0). Deux des promotions mises en avant en tête de gondole sont en rupture, ainsi que des basiques tels que les oignons ou pommes de terre. Par ailleurs, il est fréquent que de trop nombreuses ruptures se produisent les vendredi et

samedi dès la fin d'après-midi (Ruptures = 0). Le rayon s'avère en revanche très propre, et nous avons constaté que le manager CS-C accorde une grande attention aux questions sanitaires et hygiéniques, ce qui résulte peut être de son expérience passée en tant que responsable de points de ventes (Propreté = 1). La présentation du rayon n'est en revanche pas constante. Les données déclaratives coïncident avec nos observations, qui semblent révéler qu'en raison de la faible qualité visuelle des produits et de l'hétérogénéité de la qualité des produits en rayon, les manipulations des clients sont ici importantes, entrainant une rapide détérioration de la présentation des produits (Présentation = 0). La tenue de rayon de C apparaît ici faire l'objet de peu de soin, en dépit des efforts de l'employé récemment recruté de manière temporaire, qui estime que la politique du rayon n'est pas assez qualitative.

Nous n'avons que peu d'informations relatives à la démarque, une source de stress pour le manager CS-C. Après 6 mois de pesée de la démarque, le manager, estimant qu'elle ne dépasse pas les 2 %, a cessé de la mesurer. Ce taux nous semble bas, et l'analyse des quelques données comptables que nous avons pu trouver nous laisse à penser quelle avoisinerait plutôt les 3 à 5,5 %. Mais nous ne disposons pas de suffisamment de données pour nous en assurer. Il se pourrait que le rayon ait effectivement un taux de démarque peu élevé, qui correspond aux produits que le manager se voit contraint de retirer de la vente. Le maintien de ce niveau de démarque ne l'autoriserait pas à renforcer l'exigence de son tri. Ainsi, la part plus importante de la démarque serait inconnue, liée par exemple à la dessiccation des produits et donc à leur perte de poids. Ce taux de démarque n'est pas en dehors des normes sectorielles, toutefois, nous notons que sa gestion ne fait pas l'objet de la plus grande précision (Démarque = 0,5).

3.6.2. Les performances du rayon

3.6.2.1. L'atteinte des objectifs de performance

Si la hiérarchie du point de vente C estime que des leviers d'amélioration des performances du rayon persistent, le rayon, ainsi que le secteur frais LS, atteignent leurs objectifs de performance en termes de chiffre d'affaires. Ces objectifs, mensualisés, sont déterminés en comparant la progression du CA du mois au CA du même mois de l'année précédente. Leur atteinte donne lieu à l'obtention d'une prime, qui a été touchée par l'équipe durant trois mois consécutifs (CA objectif = 1). Concernant le taux de marge brute, le manager CS-C estime qu'elles sont généralement comprises entre 27% et 28% du chiffre d'affaires des rayons, ce deuxième cas correspondant à des rayons situés dans une zone de faible intensité concurrentielle. Il estime que ses propres marges oscillent entre 25% et 27 % du chiffre d'affaires du rayon, ce qui lui convient. Nous interprétons ceci comme une volonté de réaliser

un taux de marge de 27%, qui n'est pas toujours atteint (Marges brutes objectif = 0,5). CS-C estime réaliser ses marges grâce au recours à son grossiste, qui lui octroie des remises de fin d'année, et lui propose des promotions du type « un produit acheté, un produit offert ». Nous ne sommes néanmoins pas en mesure d'évaluer si cette stratégie, qui a pour conséquence de diminuer le montant des remises obtenues de la centrale, est finalement profitable. Le manager précise également que les délais de paiement du fournisseur sont supérieurs à ceux exigés par la centrale, ce qui lui permet de générer de la trésorerie, contribuant ainsi à accroître la rentabilité financière de son rayon. L'accroissement de la rentabilité semble être la stratégie privilégiée non seulement par le rayon, mais encore par le magasin (confère sous-section.3.1). Ces aspects financiers ne contribuent cependant pas au résultat d'exploitation.

3.6.2.2. L'évaluation des performances liées au marché

Un retour aux données relatives à l'environnement du rayon nous rappelle la disparition récente d'un concurrent du point de vente. Le manager estime que cette disparition a engendré une hausse de 15% du chiffre d'affaires du rayon F&L. Le niveau de CA nous permettant, dans le cadre de cette mesure précise, d'observer les effets des modes de management du rayon sur ses performances, il peut être intéressant de corriger ce niveau de CA de cette influence externe exceptionnelle, ce que nous proposons dans le tableau 7-C.3. Il n'est en revanche pas souhaitable de recourir à ce correctif dans le cadre de l'analyse de la productivité, puisque, dans ce cadre, nous chercherons à évaluer également l'usage qui est fait d'une ressource précise. Notamment en ce qui concerne la productivité de l'équipe, il serait biaisé de corriger le chiffre d'affaires du rayon, puisque cette augmentation génère des volumes de produits plus importants, et donc accroît la charge de travail qui incombe à l'équipe.

L'évaluation du CA TTC annuel du rayon C est obtenue par l'application d'un coefficient de 7,1[144], dont le résultat est confronté aux normes sectorielles. Compte tenu des analyses présentées dans le tableau suivant, nous codons le niveau de CA du rayon en lui attribuant une valeur de 0.

[144] Ctifl (2000), Détail Fruits et Légumes, avril, N° 169.

Tableau 7-C.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon C

Référentiel		Indicateur	Surface d'appartenance	Surface contigüe	Discussion	Valeur
			1000-2500 1200-2500	2500-5000		
CA	**Ctifl (2002)**	CA min	389	93	Le rayon est implanté dans un supermarché de taille moyenne. Le rayon a un chiffre d'affaire qui le place dans la norme de sa catégorie. Deux facteurs sont néanmoins à prendre en compte. Un spécialiste est installé à proximité du rayon, un facteur augmentant le CA des rayons F&L des supermarchés (Campo et Gijsbrechts, 2004). Par ailleurs, suite à la disparition récente d'un concurrent pour cause d'incendie, le rayon a bénéficié d'une augmentation de 15% de son CA. En corrigeant cet effet du à un facteur non contrôlable par les managers, le CA du rayon apparaît légèrement en dessous de la norme moyenne du Ctifl (2002) ; ses performances sont moins bonnes du point de vue du second référentiel. Le rayon n'atteint en revanche pas le CA minimum de la tranche contigüe. Nous considérons ainsi le niveau du CA comme étant moyen à faible.	0
		CA max	59	25		
		CA fréquent	110	44		
	Indispensable F&L (2006)	CA corrigé	95	44		
CA-15%	**Ctifl (2002)**	CA min	331	79		
		CA max	50	21		
		CA fréquent	93	38		
	Indispensable F&L (2006)	CA corrigé	81	37		

Durant nos séances d'observation, nous avons entendu à plusieurs reprises des clients manifester leur mécontentement quant au niveau de fraîcheur des produits, et ne pas les acheter. Une cliente se sera plainte auprès de l'employé chargé de l'entretien du rayon de la mauvaise qualité des trois sachets restant de laitues sucrines conditionnées par trois. Ce dernier, donnant raison à la cliente, lui aura confié un sachet en lui assurant qu'il s'agit du colis le plus frais du lot, et qu'il peut être consommé le jour même ou le lendemain. Revenant vers nous, il nous dira qu'il n'aurait pas acheté ces produits qu'il estime défraîchis, nous expliquant qu'il fallait parfois « pousser la vente ». Il déclarera que le niveau de qualité du rayon ne lui semble pas très élevé, en comparaison aux autres rayons F&L dans lesquels il a travaillé, et affirmera ne pas acheter ses F&L dans ce rayon. Nous estimons dès lors que le niveau de satisfaction de la clientèle du rayon C est faible (satisfaction = 0).

3.7. Les principaux apports de l'étude du cas C

Les principaux apports de ce cas sont les suivants :

- Il s'agit d'un cas de rayon « très lié » à un grossiste ; ceci révèle que la bienveillance du fournisseur est de nature à intervenir dans la qualité du management du rayon, en fonction de la capacité du manager à détecter des risques de comportements opportunistes ;
- Le direct grossiste permet de développer l'aspect social des relations ; comparativement, les effets du contrôle externe par un grossiste pourra être appréhendé ; « voir les produits » a un effet impulsif sur les achats du manager de rayon ; par ailleurs, ceci permet de faire remarquer des références, bien mieux qu'un listing sur un cadencier ne le permet ;

- Le suivi des recommandations de la centrale peut se faire en l'absence d'une relation de qualité, de sorte à minimiser le temps passé à la gestion du rayon
- Une stratégie focalisée sur la rentabilité nuit à la présence permanente en rayon, et de fait, à sa tenue.

4. Le Cas D : un manager combinant spécialisation dans le produit et compétences managériales dans un contexte de décentralisation : management d'un réseau d'approvisionnement direct

Ce cas a été sélectionné selon l'axe correspondant au mode d'articulation du rayon sur le canal. Son manager, M-D, réalise directement ses achats sur le marché international de Saint-Charles, autrement dit, auprès de grossistes

4.1. La contextualisation du cas

Nous présentons les caractéristiques méthodologiques de cette étude, avant d'en proposer l'aperçu de son contexte environnemental et structurel.

4.1.1. Le contexte méthodologique de l'étude

L'étude du cas D a été réalisée la dernière semaine du mois de novembre 2007. Ses conditions saisonnières sont ainsi identiques à celles du cas précédent. Quelques faits méritent d'être révélés ici. Le premier concerne les données secondaires : nous avons pu, lors d'entretiens, consulter quelques documents relatifs aux performances du rayon, et au suivi des relations avec les fournisseurs directs. Pour raison de confidentialité, nous n'avons pu ni en conserver une copie, ni les consulter en isolement. Les notes sont ainsi prises dans le cadre des entretiens. Deuxièmement, une confusion quant aux dates de notre étude est survenue. Le manager M-D, le jour de notre arrivée, a été très surpris de notre présence : il nous attendait la semaine précédente. L'étude n'a pu être réalisée qu'après discussion. Ceci nous a permis d'apprendre qu'un membre de l'équipe, qui s'occupe de l'entretien du rayon, est considéré comme étant très compétent ; cette personne étant en vacances, le manager était courroucé que nous ne puissions la rencontrer et bénéficier de son expérience pour notre étude. Il s'était organisé pour l'occasion. Nous avons bénéficié de cette situation en pouvant apprécier comment le manager dirige un employé ne connaissant pas le rayon. Par ailleurs, il nous a été demandé d'arriver aux alentours de 7 heures du matin. Le manager a alors estimé que ce n'était pas cohérent, puisque le travail du matin était quasiment achevé. Cet effet de surprise nous a ainsi permis de nous assurer d'une chose : la grande qualité de la présentation des produits, que nous décrirons par la suite, n'a pas été réalisée intentionnellement, du fait de notre visite : il s'agit du mode de présentation habituel. Enfin, il a été estimé que notre présence avait fait gagner une demi-heure de travail sur le montage du rayon. Nous avons

ainsi un aperçu des conséquences de notre présence en rayon. En dépit de ces effets imprévus, un accueil très chaleureux et complètement transparent nous a été réservé, les managers ayant accordé le plus grand sérieux à notre étude, avec la volonté de nous faire comprendre, en un temps très réduit, les fondements du management des rayons F&L. Finalement, nous avons pu, lors de ce cas, nous entretenir longuement, de manière informelle, avec l'un des grossistes fournisseur du rayon.

Tableau 7-D.1 : Présentation des données collectée pour le cas D

Caractéristiques / Sources		Durée (heures)	Nombres	Volume retranscrit (pages)
Internes	**Observation directe avec participation** (hors entretiens informels)	19,5	-	13
	Observation directe	10	-	
	Entretiens informels	05,5	5 entretiens 4 répondants	12
	Entretiens formels	04	3 entretiens 3 répondants	19
	Totaux	39	9 entretiens 6 répondants	44
		Détail		
	Documents internes consultés ou collectés	- Magazine interne de l'enseigne, novembre 2007 ; - Photographies du rayon (personnelles) ; - Performances du rayon (CA, marges brutes), novembre 2007 ; - Cahier de suivi des approvisionnements fournisseurs directs.		
Externes	**Sources externes**	1 entretien informel, fournisseur direct ; 2 entretiens informels, personne ressource en centrale ;		
Fonctions des répondants (hors centrale et autres cas)		Associé propriétaire Directeur Chef de Secteur Chef de rayon Employés vendeurs (2) Directeur, Fournisseur en direct		

L'étude s'est déroulée sur trois jours, ainsi que l'annexe 8-D.1 en rend compte.

4.1.2. L'environnement et les caractéristiques du rayon

Le rayon est implanté dans un supermarché de grande taille, au fond du magasin, de sorte à ce qu'il soit contigu aux rayons boucherie et poissonnerie, dont la qualité de la présentation, et la fraîcheur des produits, apparaissent remarquables. Le contexte du cas D est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 7-D.2 : Les caractéristiques situationnelles du rayon D

Catégories		Description
Zone de chalandise		
	Concurrence	Intra-type : Un super sur la même commune, rénové Inter-type : un hyper en friction sur la zone tertiaire ; 4 maxi discomptes Concurrence au niveau du rayon perçu faible (principal concurrent : manque de professionnalisme ; prix élevés hors promotions ; manque de qualité)
	Consommateurs/clients	Taux de chômage élevé (20%, plus du double de la moyenne nationale) Zone de chalandise tendue, « en banane » de 20 000 habitants ; Rajeunissement de la population, ville en expansion Exigeants ; Développement de la demande en produits biologiques
	Localisation (production)	Production de pèches, cerises et melons
Caractéristiques du point de vente		
	Structurelles	Supermarché de grande taille Entreprise ancienne (40 ans depuis la création), familiale
	Performances	Leader sur sa zone de chalandise (trois fois le chiffre d'affaire de son concurrent principal) Magasin très performant
	Stratégies	Intégration dans la zone de chalandise Intégration dans le réseau d'ensigne
	Rayons métier	Stratégiques : démontrent la compétence de l'équipe ; possibilité de se démarquer des concurrents
Hiérarchie		
	Caractéristiques des supérieurs	Chef de secteur très expérimenté dans le rayon F&L (ancien manager de rayon F&L ; a appris le métier en allant sur Rungis) ; a formé le chef de rayon
	Perception de la spécificité	Elevée : le professionnalisme est considéré comme indispensable au fonctionnement du rayon
Pratiques managériales		
	Organisation	Structure pyramidale à 4 niveaux ; autonomie des décisionnels permet les automatismes, et donc la réactivité Importance d'une équipe de managers solide et expérimentée (certains ont 10, 15, et même 30 ans d'ancienneté)
	Objectifs et salaires	Politique salariale généreuse (jusqu'à 4 mois de salaire de prime) ; modulés selon les compétences et les résultats Prime sur les objectifs de performance, mais également la propreté, et les initiatives prises (développer l'approvisionnement direct du rayon par exemple)
Rayon		
	Surface	Environ 100 m² ; surface devient trop petite, projet d'agrandissement en cours (un linéaire supplémentaire, pour développer une offre bio)
	Concept	Ancien concept
	Pesée	Libre ; une caisse a été aménagée pour que l'équipe puisse intervenir en cas d'influx de clientèle, en tapant directement les codes produits. Pesée en caisse de sortie installée récemment, en raison du taux de fraudes clients élevé.

4.2. Le profil du manager de rayon M-D

M-D a d'abord exercé le métier de cuisinier avant d'entrer dans le mode de la distribution. Il a œuvré pendant deux ans et demi dans un autre point de vente, en tant que manager de rayon F&L. Cela fait désormais quinze ans qu'il exerce ce métier, dont douze ans et demi dans ce rayon.

M-D a reçu une longue formation sur les F&L, théorique et appliquée. M-D avait été repéré par une personne, retraitée du Ctifl ; estimant qu'il était doué, cette personne s'est chargée de lui enseigner le métier. Il aura appris tous les produits, « de la lettre A à la lettre après Z, si elle avait existé ». Il a appris leurs modes de production, les campagnes, les critères de reconnaissance et de mesure de la qualité. Cela faisait deux ans qu'il travaillait dans ce rayon,

lorsque CS-D a été recruté. Ancien manager de rayon F&L, CS-D a été formé par son directeur de point de vente, qui l'amenait au marché de gros de Rungis pour lui apprendre le métier. Il travaillait principalement pour l'enseigne Intermarché, selon lui reconnue pour « tirer sur les frais de personnel », mais également pour avoir été l'une des meilleures enseignes de distribution du point de vue de la formation ; il aura d'ailleurs la satisfaction d'avoir effectué toutes les formations qui étaient proposées par le distributeur. Le premier jour, il observa M-D travailler. Il vint le voir, lui disant qu'il ne savait pas travailler ; il allait lui enseigner à être un vrai professionnel, pendant six mois. M-D ravala sa fierté, et suivi les enseignements de CS-D. Deux ans et demi plus tard, CS-D vient le voir, et lui dit qu'il considérait désormais que M-D est un véritable professionnel des F&L. M-D estime qu'il doit à CS-D 70% de ce qu'il connait du métier.

M-D est reconnu pour son professionnalisme, et sa maîtrise de l'intégralité des facettes du métier de manager de rayon. M-D considère que les principales qualités d'un manager de rayon F&L sont « d'avoir du goût et de prendre ce rayon comme un art ». Il apprécie toutes les facettes de son métier, en dehors du management. Disant ceci, il n'aborde en fait que la partie administrative de cette composante du métier, comme nous le verrons dans la sous-section suivante. Plus particulièrement, il s'intéresse beaucoup à l'esthétique de son rayon et au merchandising, adore la gestion, et a réalisé depuis peu son rêve de toujours : aller sur les marchés de gros pour réaliser ses achats en direct. Aux dires de son fournisseur, M-D est un manager de rayon surprenant et avec qui il est plaisant de travailler : il dispose, selon lui, de la capacité à sentir ses marchés, aussi bien en amont, que celui de son rayon. Le fournisseur estime que c'est très rare de la part d'un manager de rayon. Il ne sait expliquer réellement cette compétence ; CS-D non plus. Ils considèrent que c'est de l'expérience avant tout, et un peu d'intuition et d'esprit d'analyse. M-D travaille à la gestion de son rayon en étroite collaboration avec CS-D. CS-D et M-D déploient toutes les techniques pour constamment entretenir la progression des performances du rayon. « Il faut démontrer au patron que 1+1=3 ; mais pas 5 ; il faut y aller progressivement », estime M-D. « Il te faut toujours avoir une idée, une par an », dira CS-D dans la même veine. La progression du chiffre d'affaires, et le développement des marges du rayon sont indispensables, et indissociables du métier de distributeur. Toutes les actions sont dirigées dans ce sens. L'attractivité du rayon et sa dynamique commerciale sont cruciales : « tu peux faire du chiffre sans marge, mais tu ne peux pas faire de marge sans chiffre », lui répète souvent CS-D.

4.3. Les caractéristiques de l'équipe et son mode de management

L'équipe du rayon est composée de deux employés, et du manager M-D, qui travaille en étroite collaboration avec son chef de secteur, CS-D. Selon M-D et CS-D, l'équipe devrait, si les normes étaient suivies, comporter un membre de plus. L'associé estime quant à lui dépasser ces normes : il se peut que sa politique salariale généreuse, comportant de nombreuses primes, participe à cette confusion. M-D participe tous les jours à l'activité du rayon, est très présent sur le terrain en dépit de ses autres activités, et s'avère très consciencieux du travail qu'il accomplit. L se décrit comme quelqu'un de maniaque. Sa présence en rayon est une nécessité économique ; par ailleurs, c'est le moyen pour M-D de démontrer quotidiennement sa compétence à son équipe, la clé de voûte d'un bon mode de management, selon lui. Au moment de l'étude, l'un des employés, chargé généralement du travail d'entretien du rayon, est absent, et remplacé par un jeune, embauché depuis peu en CDD, qui expérimente tour à tour l'ensemble des rayons du point de vente. L'équipe semble particulièrement compétente, connaissant les produits, et les mécanismes de fonctionnement du rayon. M-D forme l'employé du matin comme un apprenti, le faisant participer pour qu'il apprenne. M-D estime qu'après cinq ans et demi de travail et de formation, son employé commence à devenir un professionnel. Il n'est pas encore chargé de la négociation avec les fournisseurs directs, M-D estimant qu'il n'est pas encore assez aguerri pour ne pas subir les influences tentatrices des commerciaux des grossistes. Il participe cependant quotidiennement à l'activité de passation des commandes. Pour le récompenser de sa montée en compétence, M-D a insisté auprès de l'associé du point de vente qu'il soit récompensé : M-D a ainsi récemment obtenu une augmentation à son employé. L'autre employé permanent, sur lequel nous n'avons que peu d'informations, semble également être considéré par M-D comme très compétent : le décalage de la semaine de notre étude l'a fortement contrarié, estimant que son employé habituel aurait été plus à même de nous expliquer le fonctionnement du rayon. La récente recrue temporaire est considérée comme capable, cependant, de nous renseigner. Nous apprendrons que M-D lui a donné des consignes très précises pour effectuer son travail, que nous aborderons par la suite. L'équipe, y compris l'employé en CDD qui n'apprécie pas particulièrement les F&L et préfère le rayon « liquides »[145], est très soudée autour du manager, et réalise son travail avec soin. Ils partagent une passion commune pour le football, principal sujet de discussion lors de la pause du matin, qui réunit M-D, CS-D, et les membres de l'équipe. En dehors du travail, les employés font partie d'une même équipe locale de football, entrainée par M-D.

[145] Boissons alcoolisées et non alcoolisées.

4.4. L'articulation du rayon sur le canal

Cet axe a motivé la sélection de ce cas. M-D est un manager qui réalise pour partie[146] ses achats en direct sur le marché de gros international de Saint-Charles, à Perpignan. Nous entretenant avec le responsable du point de vente, il a été intéressant de constater que sa vision de la « centralisation des achats » différait de la nôtre : tandis que nous lui attribuons une logique de rapports verticaux, lui évoquait la tendance de certains magasins à demander aux managers de secteur de réaliser les commandes, ne laissant pas ce soin aux managers de rayon[147].

Ses relations interpersonnelles avec les acteurs en centrale sont limitées à leur simple aspect fonctionnel. Lors des appels des commerciaux, M-D est concis, ne s'attardant pas en discussions. Avec CS-D, ils participent aux réunions organisées par la centrale. Plus à titre d'information que de formation. Par ailleurs, M-D estime qu'il est souvent pris à parti par les formateurs animant les réunions, s'adressant à lui dès qu'une question technique est posée. Il lui est par ailleurs arrivé de s'opposer à des chefs de produit, lorsque ces derniers se trompaient par exemple sur l'origine de certains produits présentés. M-D estime que la centrale est en progrès, notamment sur sa capacité à maîtriser la variabilité de la qualité des produits. Il est également assez satisfait des outils d'échange d'information. Elle est considérée comme offrant une gamme complète, un plan d'achat, et un positionnement prix. Elle facilite le suivi de la gestion commerciale et du merchandising. Il lui est cependant reproché de ne pas être facilement accessible, les contacts devant être multipliés lors de demandes particulières. Les remontées d'information n'étant pas prises en compte, ceci décourage également les initiatives en la matière. Les règles en cas de demande de dépannage semblent excessivement onéreuses au manager, qui estime que des arrangements pourraient être faits. Le positionnement prix lui semble également trop élevé, et survalorisé au détriment de la qualité[148]. La réalisation de promotions de début de campagne ne lui semble pas non plus judicieuse : certes, ceci permet de lancer un produit et d'annoncer la saison ; mais le

[146] Nous les estimons dans une fourchette comprise en entre 40% et 60% : il réalise donc ses achats pour moitié en direct.

[147] Des suites des entretiens d'experts que nous avons réalisés, et de ce cas, nous avons compris que les notions d'autonomie, ou de centralisation, ne peuvent être utilisées sans qu'une définition précise ne soit préalablement établie ; ces notions sont en effet soumises à contextualisation. L'une des enseignes les plus directives que nous avons rencontrée nous aura ainsi déclaré que les managers de rayon disposent d'une autonomie complète… pour appliquer. Ainsi, même le réapprovisionnement en sachets plastiques est centralement coordonné.

[148] Les manager du cas ont conscience que la centrale obéit probablement à des politiques sur lesquelles elle n'a que peu d'emprise. Ils supposent également qu'elle ne dispose pas des moyens, en termes financiers ou d'influence sur les processus et décisions, d'améliorer les défaillances logistiques constatées par l'ensemble des cas. Ils considèrent néanmoins que l'organisation interne de la centrale ne les regarde pas : seule compte la prestation et sa qualité.

client ne comprend pas pourquoi les prix sont plus élevés en pleine saison. L'effet lui semble au final négatif, centré sur l'offre, et non sur la demande.

Pour CS-D, le rôle d'un manager est de rendre son rayon attractif par rapport à la centrale. Les recommandations ne sont pas suivies : elles sont perfectionnées. La centrale est un standard minimum. Ceci signifie que, pour lui et pour M-D, il est nécessaire de toujours chercher à faire mieux. L'achat en direct suit cette logique. Un direct ne peut être entré que s'il apporte un plus : exclusivité pour se différencier de la concurrence, qualité supérieure, variété de choix, prix inférieurs sont autant de critères de référencement d'un local, qui doivent être combinés. M-D considère que la distribution fait qu'ils sont un peu « des corbeaux ». Pour lui, certains fournisseurs n'y trouvent pas leur compte : il est en revanche possible de développer des relations profitables pour chacun, pour peu qu'elles soient axées sur le professionnalisme. Le précédent direct en a fait les frais : il est arrivé, à quelques reprises, que des produits ne soient pas conformes à ses attentes de qualité ; il devient nécessaire de faire un retour, mais le plus grave est que ses clients se voient privés de produit. C'est, pour M-D, intolérable. Plusieurs défaillances se sont successivement produites. M-D a rompu la relation commerciale. Il considère qu'un client est un client, et qu'il mérite toute l'attention des revendeurs. C'est sa logique, il l'applique pour ses propres clients, il attend la même chose de ses fournisseurs. Ce fournisseur, progressivement, est réintégré dans la base du rayon. M-D a cependant cherché un remplaçant, qu'il estime bon en choix et en qualité. Il a l'habitude d'être servi par un commercial consciencieux qui, pour avoir travaillé pour son précédent fournisseur, connait sa façon de travailler et ses préférences. Le fournisseur connaît ses exigences en matière de qualité, allant jusqu'à la coloration d'une golden. Lors de notre étude, un colis de poireau n'était pas conforme. M-D a de suite compris que la personne qui avait préparé sa commande n'était pas la personne habituelle. M-D se rend une fois par semaine, avec CS-D, au marché de gros. Puisqu'il s'agit de cette journée, il décide de rapporter lui-même le colis non agréé, afin de discuter de l'incident avec l'un des responsables qu'il estime le plus compétent.

CS-D met ses fournisseurs en concurrence. Il connait l'offre de la centrale, et, au fur et à mesure, s'est constitué mentalement une base de donnée connaissant les rapports qualité-prix qui conviennent. La mercuriale de la centrale permet de se tenir informé de l'état des cours de produits. Ligne de produit par ligne de produit, M-D estime les quantités à commander, puis affecte la commande à un fournisseur. Il privilégie la qualité, car ses clients la privilégient également. Pour un produit estimé de qualité similaire et de même origine, le fournisseur qui

l'emporte est celui qui propose le tarif le plus bas. Afin de procéder ainsi, il est donc nécessaire de connaître la qualité offerte par la centrale, et donc de régulièrement recommander des produits pour pouvoir le constater : l'inconvénient de la centrale par rapport au direct, en dehors de l'impossibilité de négocier, est que « l'on ne peut pas voir le produit ». Lors des visites sur le marché de gros, M-D fait le tour de l'entrepôt, avec son commercial habituel, afin de discuter des produits, de leur qualité, de leur origine, des tendances de marché. Certains produits vendus sont très qualitatifs d'un point de vue gustatif, tel les clémentines « Lulu ». Il n'est cependant pas possible de les référencer, car les clients ne comprendraient pas un tel différentiel de prix, pourtant complètement justifié pour CS-D. Ce sont les limites de la vente de F&L en grande distribution : il faut un produit pour tous. Le direct permet de plus de générer de la marge, notamment en raison des remises et ristournes de fin d'année. Il est également nécessaire de définir précisément la part d'approvisionnement confiée au fournisseur : plus le manager est satisfait de la prestation, plus cette part augmente. C'est nécessaire pour motiver le vendeur à s'engager dans la relation : ceci offre des perspectives de développement, et limite les comportements opportunistes.

Le mode de management des achats et approvisionnement du rayon est très structuré, réalisé avec soin, formalisé. Les critères d'achats sont principalement qualitatifs, puis dictés par les prix. Pour toutes les décisions, la centrale constitue un standard. Aucune n'est appliquée, car elles apparaissent toutes optimisables, ou inadaptées à l'environnement du rayon. Le direct est également flexible et réactif. Ceci permet de réagir aux aléas climatiques locaux pour organiser des animations adaptées. Les aléas ne sont d'ailleurs pas perçus comme des incertitudes. Le manager fait sa demande, le fournisseur évalue au besoin directement les capacités de ses propres fournisseurs à supporter cette demande, et répond dans les délais les plus bref au manager. Un signe de professionnalisme pour ce dernier. M-D fonde ainsi totalement ses rapports au canal par comparaison de l'expertise et de la qualité de service des alternatives ; il fait de même pour ses rapports avec la centrale ; toute décision qui semblerait pertinente serait adoptée. Il estime cependant qu'ils n'évoluent pas dans le même environnement, ce qui les conduit à adopter des conceptions contrastées.

4.5. Le mode de management de la spécificité du rayon D

L'analyse du mode de management du rayon D révèle, de manière non anticipée[149], un niveau de prise en compte de la spécificité élevé (0,93). La synthèse de son codage est présentée dans

[149] Nous rappelons que le rayon a été sélectionné pour son mode d'achat décentralisé, mais également en raison de son format de supermarché, pour lequel il était anticipé que des problèmes de restriction de main d'œuvre nuise à sa tenue.

le tableau 7-D.1. Ce mode de management se révèle être une quasi représentation de l'idéaltype élaboré au cours de la phase d'exploration hybride de l'objet (Partie 2).

Figure 7-D.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon D

Décisions et activités	Produit	Saison	Hédonisme	Local total	Local aléas	Local structurel	Totaux
Marketing adapté	*1,00*	*1,00*	*0,90*	*0,83*	*1,00*	*0,75*	*0,92*
Implantation	1	1	1	*1,00*		1	*1,00*
Technique de présentation des produits	1		1				*1,00*
Assortiment		1	1	*1,00*	1	1	*1,00*
Promotion - communication	1	1	0,5	*0,75*	1	0,5	*0,80*
Thématisation et atmosphère	1	1	1	*0,50*		0,5	*0,88*
Logistique interne - entretien	*0,90*	*1,00*	*0,88*	*1,00*		*1,00*	*0,91*
Technique de remplissage	1						*1,00*
Réapprovisionnement et rotations	1	1	1	*1,00*		1	*1,00*
Tri	1		1				*1,00*
Nettoyage et rangement	0,5		0,5				*0,50*
Actions sur le produit	1		1				*1,00*
Commandes et livraisons	*1,00*	*1,00*		*1,00*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Acuité des commandes	1	1		*1,00*	1	1	*1,00*
Conformité des livraisons	1						*1,00*
Totaux théoriques	*0,95*	*1,00*	*0,89*	*0,89*	*1,00*	*0,83*	*0,93*

Nous donnons une lecture de ce mode de management de manière fonctionnelle (4.5.1), puis adoptons une perspective guidée par les spécificités managées (4.5.2).

4.5.1. L'analyse fonctionnelle du rayon

L'analyse par fonction révèle un niveau de prise en compte très élevé, tant sur les dimensions marketing (0.92), que logistiques (0,91), ou liées aux approvisionnements (1,00).

4.5.1.1. Le marketing du rayon

Les extraits suivants révèlent l'approche du marketing du rayon F&L telle que le manager M-D la conçoit :

> Le rayon FL, c'est d'abord l'implantation, puis la qualité, enfin la fraîcheur, ensuite le prix, et le choix. Dans l'ordre. L'implantation, c'est je dirais 25% des ventes, la qualité aussi 25%, le prix aussi, et le choix aussi. Enfin, la qualité fait plus que 25%. On peut dire que la qualité calme le prix.

> Le rayon me plaît, ce n'est jamais. Et puis quand j'ai fini, c'est beau. L'important en rayon, c'est deux choses : la masse, et les couleurs. Il faut que le rayon soit plein, et qu'il soit beau.

> Et il faut faire attention aux stocks, à la propreté du rayon, faire en sorte que le rayon donne envie d'acheter. Il m'est arrivé de redéfaire un rayon parce qu'il ne me plaisait pas.
> **De tout recommencer ?**
> Oui, enfin pas nécessairement dans la matinée, mais de tout recommencer le lendemain oui.

Toutes les décisions du manager sont réfléchies et structurées. M-D et CS-D considèrent que l'implantation est l'une des dimensions les plus importantes du marketing du rayon, pour lesquelles il est nécessaire d'avoir un certain nombre de connaissances ; il est nécessaire de

prendre en compte à la fois la saisonnalité et les variations des volumes vendus, ainsi que d'organiser les références par familles de produits. Le caractère impulsif ou de routine de l'achat d'une référence, et la volonté de contraster les couleurs sont ensuite les critères retenus pour placer les références sur le linéaire. L'allocation d'espace à la référence est déterminée par la disposition des colis d'origine : soit deux caisses à la verticale, soit trois à l'horizontale. L'environnement physique du rayon est également intégré dans les décisions d'implantation. La présentation des produits est à la fois adaptée aux caractéristiques des produits et à leur fragilité, mais également esthétique. Ne pas dépoter les produits permet un gain de temps, ce qui n'exclut pas de ranger et d'aligner les produits[150], tout en veillant à respecter la régularité des masses présentées, ce qui implique de recourir à des faux fonds pour les références sensibles telles les salades. Les conteneurs disparaissent ainsi sous les produits, dont la plus belle partie est exposée au regard du client. Par ailleurs, les produits de maturité différente, comme les bananes, ne sont pas mélangés : nous aurons ainsi observé sur cette référence deux colis, au niveau de coloration différent. Les baies les plus mûres sont placées au devant du rayon, mais ne sont pas mélangées au plus vertes. Elles ne sont pas non plus écartées du rayon, car certains clients préfèrent les bananes plus mûres. Comme indiqué précédemment, le manager valorise la variété d'assortiment, bien qu'il estime que son rayon, trop petit, ne lui permette pas de développer suffisamment de choix. L'adaptation à la saison et aux conditions locales priment cependant sur la volonté de présenter un assortiment large et profond. Les périodes creuses, comme le mois de novembre, sont utilisées pour tester de nouvelles références, commandées dans un premier temps en faibles quantités. L'une des critiques faites au rayon concerne l'affichage : il respecte toutes les obligations légales, et les produits sont systématiquement indiqués comme de catégorie II, afin d'éviter tout problème avec la répression des fraudes ; les affiches, comme dans tout le magasin, sont en revanche petites et peu visibles. Les animations sont adaptées au climat, le manager n'hésitant pas à mobiliser ses fournisseurs directs au dernier moment pour mettre en place une promotion supplémentaire sur un produit adapté. Le rayon jouit d'une atmosphère plaisante, ou la fraîcheur des produits est mise en avant. Le grand soin apporté à la présentation des produits et à l'esthétique de l'ensemble du rayon confère un caractère plaisant, tranché au niveau des couleurs, et ordonné. L'enracinement local, en dehors du caractère familial du magasin, n'est cependant pas particulièrement mis en avant par les éléments décoratifs du rayon.

[150] Les produits peuvent être alignés dans le même sens, disposés en U, en fleurs… D'autres techniques sont mises en œuvre. Par exemple, les radis sont disposés sur deux rangs, les fanes permettant une alternance rose-vert-rose ; les poireaux et céleris sont disposés à la verticale, en ornement.

4.5.1.2. La logistique interne du rayon

La logistique du rayon est minutieusement orchestrée. En été, le suivi de rayon est permanent. En hiver, trois phases de réapprovisionnement sont prévues, de sorte à ce que le rayon soit ré-achalandé pour 11h, 14h30, puis de 17h à 19h. Les produits sensibles ne sont alors plus réapprovisionnés sauf nécessité, tandis que les produits supportant de passer la nuit sur le rayon sont remplis de sorte à réduire la masse de travail à effectuer le lendemain matin. Une phase de remballe est également prévue. Le travail d'entretien consiste donc à remplir les linéaires en effectuant les rotations, à ranger et à nettoyer pour éliminer les déchets en rayon, et à trier les produits. Le tri est ici exigeant, tout produit qui ne serait pas acheté est écarté de la vente. Il est également pertinent : les filets abîmés sont reconstitués, et les produits encore vendables sont incorporés au vrac, s'ils partagent la même origine et le même calibre. L'objectif est de perdre le moins d'argent possible, tout en maximisant la qualité des produits en rayon. Le travail de réapprovisionnement est effectué, au moment de l'étude, par un employé en CDD tournant de rayon en rayon, et sans expérience préalable des F&L. M-D a formalisé le travail de réapprovisionnement : il est impératif de commencer par les salades, puis par les légumes, et enfin par les fruits. L'objectif est d'accorder la plus grande attention aux produits dégageant une image fraîcheur. Les produits sont par ailleurs travaillés, de sorte à mettre en valeur les plus belles parties des produits. Des soins sont apportés, les légumes-feuilles étant vaporisés. Le nettoyage du rayon ne satisfait pas M-D intégralement. Il estime manquer de ressources humaines pour pouvoir exiger que les linéaires soient nettoyés tous les soirs. La propreté de la réserve est en revanche assurée quotidiennement, le manager n'hésitant pas à participer à la tâche.

4.5.1.3. L'acuité des commandes et des livraisons

La connaissance de la clientèle et le climat conditionnent les commandes. Le manager procède par mise en concurrence systématique de la centrale avec son grossiste privilégié. La mercuriale lui sert de guide, et pour chaque référence, il estime le différentiel de qualité entre les deux fournisseurs, puis le différentiel de prix. Les produits proposés par la centrale lui servent de référence pour comparer les offres. Le manager est considéré comme étant doté d'une faculté très rarement rencontrée dans les super et hypermarchés : il « sent » ses marchés, aussi bien à l'aval qu'à l'amont. Son grossiste privilégié estime qu'il s'agit d'un professionnel particulièrement doué à ce niveau, reconnaissant que la maîtrise de telles qualités est délicate. Cette compétence apparait être tacite : aucun répondant n'aura su nous expliquer les fondements de cette compétence conceptuelle, sans recourir aux notions d'expérience et d'intuition. Pour ces raisons, le grossiste révèle aimer traiter avec le manager

M-D. L'achat en direct nécessite également des compétences de négociation. Formant l'un de ses employés à la manière d'un apprenti, M-D nous dira qu'il estime que ce dernier maitrise désormais les rouages du management du rayon F&L. Il n'est cependant pas encore prêt à manager les relations d'achat en direct, qui nécessite clairvoyance et réactivité, de sorte à ne pas « se faire avoir par les commerciaux ». Les coups, qu'ils proviennent des grossistes ou des centrales, ne sont acceptés que si le manager est complètement persuadé de pouvoir écouler les marchandises. Le manager est généralement satisfait de la conformité des livraisons de ses fournisseurs. Il estime que la centrale s'est dernièrement fortement améliorée dans sa capacité à livrer une marchandise de qualité régulière. Avec son grossiste privilégié, il a l'habitude de traiter avec un commercial qu'il commence à connaître : ce dernier était auparavant embauché par un fournisseur du rayon, avec qui les relations commerciales ont été temporairement rompues après que des défauts de conformité des livraisons se soient répétées. Il en résulte que le commercial connait désormais les préférences de M-D en fonction des produits[151]. Le manager M-D n'accepte pas que ses clients soient privés de produits. Il traite les défauts de conformité avec la plus grande sévérité. De la même manière, en cas de sous-estimation des quantités à commande, il n'hésite pas à demander à son direct s'il peut le dépanner.

4.5.2. L'analyse par spécificités managées

L'analyse par spécificités managées révèle un excellent niveau de prise en compte des caractéristiques des produits (0,95), dont la seule faiblesse peut être éventuellement rattachée au manque de nettoyage des linéaires. La saison est non seulement valorisée, mais encore mise à profit pour travailler à l'optimisation de l'assortiment (1,00). L'esthétisme est également particulièrement soigné dans ce rayon qui obtient un score d'hédonisme élevé (0.88), dont les seuls défauts peuvent être rattachés à l'activité du nettoyage du mobilier, et à l'affichage, peu visible, et n'apportant aucune information sur les produits en dehors des mentions légales. La prise en compte du facteur local est également de très bon niveau, le manager maitrisant les facteurs climatiques aléatoires qu'il a appris à intégrer, c'est-à-dire en étant réactif par rapport à eux, mais encore en les utilisant pour appuyer la dynamique commerciale de son rayon. Il répond aussi aux facteurs locaux plus structurels, son offre étant particulièrement compétitive, du point de vue du rapport qualité prix, mais également en raison de la variété de son assortiment, par rapport au principal concurrent que nous avons pu étudier. Nous n'avons cependant pas d'information relative à la prise en compte de la culture

[151] Cette connaissance, construite au fur-et-à-mesure, concerne par exemple la propreté des produits fournis, ou encore le niveau de coloration des produits, l'exemple des Golden nous ayant été donné.

locale pour appuyer la dynamique promotionnelle du rayon ou orienter sa thématisation, la dimension locale étant cependant valorisée par l'intégration de producteurs locaux.

4.6. Les résultats et performances du rayon

4.6.1. La tenue de rayon et le niveau de démarque

La tenue de rayon représente pour M-D un enjeu particulièrement important, bien qu'il reconnaisse que certains points sont améliorables. Les données collectées à ce propos sont exposées en annexe 8-D.2. M-D estime tout d'abord que la qualité des produits diminue à partir de 17 heures, faute de personnel en nombre suffisant pour accroître la fréquence de remplissage du rayon. Quatre périodes de réapprovisionnement sont cependant organisées sur la journée en période basse, la présence devant être constante en été. Afin de soigner l'image fraîcheur du rayon, le manager impose que l'employé chargé de l'entretien commence immédiatement par les salades, et les légumes à feuilles. Le temps que le rayon soit réapprovisionné, il convient de se réoccuper de ces produits sensibles. Nous n'avons noté aucun défaut apparent de qualité, en dehors de bananes un peu mûres. Le manager a pris soin de les présenter séparément des autres, afin de ne pas mélanger des produits de maturité différente, préservant l'homogénéité de la qualité afin de limiter les manipulations des clients (Qualité = 1). M-D est également extrêmement attentif à ce qu'il n'y ait pas de rupture. Seule une rupture sur une journée a été constatée, sur du gingembre. Suite à un défaut de conformité de livraison, le manager, qui avait planifié une visite au marché de gros, aura rapporté à un de ses directs les produits refusés, pour les échanger. Le défaut de conformité des produits, s'il se répète, est motif de rupture de relation commerciale. Priver ses clients de produit est pour lui intolérable, dira-t-il en évoquant une rupture de melon qui est survenue durant une journée d'été. A peine arrivé, le manager se sera assuré que le rayon ne manquait pas de poireaux, risque qu'il évoquait tandis que la route du retour était légèrement encombrée (Ruptures = 1). Le manager considère que son rayon n'est pas parfaitement propre ; estimant que la personne travaillant l'après-midi doit œuvrer avec intensité pour maintenir le rayon, il estime qu'il n'est pas raisonnable de lui demander de nettoyer l'intégralité des linéaires une fois la remballe effectuée. La réserve est en revanche nettoyée tous les matins, ainsi que nous l'avons précédemment évoqué. Nous avons pu constater quelques sacs plastiques et étiquettes coincés dans la devanture vitrée d'un linéaire, au niveau des agrumes, étant cependant à peine visibles. De l'eau aura par ailleurs contribué à salir le rayon au cours d'un après-midi. L'employé chargé de l'entretien subira une pression importante, ayant peur de s'attirer les foudres de l'associé. La machine de nettoyage s'est retrouvée enfermée à clé ; la personne ayant fermé le local sera rentrée chez elle en l'emportant par distraction, sans possibilité de la

rapporter en raison de la distance entre son domicile et le lieu de travail. Pour notre part, nous avons toutefois constaté que le rayon était rangé, et qu'aucun déchet ne restait en rayon ou sur le sol (Propreté = 0,5). Nous avons été surpris de constater que la présentation des produits n'était que peu dérangée en cours de journée, en dépit de la fréquentation importante du rayon par les clients. L'esthétique du rayon est cruciale pour le manager M-D, qui considère qu'un rayon esthétique repose sur une présentation rangée et travaillée. Observant le comportement des clients, nous nous sommes aperçu que ces derniers ne manipulaient que peu les produits : il semble que l'association de la présentation rangée des produits, de l'exigence du niveau de qualité visuelle, et de l'homogénéité de cette qualité dans un même contenant, contribue à limiter le comportement d'inspection des clients (Présentation = 1).

La perte par tâche n'est pas pesée. Le manager M-D a cessé cette pratique. Il ne la comptabilise qu'à partir du moment où il constate une anomalie au niveau des marges. Nous rappelons que le manager n'a accès que depuis quelques mois à peine aux données comptables du rayon. De ce fait, afin de pouvoir gérer son rayon et ses achats en direct, le manager a toujours tenu sa propre comptabilité en parallèle, en étroite collaboration avec le manager de département qui, lui, avait accès aux chiffres. Féru de gestion, c'est avec rigueur qu'il poursuit selon ses habitudes : ainsi, si la démarque n'est pas pesée, elle est suivie au jour le jour. Par ailleurs, le manager s'autorise un taux de démarque de 4,5 % du chiffre d'affaires, variable selon la saison, qu'il provisionne de sorte à avoir la possibilité de trier ses produits avec suffisamment d'exigence. Estimant que la part de démarque inconnue était trop élevée, M-D et son chef de département ont obtenu que des balances de contrôle soit incorporées aux caisses de sorties. Dès la mise en place du système, les clients dont le poids des produits ainsi contrôlés différait de celui annoncé par l'étiquette étaient priés par la caissière de retourner en rayon afin de repeser ses produits. Bloquant ainsi les caisses et démasqué en public, le fraudeur subissait une pression sociale importante : le système étant de plus en plus connu des clients, le nombre de fraudeurs a rapidement diminué, permettant de réduire la démarque de 1 à 2 % (Démarque = 1).

4.6.2. Les performances du rayon

Nous exposons successivement l'atteinte des objectifs de performances et les performances liées au marché.

4.6.2.1. L'atteinte des objectifs de performance

La fixation des objectifs de performance des rayons du frais traditionnel, et des rayons F&L notamment, est considérée comme une activité délicate. Les managers estiment que l'associé incorpore de nombreux facteurs, de sorte à proposer des objectifs à la fois ambitieux, et en phase avec les évolutions de la consommation. Le niveau de CA fixé comme objectif a été atteint en 11 mois (CA objectif = 1). Les objectifs de marge brute sont également atteints, le taux de marge brute réalisée étant supérieur de 0,5 % aux attentes de la direction (marges brutes objectif = 1).

4.6.2.2. L'évaluation des performances liées au marché

L'évaluation du CA TTC annuel du rayon D est réalisée de la même manière que pour le rayon C. Compte tenu des justifications présentées dans le tableau suivant, nous codons 1 cette variable. Ces résultats doivent toutefois être nuancés, en rappelant que le rayon D est implanté dans un supermarché leader sur sa zone de chalandise : il bénéficie ainsi d'un contexte favorable, le point de vente attirant une part importante des consommateurs de sa zone de chalandise. Le manager M-D nous aura confié avoir travaillé dans un magasin peu performant, souffrant d'une perte de fréquentation client : dans ce contexte, il ne pouvait développer son assortiment sous peine de risquer un taux de démarque important. Les produits étant hautement périssables et fragiles, ceci semble souligner la pertinence d'une stratégie fondée sur l'adaptation locale plutôt que de développer coûte que coûte l'attractivité du rayon.

Tableau 7-D.3: L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon D

Référentiel	Indicateur	Surface d'appartenance	Surface contigüe	Discussion	Valeur
		1000-2500 1200-2500	2500-5000		
Ctifl (2002)	CA min	628	150	Compte tenu de la surface du point de vente, le rayon se place parmi les plus spacieux de sa catégorie. Il y avoisine le niveau de CA des rayons les plus performants, et s'élève à une-fois-et-demi le CA proposé par le second référentiel. Le CA du rayon correspond par ailleurs à 70% du CA moyen d'un hypermarché. Nous considérons que le niveau de son CA est bon.	1
	CA max	95	41		
	CA fréquent	177	71		
Indispensable F&L (2006)	CA corrigé	154	71		

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle ne repose que sur des données subjectives. L'associé estime, en invoquant une enquête qu'il aurait commandée quelques années auparavant, que le niveau de satisfaction de la clientèle de son point de vente est bon, quelque

soit le rayon, y compris au niveau des F&L. Nous n'avons que peu d'informations vérifiables. Néanmoins, durant notre présence en rayon, nous n'avons enregistré aucune manifestation d'insatisfaction de la part de la clientèle. Il s'agit du seul cas dans lequel aucun client n'a exprimé de mécontentement (satisfaction = 1).

4.7. Les principaux apports de l'étude du cas D

Le cas D se rapproche de l'idéaltype du mode de management du rayon que nous avons établit. Comparativement, il pourra nous permettre de repérer les conditions favorables à l'obtention d'un tel mode de management. Par ailleurs, nous retenons de ce cas :

- La formation théorique au produit apparait insuffisante : un apprentissage appliqué au management du rayon semble être un complément déterminant ; la connaissance du rayon par un supérieur hiérarchique permet de réaliser cette formation ;
- Pour développer le professionnalisme de l'équipe, un mode de formation de type apprentissage est développé ; nous comprenons que ceci peut être difficile à mettre en place dans le contexte d'une équipe de grande taille ;
- En cas de déficit de compétence d'un employé, une logistique appropriée peut être développée en indiquant des méthodes de travail très précises ;
- Il est possible de combiner un mode de présentation efficient et attractif à la fois ; la séparation des produits de niveaux de qualité différents, et la présentation ordonnée des produits semble réduire les manipulations des clients ;
- Le management du direct impose un suivi régulier, la mise en œuvre de programmes de développement, la capacité donc à développer une relation commerciale, mais également à y mettre fin ;
- « Sentir ses marchés » semble être une compétence tacite, qui se développe avec l'expérience, et qui permet de prendre en compte les effets des facteurs aléatoires sur les marchés de l'offre et de la demande ; leur anticipation permet de les mobiliser pour développer une offre commerciale proactive.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de présenter les cas que nous avons analysés. Nous avons choisi de recourir à une présentation de type monographie afin de développer leurs singularités, tout en respectant une trame commune visant à faciliter leur comparabilité.

Nous avons tout d'abord présenté leurs contextes méthodologiques et environnementaux. Ces premiers nous ont permis de mettre en avant les biais susceptibles d'entacher leur analyse, et de préciser comment nous les avons appréhendés. Les unités d'analyse ont été développées avec soin, afin d'attester de la cohérence des cas avec le protocole de la recherche. Les modes de management ont été évalués, en suivant tout d'abord une logique fonctionnelle, puis une logique par spécificité managée. Ce double regard permet de décomposer les effets des différentes composantes du management de la spécificité, tout en respectant leur caractère enchevêtré.

Cette approche orientée cas nous permet de développer, dans le chapitre suivant, une approche orientée variable. Plus analytique, cette phase fait perdre le contexte de chaque cas. Cette description préalable nous permet d'appréhender cette phase inter-site avec une bonne compréhension du contexte et des particularités de chaque cas, dont les principaux apports ont été soulignés.

Nous nous penchons à présent sur cette approche comparative.

Chapitre 8 : Analyse inter-cas, discussion théorique et propositions

« Ce sont à la fois le sens commun et la science qui nous prescrivent d'observer précisément les choses avant de commencer à élaborer des théories »
H. Becker (1985), cité par Maffesoli, (2005, p. 222)

Les cas sélectionnés ont été étudiés et analysés. Le précédent chapitre offre une synthèse, sous formes de monographies, des principales caractéristiques de ces cas, et des dynamiques qu'ils recèlent. Nous avons pu nous assurer de disposer de tous les éléments nécessaires pour répondre aux besoins de notre recherche.

La dernière phase de notre méthode consiste à orchestrer la comparaison de nos cas, suivant les procédures énoncées au cours du chapitre 6. Nous y avons notamment exposé la logique d'analyse des matrices « variable par variable » cumulées que nous avons produites.

Le choix d'un tel format est justifié par la nature exploratoire, compréhensive, mais également explicative, qui caractérise nos objectifs. Pour répondre à notre questionnement, il convient en effet, dans un premier temps, de mettre à jour avec précision les mécanismes à l'œuvre dans ce rayon. Il s'agit d'un préalable indispensable au repérage des conditions favorisant un mode de management des spécificités du rayon.

La structuration du présent chapitre est dès lors guidée par notre cadre conceptuel, dont nous étudions les propositions sous-jacentes. Dans un premier temps, nous étudions les effets du mode de management du rayon sur ses performances, en suivant la proposition générale selon laquelle cet effet se produit partiellement par l'intermédiaire de la tenue de rayon et de la maîtrise du niveau de démarque (1). L'analyse détaillée des mécanismes impliqués nous garantira de pouvoir analyser les conditions favorables à la mise en œuvre d'un tel mode de management (2). Sur cette base, nous répondrons à nos questions de recherche et mettrons en perspective nos résultats (3).

1. Management de la spécificité et performances du rayon

L'analyse des associations entre le mode de management du rayon et ses performances est cruciale. Une association positive entre un mode de management se rapprochant de l'idéal du management de la spécificité tel que nous l'avons conceptualisé, et des performances globales supérieures à celles obtenues avec un mode de management moins respectueux des

spécificités des F&L, étaierait l'élément fondamental de notre recherche : la thèse de la spécificité du rayon F&L.

Dans un premier temps, nous présentons les données des évaluations de la productivité des rayons, pour lesquelles nous avons dû recourir à une attribution de valeur par comparaison de nos cas (1.1). Nous analysons alors les associations entre les résultats intermédiaires que sont la tenue de rayon et la maîtrise de la démarque, et les différentes facettes de la performance des rayons (1.2). Nous examinons ensuite les relations entre les modes de management du rayon et ces résultats intermédiaires (1.3), puis celles susceptibles d'intervenir directement entre les modes de management et les performances du rayon (1.4).

1.1. Les mesures de productivité des rayons étudiés

Nous n'avons pu obtenir de données compatibles avec les normes sectorielles disponibles. Les valeurs attribuées aux scores de productivité l'ont donc été de manière comparative, prenant le rayon le moins productif pour base 100, afin de garantir la confidentialité des données. Le tableau 8.1 reprend ces données, mobilisées dans les matrices analysant la performance des rayons. Deux mesures ont été retenues pour analyser la productivité de l'équipe, l'une excluant le manager de rayon, et l'autre l'incluant : nous sommes ainsi en mesure d'apprécier les raisons pour lesquelles la pratique de suppression des managers de rayon tend à se développer dans les supermarchés de quelques enseignes.

Tableau 8.1 : Comparatif des mesures de productivité des rayons en base 100

Cas	CA / nombre d'employés	CA / total équipe F&L	CA / lin
B	100	100	100
A	129	132	101
C	135	143	106
D	218	170	145

L'analyse comparée des points de vente nous permet donc dans un premier temps d'apporter une justification à la stratégie de [C], qui a choisi de ne pas confier la responsabilité du rayon F&L à un manager dédié. Tandis que seuls 6 points de productivité séparent les rayons [A] et [C] avec la première mesure, [C] dépasse [A] de 11 points lorsque le responsable de rayon, qui ne compte que pour 0,20 personne dans le cas de [C][152], est inclus. Nous constatons dans un deuxième temps que le cas [B], qui est passé au nouveau concept, est le moins productif de tous les rayons. Ceci n'est pas nécessairement uniquement attribuable au mode de présentation des produits induit par le nouveau concept : nous rappelons également que ce point de vente a choisi de recruter deux personnes qui ne s'occupent que de la pesée assistée

[152] Cette approximation est fondée sur l'estimation du manager CS-C, qui considère consacrer 20% de son temps de travail à ce rayon.

et de l'entretien du rayon, mais ne participent pas à l'activité de réapprovisionnement. Enfin, nous constatons que le cas [D] est très largement plus productif que les autres rayons : suivant la première mesure, sa productivité est de 118 points supérieure à celle de [B], de 89 points supérieure à celle de [A], et de 83 points supérieure à celle de [C], deuxième cas le plus productif. Suivant la seconde mesure, les écarts, bien qu'ils se réduisent, persistent cependant : [D] entretien un écart de 38 points avec [A], et de 27 points avec [C]. Nous constatons alors que, dans le cas des supermarchés, dont l'effectif est plus réduit que pour les hypermarchés, l'introduction du manager de rayon pèse lourdement sur la productivité du rayon. Ceci justifie la stratégie de certains points de vente qui, favorisant la rentabilité du rayon, évitent de recourir à un manager dédié au rayon F&L. L'analyse qui va suivre permettra d'évaluer la pertinence d'un tel choix dans le contexte des rayons F&L.

1.2. Tenue de rayon, maîtrise de la démarque, et performances du rayon

Dans cette sous-section, nous nous interrogeons sur l'un des fondements sur lesquels repose notre thèse : le management des rayons F&L a pour objectif principal de maîtriser le processus inéluctable de dégradations de la qualité des produits et de la présentation du rayon. Nous sommes guidés par les propositions suivantes :

- P1-a : la qualité de la tenue de rayon et la maîtrise de la démarque ont un effet positif sur les performances liées au marché et sur la rentabilité du rayon,
- P1-b : la qualité de la tenue de rayon est associée négativement à la productivité du travail.

La figure 8.1 présente la matrice variable par variable cumulée permettant d'évaluer les associations entre les composantes de la tenue de rayon, la démarque, et les différentes facettes de la performance des rayons. Les principales associations, qui font l'objet de la discussion suivante, ont été grisées, afin d'en faciliter le repérage. Nous décomposons les associations impliquant l'atteinte des objectifs de performance, le niveau des performances liées au marché, et les mesures de la productivité des rayons.

Figure 8.1 : Matrice des associations entre la tenue de rayon et les performances du rayon

		CA object			Marge obj			Satisf			CA % bench			Prod emp			Prod lin		
		0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
	1			D			D			D			D			D			D
	Démarque		A	C		C	A	A C			C	A			A C			A C	
	0			B	B			B				B		B				B	
	1			D			D			D			D			D			D
	Total tenue[153]		A	B	B		A	B A				B A		B	A			B A	
	0			C		C		C			C				C			C	
	1			D			D			D			D			D			D
	Propreté et présentation		A	B	B		A	B A				B A		B	A			B A	
	0			C		C		C			C				C			C	
	1			D			D			D			D			D			D
	Qualité et ruptures		A				A	A				A			A			A	
	0			B C	B	C		B C			C	B		B	C			B C	
	1			D			D			D			D			D			D
	Qualité		A	B	B		A	B A				B A		B	A			B A	
	0			C		C		C			C				C			C	
	1			D			D			D			D			D			D
	Ruptures		A				A	A				A			A			A	
	0			CB	B	C		CB			C	B		B	C			B C	
	1			D			D			D			D			D			D
	Dém & rpt		A				A	A				A			A			A	
	0			C B	B	C		C B			C	B		B	C			C B	

1.2.1. La tenue de rayon, la démarque, et l'atteinte des objectifs de performance :

Nous ne constatons aucune association entre la tenue de rayon – globale ou décomposée – et l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires. Ceci semble signifier qu'en dépit des efforts réalisés par les directeurs de points de vente pour établir leurs prévisions, ces derniers n'intègreraient pas les effets qui pourraient être retirés d'une amélioration de la tenue du rayon.

En revanche, nous remarquons, dans le cas [B], que le manque de maîtrise du taux de démarque constitue une source d'explication des difficultés éprouvées par le manager M-B pour atteindre ses objectifs de marge. Il en est de même du rayon [C], qui ne semble maîtriser que partiellement son niveau de démarque, et ne réalise, nous semble-t-il, pas totalement ses objectifs exprimés en taux de marge brute. Cette explication est néanmoins partielle, et un

[153] La variable « total tenue » est obtenue par addition des scores des rayons sur les quatre variables suivantes : propreté, maintien de la présentation du rayon, constance de la qualité, absence de ruptures. Par ailleurs, nous avons cherché à introduire une nuance pour différencier les cas [B] et [A]. Ces deux cas ont un score de 0,5 sur les variables « qualité » et « présentation », néanmoins, l'analyse des données brutes recueillies nous permet d'estimer que le cas [B] est plus performant que [A] sur ces deux dimensions constitutives de la tenue de rayon. Cette décomposition et cette appréciation comparée expliquent pourquoi le cas [B] bénéficie d'un score de « total tenue » supérieur à [A].

retour aux cas est nécessaire pour en apporter une plus complète. Ces deux rayons ont la particularité d'appliquer les recommandations tarifaires de la centrale. Concernant le cas [B], nous avons observé que parmi les niveaux de tarification proposés par la centrale, il a choisi celui dont les exigences en matière de maîtrise de la démarque sont les plus élevées. N'agissant pas sur les taux de marque pratiqués, le manager n'est ainsi pas en mesure de compenser ses taux de pertes, supérieurs à la norme dans la tranche de tarification choisie, par une augmentation tarifaire. [D] et [A] ont un niveau de maîtrise de leur démarque plus élevé, qui pourrait être suffisant pour parvenir à atteindre leurs objectifs de marge. Ces deux cas pratiquent également une technique de compensation de marges entre les produits, et les périodes, ce qui peut contribuer au fait qu'ils atteignent leurs objectifs de marge.

Les ruptures n'interviennent pas dans l'atteinte des objectifs de démarque, les relations n'étant pas répliquées dans les cas [B] et [C], et les cas [D] et [A]. Ceci, bien que logique, nous permettra de comprendre, par la suite, les stratégies d'approvisionnement des managers de rayon.

1.2.2. La tenue de rayon, la démarque, et les performances liées au marché :

L'analyse des associations entre la tenue de rayon et les performances liées au marché fait référence à deux indicateurs : la satisfaction des clients, et le chiffre d'affaires relatif aux normes sectorielles.

1.2.2.1. Tenue de rayon et satisfaction

Considérant les cas [A], [B] et [C], nous ne constatons aucune association entre la tenue de rayon, prise dans sa globalité ou décomposée, et la satisfaction des clients. Quelque soit le niveau, insuffisant ou moyen, de tenue de rayon atteint par ces cas, des preuves d'insatisfaction ont été enregistrées. Dans la limite des réserves que nous avons indiquées précédemment concernant cette approximation de la satisfaction des clients, nous remarquons néanmoins que le cas [D], qui excelle dans chacune des composantes de la tenue de rayon, est le seul dont la direction affirme que ses clients sont satisfaits du rayon F&L ; il s'agit également du seul cas dans lequel nous n'avons enregistré aucune remarque négative émanant des clients. N'ayant rencontré aucun cas de réplication littérale de cette relation, ni de cas excellant dans une dimension de la tenue de rayon et pas dans les autres, nous ne disposons pas des données permettant d'étayer davantage l'idée selon laquelle seule l'excellence de la tenue de rayon permettrait de satisfaire les clients d'un rayon F&L. Nous pouvons également supposer que le défaut sur l'une des composantes de la tenue de rayon serait susceptible de générer l'insatisfaction des clients. Davantage de recherches seraient nécessaires à ce propos.

1.2.2.2. Tenue de rayon et chiffre d'affaires relatif aux normes sectorielles

En nous contentant d'analyser les cas en fonction de leur répartition selon les trois valeurs que nous avons retenues pour faire varier nos conditions et nos résultats (0 ; 0,5 ; et 1), nous constatons quatre associations positives[154], pour lesquelles nous disposons de deux cas de réplication littérale, [A] et [B], et de deux cas de réplication théorique, [C] et [D] :

- la tenue de rayon dans sa globalité,
- le maintien de la présentation et de la propreté du rayon,
- la constance de la qualité,
- la constance de la disponibilité de l'offre.

Il est cependant intéressant de nous pencher sur les légères différences qui distinguent les cas [A] et [B], et de les introduire dans l'analyse. Ces différences introduites, trois de ces associations ne tiennent plus. Seule subsiste celle faisant intervenir la constance de la disponibilité de l'offre, c'est-à-dire simultanément une absence de rupture en rayon et une qualité de produits exposés constante et homogène. L'interprétation de ce résultat est délicate. Deux cas de figure sont envisageables.

Dans un premier temps, nous faisons abstraction de tout autre facteur, contrôlable ou non par les managers de rayon, qui serait susceptible d'influencer le chiffre d'affaires des rayons. Sous cette hypothèse simplificatrice, nous observons que ni la tenue de rayon dans sa globalité, ni le maintien de la présentation et de la propreté, ni la qualité des produits, ni l'absence de ruptures ne seraient en mesure d'expliquer les différences de chiffre d'affaires entre ces cas de manière cohérente avec les cas de réplication théorique. Seule la constance de la disponibilité de l'offre, qui combine le maintien de la qualité des produits et l'absence de rupture, semble susceptible d'expliquer les variations de chiffre d'affaires dans l'ensemble des cas.

Il est néanmoins possible que des facteurs externes viennent interférer dans ces résultats. En effet, les experts s'accordent à dire que les clients des rayons F&L valorisent avant tout la qualité des produits, principal facteur déclencheur de l'acte d'achat. Nous pourrions nous attendre à une association positive entre le niveau de qualité des produits et sa constance, et le

[154] Une association positive entre l'absence de ruptures et le niveau de chiffre d'affaires semble également se dessiner. Les cas [C] et [B] offrent un cas de non-réplication littérale : tous deux ont un niveau de ruptures élevé, cependant le niveau de leur CA diffère. Un montant de ruptures élevé peut contribuer à limiter le chiffre d'affaires des rayons. Néanmoins, en fonction de la variété de l'assortiment, les clients sont susceptibles de pallier la rupture d'une référence par l'achat d'une référence de substitution, satisfaisant un même besoin. Nous avons ainsi pu observer, dans le cas [B], qu'à partir du moment où les tomates rondes ont été en rupture, les clients se sont tournés vers les tomates allongées, référence qui se vendait peu, avant que la rupture ne se produise.

chiffre d'affaires des rayons. Deux facteurs seraient susceptibles d'expliquer cette absence de relation, à condition d'introduire le contexte concurrentiel des cas dans l'analyse, un retour aux contextes des cas nous permettant de constater que les rayons ne font pas face à un environnement concurrentiel similaire :

- La présence d'un spécialiste : [B] est en effet situé à proximité d'un spécialiste, l'un des seuls facteurs que la littérature a révélé être en mesure d'inquiéter la contribution d'un rayon F&L au chiffre d'affaires des hypermarchés (Campo et Gijsbrechts, 2003). Le cas [A] ne souffre pas, quant à lui, d'une telle concurrence inter-type. Ce premier facteur conduirait à nous intéresser au potentiel de chiffre d'affaires des rayons.
- L'évaluation du rayon par les consommateurs, relative aux alternatives disponibles : les relevés que nous avons effectués en visitant le concurrent de [B] nous ont permis de constater d'une part que les prix pratiqués par ce concurrent sont globalement inférieurs à ceux de [B], et d'autre part que la qualité des produits en rayon était irréprochable ; ceux effectués auprès de la concurrence de [A] montrent que son offre est bien mieux positionnée que celle de ses concurrents, en termes de prix et de qualité en rayon. Or, il est fort envisageable que les consommateurs se livrent à une comparaison des rayons qui sont à leur portée. La qualité de l'offre de [B] peut en effet s'avérer supérieure à celle de [A] du point de vue de la comparaison théorique entre ces deux cas. Du point de vue des consommateurs, la qualité de l'offre de [A], plus performante que celle de ses concurrents, est alors supérieure à celle de [B] qui fait face à un spécialiste dont l'offre est qualitativement supérieure, et globalement moins onéreuse. Il en est de même de la qualité de la présentation et de la propreté des rayons. Cette supposition reposerait toutefois sur le fait que les consommateurs de la zone de chalandise de [B] prennent le temps de faire leurs achats chez ce spécialiste, ce qui est envisageable dans la mesure où les consommateurs n'ont qu'à traverser la route pour s'y rendre.

L'introduction de ces deux facteurs permet de construire une matrice rivale, présentée ci-dessous :

Figure 8.2 : Explication rivale des associations entre la tenue de rayon et le chiffre d'affaires relatif, prenant en compte l'environnement concurrentiel des rayons

		CA % bench		
		0		1
Total tenue	1			D
			A	
			B	
	0	C		
Propre et prés	1			D
			A	
			B	
	0	C		
Qualité et rpt	1			D
			A	
	0		B	
		C		

		CA % bench		
		0		1
Qualité	1			D
			A	
			B	
	0	C		
Ruptures	1			D
			A	
	0	C	B	

Nous remarquons alors que les cas s'alignent parfaitement sur quatre associations : la qualité, la disponibilité de l'offre (qualité et rupture), le maintien de la présentation et de la propreté du rayon, et le niveau global de tenue de rayon. Par ailleurs, le cas [C] n'offre pas de réplication littérale de l'association entre les ruptures et le niveau de chiffre d'affaires. Ceci pourrait signifier que ses défaillances en termes de constance de la qualité des produits priment sur la présence de ruptures en rayon.

1.2.2.3. Tenue de rayon et productivité

Nous rappelons ici un extrait de la matrice de la figure 8.1 relatif à la productivité des rayons analysés. Pour en faciliter la lecture, nous l'avons transposé de sorte à ce que la productivité soit présentée comme un déterminant de la tenue de rayon, et de la démarque[155].

Figure 8.3 : Extrait de la matrice 8.1 concernant la productivité des rayons

	Total tenue			Propre et prés			Qualité & rpt			Qualité			Ruptures			Démarque		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
Prod employés 1			D			D			D			D			D			D
Prod employés	C	A		C	A		C	A		C	A		C	A			C A	
Prod employés 0		B			B		B				B		B			B		
Prod linéaire 1			D			D			D			D			D			D
Prod linéaire	C	A B		C	A B		C B	A		C	A B		C B	A		B	C A	
Prod linéaire 0																		

L'analyse de la productivité du linéaire et du travail révèle une association négative avec la tenue de rayon globale, la constance de la propreté et de la présentation du rayon, et la constance de la qualité ; ces associations ne sont pas répliquées par le cas [D]. Les

[155] La productivité de l'équipe peut être perçue tant comme un résultat, que comme une mesure de la taille relative des équipes.

associations qui semblent positives avec la maîtrise de la démarque ne sont pas répliquées par [C] et [A], ce qui peut révéler leur caractère fallacieux.

Dans un premier temps, nous excluons le cas [D] de l'analyse, et commençons par discuter de la productivité de l'équipe. Ce phénomène reproduit alors très clairement les propos des experts, qui précisent qu'il existe un effet de seuil au-delà duquel, pour un volume de produits que nous ne pouvons mesurer ici, la taille des équipes devient insuffisante pour gérer convenablement la tenue de rayon. Il conforte les résultats de précédentes recherches sur la productivité des rayons : le développement de l'attractivité et la recherche de productivité seraient deux options stratégiques antagonistes (Reinartz et Kumar, 1999), la littérature indiquant un lien négatif entre la tenue de rayon (qualité de la présentation et du remplissage) et le coût du personnel (Vignon, 2002). Compte tenue des associations avec le chiffre d'affaires, soit de la disponibilité de l'offre qui implique nécessairement la qualité des produits, soit, selon la matrice 8.3 rivale, de la tenue de rayon, de la qualité et de la propreté et la présentation, nous pourrions suggérer que nos données confirment les propos des experts, lorsqu'ils considèrent que la diminution de la taille relative des équipes a un effet préjudiciable sur la tenue de rayon, et, indirectement, sur l'exploitation du potentiel de son chiffre d'affaires.

Cependant, le cas [D] s'oppose à la généralisation de cette proposition. En effet, [D] a la particularité de réaliser à la fois le meilleur score de tenue de rayon, et la plus forte productivité mesurée par le chiffre d'affaires rapporté à la taille de l'équipe. Ce cas, le plus proche de l'idéaltype que nous avons constitué, s'avère donc des plus importants pour notre compréhension du management de la spécificité des rayons F&L. Nous observerons, lors de l'analyse des antécédents des modes de management des rayons, les conditions qui lui permettent de parvenir à un tel résultat. Pour l'instant, nous pouvons considérer que, généralement, la tenue de rayon semble associée négativement à la productivité du travail, autrement dit, à la taille relative de l'équipe. Cette relation n'est pas généralisable, car sous certaines conditions restant à déterminer, la tenue de rayon et la productivité du travail peuvent être combinées.

Les résultats indiquent une association négative entre la productivité du linéaire, la tenue de rayon, la constance de la présentation et de la propreté, et la constance de la qualité en rayon. Ces associations ne sont néanmoins pas généralisables en raison du cas [D]. L'accroissement de la productivité du linéaire est en effet de nature à rendre plus complexe le travail de remplissage du rayon et d'entretien du rayon. Ceci semble donc indiquer que le cas [D] met

en œuvre des pratiques lui permettant d'achever simultanément ces deux objectifs apparemment antagonistes. Nous pouvons alors considérer que, généralement, la productivité de l'espace linéaire est associée négativement avec la qualité de la tenue de rayon, la constance de la présentation du rayon, et celle de la qualité des produits en rayon. Sous certaines conditions restant à déterminer, ces objectifs peuvent toutefois être associés.

Une approche plus globale des mesures de productivité peut être suggérée. Nous constatons en effet que les rayons les plus productifs sur un facteur le sont également sur l'autre facteur. Il aurait pu s'agir d'une volonté de substituer le coût de l'un au coût de l'autre, mais les données révèlent des stratégies autres. Il se pourrait en effet qu'elles révèlent la poursuite de stratégies de recherche d'efficience. Auquel cas, les rayons pourraient faire face à une situation de sous allocation de ressources, qui ne permettent pas d'exploiter les potentiels du rayon. Le cas [D] pourrait alors relever d'un optimum, faisant intervenir d'autres facteurs que nous déterminerons par la suite.

1.3. Management de la spécificité et résultats intermédiaires

Trois matrices, présentées en annexes, ont été produites : une organisée par fonctions détaillées par variables du mix (Annexe 8.1), une organisée par fonctions détaillées par spécificités (Annexe 8.2), et la dernière organisée par spécificités détaillées par fonctions (Annexe 8.3). Le croisement de ces différents formats nous permet d'analyser en détail comment les 35 critères d'appréciation du management de la spécificité des F&L se combinent avec la tenue de rayon, et la maitrise de la démarque. La matrice en figure 8.4 offre une vision cumulée et synthétique présentant les associations par fonctions, et par spécificités. Les relations constatées ont été marquées de gris clair, de sorte à faciliter la lecture, tandis que les cas de non-réplication sont présentés en blanc sur fond noir.

Nous constatons dans un premier temps que le management de la saison n'a aucun effet sur la tenue de rayon.

L'analyse de la démarque révèle plusieurs associations positives :

- la maîtrise de la fonction de passation des commandes et l'acuité des commandes (Annexes 8.1 et 8.2), et notamment l'acuité des commandes respectueuse de la fragilité des produits, c'est-à-dire l'évitement de constitution de surstocks de produits sensibles et rapidement périssables, et anticipant les facteurs aléatoires locaux ; (Com-Prod, Com-Local-aléa, Annexes 8.2 et 8.3)
- la maîtrise des facteurs locaux, aléatoires ou non, et leur prise en compte au niveau du marketing (Annexes 8.2 et 8.3) ;

- la maîtrise du produit dans son ensemble, une fois le cas [B] écarté (Annexe 8.3) ;
- une fois le cas [B] écarté, le marketing du rayon, la logistique du rayon, l'implantation, et l'exigence du tri des produits (Annexe 8.2).

Du point de vue des spécificités prises en compte, nous constatons, du fait du cas [B], que la maîtrise de la démarque dépend avant tout de la prise en compte du facteur local, puis de la gestion du produit. Dans le cas [B], l'adaptation locale et l'adaptabilité du mode de management sont faibles. Cette cause neutralise les efforts réalisés en termes de management du produit. Nous pouvons considérer que ces deux aspects du ManSpé contribuent à la gestion de la démarque, tout en précisant que la prise en compte du facteur local semble être une condition nécessaire : en son absence, la démarque n'est pas maîtrisée. Il pourrait s'agir du facteur qui s'impute le plus lourdement sur le montant de démarque du rayon.

L'analyse fonctionnelle, toujours du fait du cas [B], révèle que la qualité des approvisionnements, et plus précisément, peut être, l'acuité des commandes, est une condition nécessaire à la maîtrise de la démarque. Cet élément maîtrisé, le marketing du rayon (et plus précisément l'implantation) et l'adaptation de la logistique interne sont des facteurs qui contribuent à maîtriser la démarque.

Par ailleurs, l'association entre la maîtrise de la démarque et l'exigence du tri nous semble être de sens contraire, telle que plus la démarque est maîtrisée, plus le niveau de tri des produits peut être exigeant. En effet, la démarque est influencée par le montant de produits triés. L'exigence du niveau de tri peut, quant à elle, être infléchie par peur de voir augmenter le taux de démarque (confère cas [B]). La maîtrise de la démarque serait alors susceptible de permettre au manager de rayon d'utiliser sa provision afin de rendre son tri plus sévère, pour un même niveau de démarque.

Figure 8.4 : Matrice des associations modes de management, tenue de rayon, et démarque

	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Qual & Rpt			Dem & Rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Total Manspé	B	A C		C	A;B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A;B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Log+com	B	A C		C	A B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Market+log	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	B A	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Market+com	B	C		C	B		BC			C		B	BC			BC			B C		
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Marketing	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	B A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Logistique	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A B	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Commandes		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1			D			D			D			D			D			D			D
Produit	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B	A		B	A		C	B A	
0																					
1	B	C; A	D	C	A;B	D	B;C	A	D	C	A	B;D	B;C	A	D	B C	A	D	C	B;A	D
Saison																					
0																					
1	B		D		B	D	B		D			B;D	B		D	B		D		B	D
Hédonisme		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Local		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1			D			D			D			D			D			D			D
Local-aléa		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Local-struct		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	

Plus que l'acuité des commandes, le facteur Com-Prod révèle que c'est l'évitement de la constitution de surstocks de produits fragiles qui peut engendrer une perte de la maîtrise du taux de démarque. L'effet de suppression sur les autres facteurs intervenant, observé du fait de [B], d'un défaut d'acuité des commandes, explique les pratiques des managers observées dans les cas [A], et surtout [B] et [C], que nous nommons « principe de précaution ». Les managers tendent à sous-évaluer, volontairement ou non, les montants de produits à commander, afin d'éviter une éventuelle constitution de stocks, notamment le samedi, le dimanche ne permettant pas d'écouler les stocks de produits. Ceci résulte nécessairement des ruptures en rayon. Or, les ruptures n'interviennent pas dans l'atteinte des objectifs de performance, et leur effet sur le chiffre d'affaires du rayon semble moindre par rapport à celui, par exemple, de la qualité des produits. Les managers peuvent alors préférer risquer des ruptures de stocks que de risquer de commander trop de produits sensibles. Or, la rupture intervenant dans le cadre de la disponibilité des produits, cette relation, dans le cadre des résultats précédemment exposés, peut s'avérer préjudiciable pour les résultats du rayon.

L'analyse des ruptures en rayon révèle les associations suivantes :

- les approvisionnements (qui intègrent acuité des commandes et conformité des livraisons) et l'acuité des commandes respectueuse de la fragilité des produits (com-prod) et adaptée à l'environnement local (com-loc). Une fois le cas [B] écarté, le marketing, la logistique interne et le réapprovisionnement du rayon semblent avoir une association positive avec la maîtrise des ruptures, ainsi que la maîtrise du produit dans son ensemble (Annexes 8.1 et 8.3)
- la prise en compte de l'environnement local du rayon (Local, marketing-local, Local-structurel, Annexe 8.2)

Ceci révèle de nouveau que plus le mode de management est adapté à l'environnement local du rayon, moins les ruptures sont nombreuses. Une défaillance au niveau des approvisionnements a un effet suppressif des associations positives entre la logistique interne – dont la qualité du réapprovisionnement – et le niveau de maîtrise des ruptures [B]. La maîtrise des approvisionnements du rayon, et l'acuité des commandes adaptée à l'environnement local, sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes, à la maîtrise des ruptures en rayon. Il en est de même du travail de réapprovisionnement, dont le défaut a un effet suppressif sur la relation entre la qualité de l'approvisionnement du rayon, et le niveau de maîtrise des ruptures [C]. Ces deux variables sont deux conditions suffisantes à l'apparition de ruptures ; elles sont donc toutes deux nécessaires, mais individuellement

insuffisantes, à la maîtrise des ruptures. Le management du produit, dans son ensemble, pourrait constituer une association fortuite, et donc fallacieuse, révélée par le cas [B].

La constance de la qualité des produits en rayon fait intervenir également plusieurs associations positives :

- le management de la spécificité dans sa globalité, l'adaptation du marketing, l'implantation des produits, la logistique interne, la qualité du réapprovisionnement du rayon et des rotations, l'exigence du tri des produits, les actions sur le produit ; le score cumulé de marketing et de logistique ; les commandes dont l'acuité des commandes [B] exclu, et la conformité des livraisons [C] exclu (Annexe 8.1)
- la maîtrise du produit dans son ensemble, la logistique respectueuse du produit et celle dirigée vers l'attractivité du rayon, l'hédonisme dans son ensemble [C] exclu, et l'adaptation locale [B] exclu (Annexe 8.3)

L'estimation d'un score cumulé entre la logistique interne et les approvisionnements montre que la logistique interne prime, dans la constance de la qualité en rayon, sur les commandes et sur l'adaptation à l'environnement. La constance de la qualité en rayon dépend ainsi, avant tout, de la bonne exécution de l'ensemble des activités du management du produit, dont la logistique interne avec, en particulier, les actions sur le produit et l'exigence du tri, et de l'adaptation des décisions marketing à l'environnement local. Le travail de réapprovisionnement et de rotation intervient également, mais semble avoir moins d'effets que les actions sur les produits, et surtout que l'exigence du tri ([C], Annexe 8.1). Le cas [B] laisse à penser que la qualité des produits en rayon dépendra davantage de la qualité du travail d'entretien du rayon, que de la bonne maîtrise des approvisionnements (Annexes 8.1 et 8.3).

Le cas [C] permet de comprendre que la conformité des livraisons n'est pas le déterminant qui a le plus d'effets sur la qualité en rayon. D'un point de vue théorique, la qualité en rayon ne devrait dépendre que de l'exigence du tri des produits, les autres facteurs intervenant dans la maîtrise de la démarque. Néanmoins, le tri ne pouvant être continu, toutes les décisions et actions visant à préserver l'intégrité physique des produits influencent le niveau et l'homogénéité de la qualité en rayon, en ralentissant sa dégradation entre deux cycles de tri. L'observation du cas [C] laisse à penser que ces actions de maintien de la qualité des produits, et donc de maîtrise de la démarque, ainsi que le niveau d'exigence du tri des produits, priment sur l'association entre la conformité des livraisons et la qualité en rayon. Les produits reçus peuvent ainsi être de qualité conforme sans que la qualité en rayon soit suffisante, constante et homogène. La conformité des livraisons n'est ainsi pas suffisante pour expliquer la qualité des

produits en rayon. Les activités en rayon ne pouvant que ralentir le phénomène de dégradation des produits, leur conformité est en revanche nécessaire.

L'analyse de la disponibilité de l'offre (absence de ruptures et constance de la qualité) fait intervenir tout d'abord l'acuité des commandes et la capacité d'adaptation au facteur local, puis la maîtrise du produit, la logistique interne dont le tri des produits, les actions sur les produits, et le réapprovisionnement. La matrice de l'annexe A-8.1 semble révéler une hiérarchie entre ces deux ensembles, favorisant d'abord l'acuité des commandes et l'adaptation locale, puis la maîtrise du produit dans son ensemble dont les activités de logistique interne. Ceci est logique : les produits doivent d'abord être en stock, avant que leur qualité ne puisse être maintenue. La disponibilité fait donc intervenir l'ensemble de ces facteurs, suivant des associations positives, chacun étant une condition nécessaire, mais individuellement non suffisante, à la disponibilité de l'offre [B].

La constance de la présentation et de la propreté du rayon est associée à plusieurs conditions :

- la qualité de l'activité de nettoyage et de rangement, la qualité de la présentation des produits, la qualité de l'implantation (Annexe 8.1)
- le management de la valeur hédonique du rayon, avant tout dans sa dimension logistique, mais également marketing (Annexe 8.3)
- le marketing associé à la logistique, et ces deux fonctions lorsque leur score est cumulé (Annexe 8.2)
- la maîtrise du produit, prise dans son ensemble (Annexe 8.3)

Le marketing et la logistique semblent évoluer conjointement avec le niveau de constance de la présentation et de la propreté du rayon. L'activité de nettoyage et de rangement intervient nécessairement à ce niveau. La qualité de l'implantation joue également un rôle, ses déséquilibres engendrant nécessairement des défauts de présentation en termes de régularité des masses [B]. La qualité de la présentation intervient également en ce sens que la présentation ordonnée de produits de qualité homogène tend à réduire le comportement de fouille des clients, ce qui ralentit le phénomène de dégradation de la présentation [D] ; ceci n'est pas directement observable, mais la réduction des manipulations des clients contribue à maintenir la qualité des produits en rayon. L'association avec la maîtrise globale du produit pourrait être fortuite : les actions dirigées vers le respect des produits impliquent une présence de l'équipe en rayon. Ses membres, s'ils prennent soin des produits, prennent également soin de la présentation du rayon, les activités combinant effectivement ces deux aspects. Ceci peut

également signifier que la constance de la qualité en rayon et de son homogénéité, par un phénomène de réduction des manipulations des clients, favorise le maintien de la présentation.

Dans sa globalité, le niveau de tenue de rayon fait donc intervenir l'ensemble de ces facteurs. Il est lié de manière positive au niveau de management de la spécificité du rayon pris dans son ensemble, et au niveau de management du produit. Des associations sont constatées avec le score cumulé de marketing et de logistique, avec ces dimensions prises indépendamment, ainsi qu'avec le niveau de maîtrise des approvisionnements. Des associations avec l'implantation du rayon, l'exigence du tri, et la qualité des actions sur les produits sont également impliquées. A un niveau agglomeré, nous pouvons dire que plus le mode de management du rayon prend en compte la spécificité des F&L, plus la tenue de rayon sera de qualité.

Nous pouvons ainsi considérer que les différentes composantes du management du rayon F&L tendent à agir en de multiples effets entrelacés qui, tous, contribuent à développer le niveau de tenue du rayon. Notons que la capacité d'adaptation locale, et la maîtrise des approvisionnements – qui impliquent partiellement une prise en compte des caractéristiques des produits, et une capacité d'adaptation et d'adaptabilité locale – sont au cœur de la problématique du management du rayon. La maîtrise des approvisionnements apparait cruciale en raison de son caractère nécessaire à la maîtrise de la démarque, et à celle de la disponibilité de l'offre. Cette dernière est en effet déterminante dans l'optimisation du chiffre d'affaires du rayon. Seule, elle n'est en revanche pas suffisante. Les effets conjoints des différentes composantes du management de la spécificité dans le maintien de la qualité des produits, et donc dans la maîtrise de la démarque, renforcent les arguments des experts qui considèrent que le management de la spécificité des F&L représente un ensemble indissociable.

Nous pouvons, à ce niveau, considérer que la grille d'analyse constituée sous forme d'idéaltype permet effectivement d'analyser le niveau de prise en compte de la spécificité des rayons F&L. Le niveau de tenue de rayon semble pouvoir être expliqué, et prédit, par l'application de cette grille d'analyse. La tenue de rayon semble quant à elle déterminante des performances du rayon. La constance de la qualité et l'absence de ruptures en rayon paraissent constituer les leviers de l'amélioration du niveau d'optimisation du chiffre d'affaires du rayon, tandis que la maîtrise du niveau de démarque intervient dans l'atteinte des objectifs de marge. Ceci est important non seulement du point de vue de la profitabilité du rayon, qui dépend alors grandement de la maîtrise des approvisionnements du rayon, mais encore du

point de vue de la compétitivité du rayon. En effet, les sources de démarque résultant d'un mode de management inadapté étant controlées, la démarque provisionnée peut être mobilisée soit pour augmenter son taux de marque à niveau de prix constant, soit pour diminuer le niveau global des prix de vente à taux de marge constant, soit pour renforcer l'exigence du tri des produits, à taux de marge et à prix de vente constants.

1.4. Modes de management et performances

Dans cette section, nous analysons les associations entre les composantes du mode de management des rayons, et leurs performances. Les données détaillées sont disponibles dans les annexes 8.4, 8.5 et 8.6, conçues selon le même modèle que précédemment. La figure 8.5 présente une matrice synthétique des associations entre les composantes du management de la spécificité des F&L, et les performances des rayons.

Nous constatons de nouveau l'incapacité des objectifs de chiffre d'affaires à rendre compte de la prise en compte de la spécificité par les modes de management du rayon. La prise en compte de la saisonnalité apparaît sans effet sur les performances du rayon. Plus exactement, tous les cas que nous avons analysés ont un niveau de management de la saison approprié : nous ne pouvons donc pas conclure que cette dimension n'intervient pas dans les performances des rayons. Cette dimension, puisqu'elle est maitrisée par tous les managers, n'est simplement pas en mesure de discriminer les cas dans le cadre de cette étude ; nous manquons de variabilité sur cette dimension.

L'analyse de l'atteinte des objectifs de marge révèle des associations avec la qualité des commandes, et la prise en compte des facteurs locaux, aléatoires ou non. Une fois cette dimension écartée en excluant le cas [B], nous constatons des associations positives avec le management de la spécificité dans son ensemble, le marketing, et la logistique du rayon. Au niveau de l'évaluation de la satisfaction des clients, nous constatons que quelque soit le niveau, faible à moyennement élevé, de prise en compte de la spécificité, aucune dimension n'est en mesure de discriminer les cas [A], [B] et [C]. Le cas [D] relève ainsi soit d'une évaluation erronée du niveau de satisfaction de sa clientèle, soit, si l'évaluation est valide, témoigne du fait que seule l'excellence de la maîtrise des spécificités du rayon serait en mesure de satisfaire les clients.

Concernant la productivité du travail, nous retrouvons le phénomène de relations négatives avec le management de la spécificité, le management du produit, le marketing, et la logistique du rayon. Relations qui ne sont pas généralisées du fait du cas [D], dont il convient d'analyser avec soin les conditions dans lesquelles son mode de management se réalise. La matrice A-9.4

révèle ainsi que le cas [D] s'inscrit dans le cadre d'une relation inverse entre la productivité et le nettoyage et le rangement : en effet, le manager M-D estime que la taille de son équipe est insuffisante pour gérer de manière optimale son rayon, ce qui s'en ressent notamment sur sa propreté. Il y a en revanche une association positive entre le niveau de productivité de l'équipe, et le niveau de management des aléas locaux. Soit cette composante, difficile à gérer, traduit un niveau élevé de compétence du manager, qui lui permet également de développer la productivité de son équipe, soit la productivité de son équipe lui permet de dégager du temps pour analyser son environnement, soit la relation est fallacieuse, ce qui nous apparaît être le plus probable.

L'analyse de la matrice de l'annexe A-8.4 révèle des associations entre le niveau de chiffre d'affaires du rayon, et des éléments marketing qui n'interviennent pas dans la tenue de rayon : l'assortiment[156], et la thématisation et les animations. L'implantation est également associée à un chiffre d'affaires supérieur. Cette variable, qui intervient dans la tenue de rayon, est susceptible d'influencer également directement le chiffre d'affaires du rayon[157].

[156] L'assortiment est discriminant entre les cas, et produit une association positive dans sa globalité, et au niveau de son degré d'adaptation à l'environnement local structurel du rayon. La dimension d'adaptation de l'assortiment aux aléas locaux semble pouvoir être minorée ; l'analyse des cas montre en effet que les managers réagissent aux aléas locaux en modifiant le montant de leurs commandes, et leurs animations. L'adaptation aux facteurs climatiques locaux n'intervient globalement qu'au cours des changements de saison, par effet de décalage des envies des consommateurs par rapport à la campagne globale d'un produit. La variable nous semble d'importance, mais elle n'influencera les performances du rayon, démarque ou chiffre d'affaires, que sur une courte période. Les matrices en annexes n'atteignent pas ce niveau de détail ; l'analyse peut cependant être effectuée à partir des matrices de prise en compte de la spécificité présentées dans le chapitre 8.

[157] En effet, l'association se produit avec les dimensions d'adaptation à la fragilité des produits, mais également avec la composante hédonique de l'implantation, ainsi que l'implantation dans sa globalité.

Figure 8.5 : Matrice des associations mode de management du rayon et performances

	CA object			Marge obj			Satisf			CA % bench			Prod emp			Prod lin		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D
Total Manspé		A	B C	B	C	A	BA C			C	B A		B	A C			B A C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Marketing		A	B C	B	C	A	B A C			C	B A		B	A C			B A C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Logistique		A	B C	B	C	A	B A C			C	B A		B	A C			B A C	
0																		
1		A	D			D A			D A		A	D		A	D		A	D
Commandes			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
Log+com		A	B C	B	C	A	A B C			C	A B		B	A C			A B C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Market+log		A	B C	B	C	A	B A C			C	B A		B	A C			B A C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Market+com		A				A	A				A			A			A	
0			B C	B	C		B C			C	B		B	C			B C	
1			D			D			D			D			D			D
Produit		A	B C	B	C	A	B A C			C	B A		B	A C			B A C	
0																		
1		A	CBD	B	C	AD	ACB		D	C	AB	D	B	AC	D		BAC	D
Saison																		
0																		
1			D B	B		D	B		D		B	D	B		D		B	D
Hédonique		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Local		A				A	A				A			A			A	
			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
Local-cli		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
Local-stat		A				A	A				A			A			A	
			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	

1.5 Synthèse des effets du mode de management du rayon sur ses performances

A ce niveau de l'analyse, nous pouvons dresser un premier bilan de nos objectifs de recherche, et répondre à nos premières questions. Nous souhaitions en effet comprendre les mécanismes de fonctionnement du rayon F&L, évaluer la pertinence de notre grille d'analyse, et étayer ou réfuter quelques idées concernant :

- les liens entre le mode de management du rayon et ses performances ;
- l'intervention médiatrice de la tenue de rayon ;
- la pertinence des indicateurs de mesure des performances des rayons.

Les développements précédents nous permettent d'étayer l'idée selon laquelle le management de la spécificité des rayons représente un ensemble de décisions et résultats de marketing, logistiques, et liés aux approvisionnements, qui permettent d'une part de favoriser la tenue de rayon, et d'autre part de maîtriser le niveau de démarque du rayon. La maîtrise de la démarque est associée positivement à l'atteinte des objectifs de marge, tandis que la tenue de rayon dans son ensemble est associée positivement au niveau de chiffre d'affaires du rayon. Les données, lorsqu'elles sont étudiées à un niveau de second ordre, permettent en effet de montrer que la tenue de rayon est dépendante du marketing, de la logistique interne, et des approvisionnements. La maîtrise de la démarque apparaît, quant à elle, dépendante de la qualité des approvisionnements, et dans une moindre mesure de la logistique interne, à l'inverse de la qualité qui semble avant tout dépendante de la qualité de la logistique interne. La tenue de rayon influence positivement le chiffre d'affaires du rayon, et lorsqu'elle atteint un seuil suffisant, la satisfaction des clients (ou elle est associée à une absence de témoignages d'insatisfaction). Par ailleurs, la tenue de rayon est associée négativement à la productivité, mais, de manière surprenante, le cas [D] s'oppose à une généralisation de cette relation ; ceci est important, car signifie que dans le cadre du rayon F&L, certaines conditions sont susceptibles de modérer l'association négative entre le développement de l'attractivité du rayon, et sa productivité, ce qui remet en question les travaux de Reinartz et Kumar (1999). Ces conditions, encore inconnues, sont présentées par une ellipse dans laquelle un point d'interrogation est inscrit. La figure 8.6 schématise ces résultats. Nous avons représenté l'association entre la tenue de rayon et la productivité par une double flèche, puisque nous ne savons déterminer le sens de la causalité. Les relations ontologiques entre la tenue de rayon et ses composantes sont représentées par des traits (Goertz et Mahoney, 2005). Enfin, concernant les facteurs qui présentaient des effets de suppression, que nous supposons avoir le

plus d'incidence sur certaines variables dépendantes, nous avons présenté en traits gras les relations qui leurs sont associées.

En termes de spécificités managées, nous constatons que la maîtrise de la démarque est d'abord associée positivement au management du facteur local, puis à celui du produit. La qualité, en revanche, est avant tout dépendante du management du produit, puis de celui du facteur local. La maîtrise des ruptures est associée au management du facteur local, et celle de la constance de la présentation et de la propreté au management de l'hédonisme du rayon. Ceci est d'importance pour l'analyse des conditions favorables au management de la spécificité. Suivant les mêmes normes de présentation que pour la figure précédente, nous proposons de rendre compte de ces résultats dans la figure 8.7.

Figure 8.6 : Les associations entre les fonctions du management de la spécificité et les performances du rayon

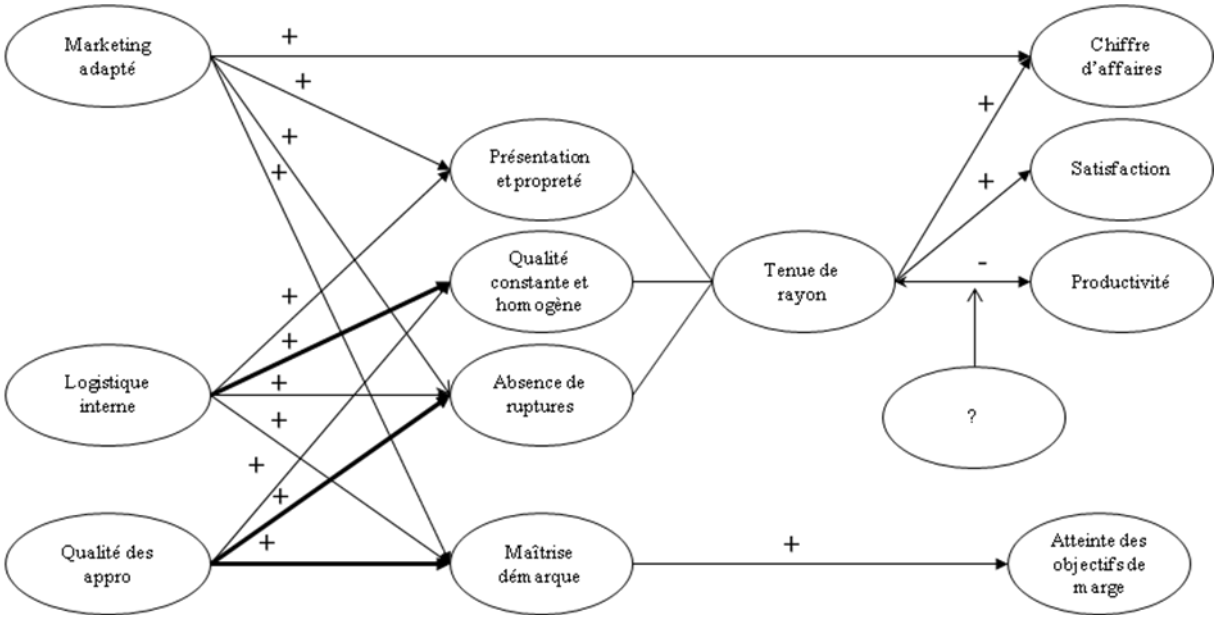
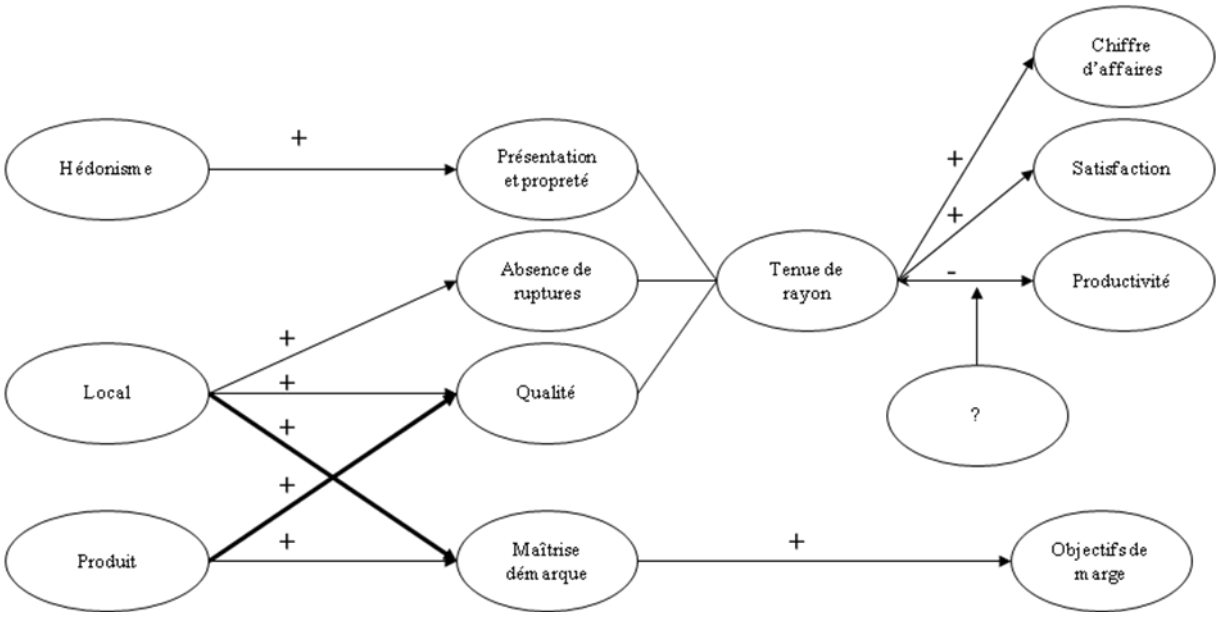


Figure 8.7 : Les associations entre les spécificités managées et les performances du rayon

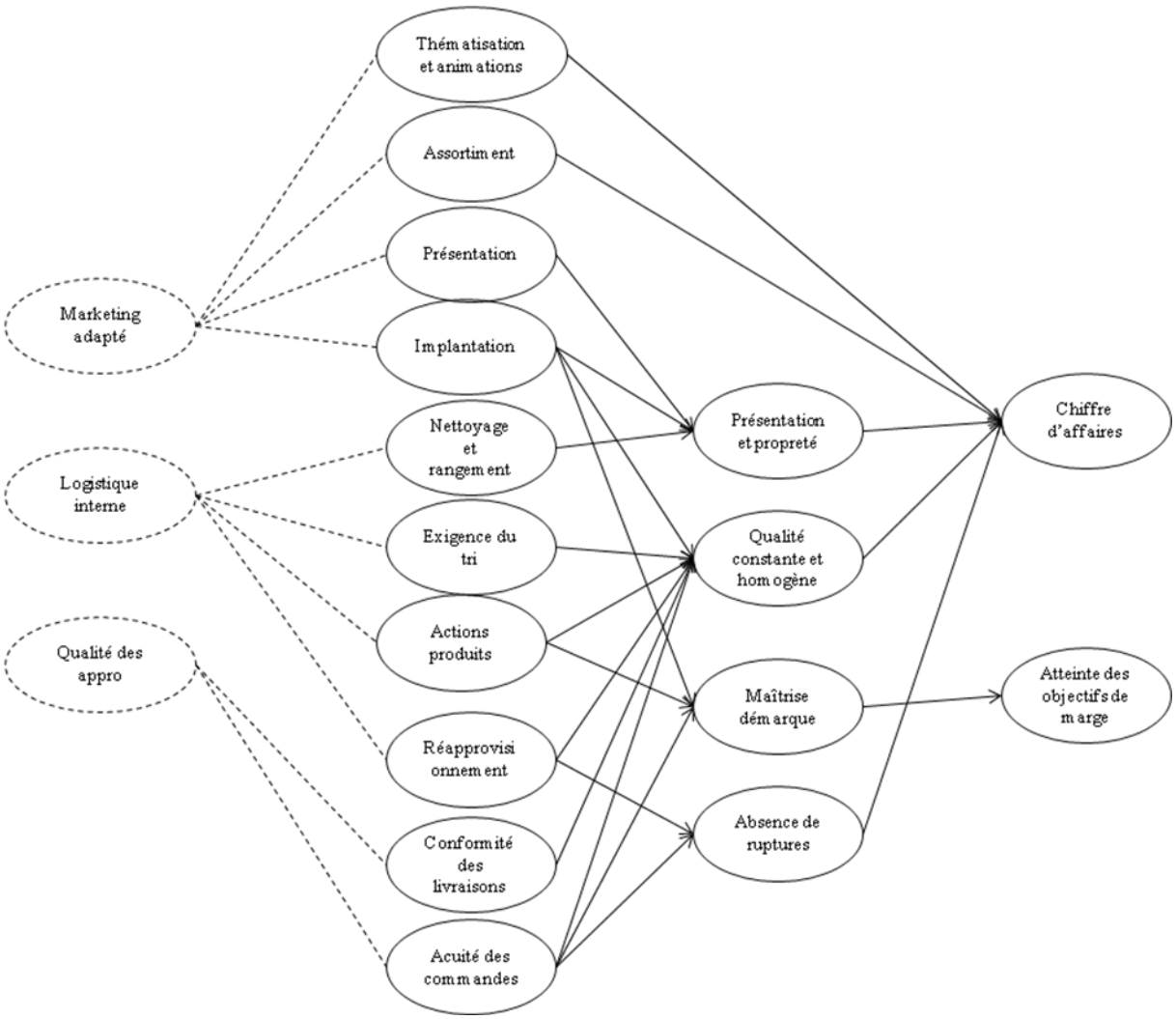


Afin de rendre compte du fonctionnement du rayon F&L, nous avons choisi de présenter un diagramme causal des associations entre le détail des fonctions constitutives du mode de management du rayon, les résultats intermédiaires, et les résultats (figure 8.8). Nous excluons de ce diagramme la productivité du rayon, ainsi que la satisfaction des clients. Ce diagramme s'appuie sur les relations ci-dessus identifiées, que nous avons synthétisées dans le tableau 8.2. Nous avons retenu l'explication rivale proposée par la matrice de la figure 8.3, dans la mesure où elle semble très probable dans le contexte du cas [B], et cohérente avec les résultats de Campo et Gijsbrechts (2003). Les cas ne répliquant pas les relations, et qui permettent de mettre en évidence les conditions dont les influences semblent les plus fortes, sont indiqués entre crochets. Nous constatons, dans le cadre de ce tableau, que le mode de management du rayon agit sur les performances par l'intermédiaire de la tenue de rayon et de la maîtrise de la démarque, mais également directement. L'effet positif proposé entre la maîtrise de la démarque et l'exigence du tri n'est pas reproduit ici : nous intégrerons dans l'analyse des déterminants des modes de management, le concept de peur de la démarque. Nous avons représenté également les fonctions principales auxquelles ces variables sont rattachées ; suivant les recommandations de Goertz et Mahoney (2005), nous avons représenté ces relations ontologiques par des traits sans flèches. Le schéma étant plus complexe que les précédents, nous avons représenté ces relations ontologiques en pointillés. Par ailleurs, toutes les relations présumées étant positives, nous n'avons pas indiqué de signe sur le schéma.

Tableau 8.2 : Les associations entre les composantes des fonctions du management de la spécificité, la tenue de rayon, la maîtrise de la démarque, et les performances du rayon

Management de la spécificité	*Signe*	Résultats	*Signe*	Performances
Acuité Implantation [B]	+ +	Démarque	+	Objectifs de Marges
Implantation Réappro et rotations [C] Exigence du tri Actions Produit Acuité des commandes [B] Conformité [C]	+ + + + + +	Qualité	+	CA bench
Nettoyage et rangement Présentation Implantation	+ + +	Présentation et propreté	+	
Acuité Réappro [B]	+ +	Ruptures	+	
Implantation Assortiment [A] Thématisation [A]			+ + +	

Figure 8.8 : Diagramme causal des effets du management de la spécificité sur les performances, décomposées par activités et décisions



Cette phase d'analyse comparative nous a permis de mettre à jour les mécanismes de fonctionnement du rayon F&L, et d'associer les modalités de son management à ses performances. Nous avons étayé les propositions selon lesquelles le management de la spécificité apparaît comme un tout indissociable, nécessaire à l'atteinte simultanée de tous ses objectifs : constance de la qualité et de la présentation, absence de rupture, et contention de la démarque. Nous avons également pu établir que le mode de management du rayon agit de manière directe sur ses performances, mais encore que la tenue de rayon et la maîtrise de la démarque jouent un rôle d'intermédiation. Il apparaît que la grille idéale-typique du management de la spécificité est de nature à pouvoir prévoir la qualité de la tenue d'un rayon F&L, et du niveau de maîtrise de sa démarque. La double logique qu'elle recèle, fonctionnelle et par spécificités, permet de mettre en évidence différents mécanismes suivant lesquels les décisions et actions prises en rayon agissent sur ses résultats.

Par ailleurs, il semble que les objectifs de chiffre d'affaires ne soient pas en mesure de refléter l'application d'un mode de management des spécificités des F&L, nous laissant à penser qu'ils sont trop imprécis pour orienter les actions des managers de rayon. Par la suite, nous avons mis en évidence un comportement que nous avons nommé « principe de précaution », qui consiste pour les managers à préférer, consciemment ou non, sous-estimer le montant de leurs commandes, afin de sécuriser l'atteinte des objectifs de marge ; si les ruptures semblent influencer le chiffre d'affaires du rayon, l'atteinte des objectifs de performance ne semble pas inquiétée par celles-ci. De plus, une association positive entre le niveau de maîtrise de la démarque, et le niveau d'exigence du tri, nous laisse à penser que le concept de « peur de la démarque » est susceptible de correspondre à une forme de focalisation sur les indicateurs technico-économiques des rayons (Barel, 2000), particulière aux rayons frais, sinon au rayon F&L. Enfin, nous constatons que l'association négative entre la qualité de la tenue de rayon et la productivité est susceptible d'être modérée par un facteur, ou un ensemble de facteurs, que l'analyse comparée du cas [D] devrait être en mesure de nous révéler. Nous abordons dès lors l'analyse des conditions influençant les modes de management du rayon.

2. Les conditions favorables au management de la spécificité des F&L

Nous nous livrons désormais à l'analyse des conditions favorables au management de la spécificité des rayons. Nous avons segmenté ces analyses selon les fonctions constitutives du management de la spécificité : en effet, le marketing et les approvisionnements seront susceptibles de dépendre à la fois du profil du chef de rayon et du mode d'articulation du

rayon sur le canal, tandis que la logistique interne sera dépendante du profil du manager ainsi que de son équipe, et de la manière dont il la manage.

2.1. Mode d'articulation sur le canal, profil du manager et marketing du rayon

Deux matrices, présentées en annexes, ont été produites afin d'analyser les effets de ces conditions sur le marketing des rayons. La première analyse les décisions et réalisations marketing suivant une logique fonctionnelle (Annexe 8.7), la seconde selon une logique de spécificités (Annexe 8.8). Elles nous permettent de proposer les tableaux 8.3 et 8.4. Nous avons choisi de présenter le raisonnement complet induit par les associations qui ont été révélées. Par soucis de concision, nous intégrons ce raisonnement dans les tableaux ci-dessus mentionnés. Les relations qui nous sont apparues fallacieuses n'ont pas été reportées.

Tableau 8.3 : Les antécédents des composantes de la fonction marketing

Fonctions	Antécédents	Signe	Commentaires
Marketing	Acceptation Complétude Formation F&L	- - +	La relation inverse avec le degré de suivi des recommandations de la centrale témoigne de la nécessaire intervention du manager de rayon dans la prise en compte du facteur local et dans l'adaptation des décisions au produit. La formation aux F&L est associée positivement au score de marketing. La complétude du manager semble associée négativement : ceci renforce la nécessité d'une formation aux F&L, car cette dimension, en dehors du cas [D], varie dans un sens contraire avec le niveau de spécialisation produit des managers étudiés. Le cas [D] révèle que la formation aux F&L ne fait que contribuer au score de marketing : des capacités d'adaptation locale, qui ne sont ni permises par un comportement d'acceptation, ni par une simple formation au produit, sont alors requises.
Implantation	Acceptation Formation F&L [A]	- +	Le suivi des recommandations de la centrale ne garantit pas un score optimal d'implantation ; les recommandations sont en effet limitées à l'organisation du linéaire. L'adaptation à la fragilité des produits et aux sorties journalières sont donc de l'initiative du manager de rayon, ce qui explique la relation négative entre l'acceptation et l'implantation. Une association positive avec une formation dans le produit confirme cette interprétation. L'exclusion de [A] signifie qu'il y a un autre facteur intervenant que la formation dans les F&L : ce facteur est lié à la capacité de prise en compte et d'analyse de l'environnement.
Présentation	Expérience F&L	+	L'expérience dans les F&L semble être le principal déterminant de la présentation. Ce facteur n'est pas le seul à intervenir, car il ne permet pas de discriminer les cas entre eux. Il ressort que la composante attractive de la présentation des produits peut être liée au fait que le manager de rayon ait « du goût », ainsi que les experts l'indiquaient.
Assortiment	Acceptation Variété des sources Pro-activité dans les achats	- + +	La matrice 9.6 révèle que c'est principalement l'adaptation locale de l'assortiment qui est pénalisée par l'acceptation des recommandations. Une altération du niveau d'acceptation de l'assortiment est liée à la modification du système d'approvisionnement du rayon dans le cas [A]. La variété des sources entraine ainsi un accroissement du score d'assortiment, par effet d'adaptation locale, mais également du fait d'un choix plus large de produits s'offrant au manager de rayon. Seul le caractère proactif dans les achats permet de discriminer les cas [A] et [C], ce qui signifie que l'acceptation des recommandations n'est pas suffisante pour développer le score d'assortiment du rayon : l'offre de la centrale est large, et le manager doit opérer une sélection. La spécialisation du manager dans les F&L n'a pas d'effet, ce qui signifie que l'adaptation de l'assortiment repose sur des compétences qui ne sont pas exclusivement spécifiques aux F&L : ce sont des capacités d'adaptation à l'environnement du rayon, qui sont donc analytiques et conceptuelles.
Promotions	Dépendance Variété des sources Recours grossiste	- + +	[A] ne bénéficie pas de relations de trade marketing avec son grossiste ; il ne réalise probablement pas suffisamment de volumes avec ce fournisseur. Il bénéficie d'animations fournies par les producteurs directs. Le recours au direct en général permet donc de bénéficier de davantage de promotions, et de les adapter à l'environnement local. [A] parvient à manager sa relation avec sa centrale afin d'organiser des opérations commerciales plus particulières ; pour cela, il les prévoit 2 jours à l'avance. La taille du point de vente, l'un des plus grands de l'enseigne, lui procure peut être une base de pouvoir, conduisant la centrale à accepter ses requêtes
Thématisation	Formation F&L Expérience F&L	+ +	La spécialisation dans le produit semble associée de manière positive aux efforts de thématisation ou d'animation du rayon. L'animation du rayon est par ailleurs un moyen de répondre aux évènements locaux aléatoires.

Tableau 8.4 : Les antécédents de la prise en compte de la spécificité dans la fonction marketing

Spécificités	Antécédents	Signe	Commentaires
Produit	Formation dans les F&L	+	Le niveau cumulé de dépendance et d'acceptation semble permettre une plus grande prise en compte de la fragilité des produits dans les décisions marketing. [D] semble révéler que la relation est fallacieuse. Cette dimension du marketing est associée à la spécialisation produit du manager de rayon.
Saison	/	/	/
Hédonisme	Formation F&L Expérience des F&L	+ +	Seule l'association de ces deux dimensions semble susceptible de discriminer les cas entre eux.
Local	Centralisation [A] Variété des sources [A] Expérience FL [D] Pro-activité achats	- + - +	[A] révèle que l'association négative entre l'adaptation locale et la combinaison d'un comportement d'acceptation et d'un niveau de dépendance élevé ne suffisent pas à expliquer le niveau d'adaptation locale du marketing. Un découplage structurel et comportemental de la centrale apparaît cependant nécessaire à l'adaptation locale du rayon. L'expérience dans les F&L semble associée négativement à l'adaptation locale. La variété des sources et la pro-activité dans les achats sont associées positivement, mais ne sont pas totalement discriminateurs entre les cas. Ceci met de nouveau en avant l'intervention d'un facteur non spécifique exclusivement aux F&L : les compétences conceptuelles et analytiques, ou une orientation marché pourraient intervenir.
Local-aléa	Centralisation Variété des sources Complétude Expérience F&L [D] Formation FL [D] Pro-activité achats	- + + - - +	De nouveau, nous constatons que l'adaptation locale nécessite un découplage au moins partiel avec la centrale. La variété des sources d'approvisionnement est associée positivement la prise en compte des aléas locaux. Elle est une condition structurelle nécessaire. L'intervention de la pro-activité dans les achats et de la complétude révèle l'intervention de compétences non spécifiques. Nous proposons l'orientation marché et les compétences analytiques et conceptuelles. La pro-activité dans les achats peut en fait cacher un mécanisme plus complexe : il se peut que l'esprit d'initiative du manager intervienne : son expression dans les achats signifierait que l'implication du manager dans les achats soit décisive dans la prise de contrôle du marketing, nécessaire pour adapter les décisions aux facteurs locaux. La relation inverse avec l'expérience et la formation dans les F&L peut révéler l'importance de ces dimensions qui ne sont pas spécifiques aux produits, mais redéployables.
Local-struct	Centralisation [A] Expérience F&L [P] Formation FL [D] Pro-activité achats Complétude	- - - + +	

Cette analyse révèle que des facteurs, non intégrés dans notre cadre, relatif au manager de rayon, sont fortement susceptibles d'intervenir dans la prise en compte du management de la spécificité des rayons. Ces facteurs concernent tout particulièrement le besoin d'adaptation et d'adaptabilité du marketing des F&L aux facteurs structurels et aléatoires locaux. Le management de ces facteurs nécessite un découplage au moins partiel des rayons par rapport à leurs structures centrales. Il s'agit tout d'abord d'une nécessité structurelle, la variété des sources d'approvisionnement et l'intégration de fournisseurs directs permettant d'offrir une source de réactivité et de choix au manager. Ceci n'apparaît pas suffisant. Des facteurs comportementaux semblent intervenir : la réactivité du manager et la prise d'initiative, s'exprimant dans le management des relations fournisseurs, apparaissent déterminantes. Elles permettent au manager de prendre le contrôle d'une part de leur marketing, en mobilisant les capacités de leurs fournisseurs directs. [A] semble indiquer qu'il est possible de faire preuve de cet esprit d'initiative dans la relation avec la centrale, à condition de prendre en compte ses

limites de fonctionnement. Ceci apparaît envisageable dans le cadre d'actions ponctuelles adaptées au rayon, et demandent une certaine anticipation. Il n'est pas exclu que l'importance économique du rayon [A], qui lui procure une base de pouvoir, contribue aux efforts d'adaptation consentis par la centrale. Les associations négatives faisant intervenir l'expérience des F&L, qui n'est pas généralisable du fait de [D], pourrait être symptomatique d'un effet de routinisation frappant les managers expérimentés. [A], autodidacte, sera ainsi particulièrement attentif à son environnement : il apprend en effet son métier en fonction du niveau de démarque généré par ses décisions. L'adaptation locale apparaît dès lors cruciale en ce sens. Il apparait donc que des compétences, non liées à une formation technique centrée sur les F&L, et qui peuvent être redéployables dans le cadre du métier de détaillant, soient nécessaires à la prise en compte des spécificités des rayons. Puisqu'elles semblent concerner particulièrement l'adaptation du rayon à son environnement, nous proposons d'introduire le concept d'orientation marché, ainsi que les compétences analytiques et conceptuelles. Ces dernières complètent l'orientation marché, en ce sens que ce concept n'englobe pas, dans la littérature, de dimension liée à l'observation des effets des conditions météorologiques, et à la prise en compte de ses effets sur l'offre et la demande. Il se peut que M-D, du fait de sa formation très poussée dans les F&L, ait acquis ces compétences, d'une part en raison de sa formation théorique incluant les modes de production des produits, et d'autre part en raison de la démarche coopérative de son chef de secteur, lui-même spécialiste des F&L, qui a pris en charge le complément de sa formation durant plus de deux ans. Ces compétences devraient également intervenir dans le management des approvisionnements du rayon.

2.3. Les déterminants de la performance du système d'approvisionnement du rayon

L'analyse du management des approvisionnements s'appuie sur la matrice présentée en annexes 8.9, dont les associations révélées sont synthétisées dans le tableau 8.5. Nous avons intégré le concept de peur de la démarque, inspiré par l'analyse des cas, et révélé par l'association positive impliquant la maîtrise de la démarque (1.5).

Tableau 8.5 : Configuration du système d'approvisionnement, profil du manager de rayon, et management des approvisionnements du rayon

Fonctions	Antécédents	Signe	Commentaires
Total appro	Centralisation (dépendance + acceptation) [A] Variété des sources [A] Recours grossistes [C] Proactivité Expérience FL [D] Peur de la démarque	- + + + - -	[A] révèle que la dimension structurelle des approvisionnements ne suffit pas à expliquer la qualité ; elle nécessite un certain niveau de découplage vis-à-vis de la centrale, mais l'intervention du manager apparait primordiale ; [C] montre que le recours aux grossistes est insuffisant à des approvisionnements de qualité ; [D] montre que la remise en question est importante pour les personnes expérimentées La peur de la démarque semble fausser le jugement des managers.
Conformité	Dépendance Centralisation Qualité relation centrale Variété des sources [A] Attitude face direct	- - - + +	La qualité de la relation avec le grossiste permet en partie à [D] de se distinguer de [A]. [D] recoure régulièrement à son grossiste privilégié, tandis que [A] n'a principalement recours à son grossiste qu'occasionnellement. Il estime qu'en cas de besoin de dépannage, le grossiste profitera du renversement des équilibres de pouvoir et de dépendance pour surfacturer le prix des produits. Pour cette raison, il n'a recours au dépannage qu'en cas de nécessité absolue, en fonction de l'importance perçue des conséquences négatives de la rupture de stocks, autrement dit, pour des produits basiques à forts volumes de vente. [A] et [D] ont une attitude différente face au direct : [A] considère qu'ils constituent un surcroît de travail, tandis que [D] considère les achats en direct comme une variable stratégique et primordiale. Il semble que plus la qualité de la relation avec la centrale est élevée, plus le manager de rayon considère le management du direct comme un coût. L'influence de la qualité de la relation avec la centrale pourrait opérer par altération de l'attitude du manager face au direct. Cette attitude négative face au direct explique la limitation du recours que [A] fait des grossistes, matérialisée par une qualité de relation moins bonne que celles estimées par [D] et [C].
Acuité	Pro-activité Peur de la démarque	+ -	La pro-activité du manager dans ses achats est associée positivement à l'acuité des commandes ; par ailleurs, la peur de la démarque semble fausser leur jugement, l'association avec l'acuité étant de sens opposé.
Produit	Variété des sources [C] et [A] Pro-activité Peur de la démarque	+ + -	La configuration du système d'approvisionnement n'est pas en mesure de distinguer les cas [A] et [C] : ceci signifie qu'un autre facteur va intervenir. Il peut s'agir de la pro-activité du manager dans les achats, qui témoigne de fait d'une importance accordée aux relations fournisseurs et à la passation de commandes. Nous observons que plus la peur de la démarque est importante, moins l'acuité des commandes est élevée.
Saison	/	/	/
Local	Variété des sources exclus [C] et [A] Pro-activité Peur de la démarque Complétude	+ + - +	La variété des sources d'approvisionnement semble associée positivement avec l'adaptation locale des commandes, néanmoins, les cas [A] et [C] révèlent qu'elle est insuffisante ; la peur de la démarque peut ici intervenir en modérant l'association.
Local-aléa	Centralisation Qual relation centrale Variété des sources Recours grossiste & relation de qualité [A] Pro-activité Attitude direct invest Peur démarque	- - + + + + -	Il semble pertinent de raisonner la dépendance du manager non pas par rapport à la centrale, mais par rapport à une vision d'ensemble du canal de distribution (variété des sources d'approvisionnement). Le fait d'être « maqué » avec un grossiste [C] est une forme de dépendance externe du rayon ; la variété des approvisionnements est plus élevée que dans le cas de la dépendance à la centrale. La logique de management du réseau d'approvisionnement est ainsi différente de celle de la variété des sources d'approvisionnement maximale, qui correspond à une situation de sourcing dual, et donc implique la mise en concurrence des sources d'approvisionnements [D]. La mise en concurrence implique que le manager connaisse l'offre de l'intégralité de ses fournisseurs. Manifestement, CS-C semble ne connaître que très partiellement l'offre de sa centrale : il ne se rend pas compte qu'elle propose les mêmes références atypiques que son grossiste, ni même que le concept d'animation de fin d'année proposée par son grossiste est identique à celle de la centrale. [D] a choisi de bénéficier de l'opération de la centrale, mais cherchera à la rendre plus attractive en complétant l'assortiment, et en modifiant les éléments de décoration qui ne le satisfont pas.
Local-struct	Variété des sources exclus [C] et [A] Pro-activité Peur de la démarque	+ + -	L'adaptation locale est positivement associée à la variété des sources, néanmoins, les cas C et A révèlent les influences positives de la pro-activité, et négative de la peur de la démarque. La capacité d'ouverture sur l'environnement et à l'analyser semble de nouveau intervenir.

Nous remarquons que les différentes dimensions de l'acuité ont les mêmes déterminants, en dehors de celle faisant intervenir l'adaptation aux aléas. En effet, des commandes respectueuses de la fragilité des produits demandent à ce que l'environnement soit pris en compte. Néanmoins, l'acuité des commandes intervient dans ces deux facettes de la spécificité du rayon. Nous devons préciser que deux types de réponses apparaissent face à la peur de la démarque. Le manager M-A tend à analyser avec soin ses stocks, et à observer précisément le comportement de ses clients, afin d'ajuster au mieux ses commandes. Ceci est permis dans la mesure où il évite de participer au travail en rayon ; il consacre une part importante de son temps à cette activité, ce que ses supérieurs hiérarchiques lui reprochent, tout en reconnaissant qu'il est un bon acheteur. Les cas [B] et [C] altèrent, volontairement ou non, l'acuité de leurs commandes : ils préfèrent être en ruptures de stocks, quitte à dégrader leur chiffre d'affaires, que d'augmenter leur taux de démarque. La répercussion est moins visible. Les objectifs de chiffre d'affaires ne reflètent effectivement pas le mode de management du rayon, et les ventes perdues par indisponibilité de l'offre ne sont préjudiciables que si elles empêchent le manager d'atteindre ses objectifs. Les objectifs de chiffre d'affaires sécurisés, cette pratique, que nous appelons « principe de précaution », génère dès lors un coût caché, correspondant à une sous-optimisation du CA par rapport à son potentiel.

2.4. Les déterminants de la qualité de la logistique interne du rayon

La logistique interne est traitée isolément, car ses déterminants vont impliquer le profil de rayon, mais également les caractéristiques de l'équipe. L'analyse s'appuie sur la matrice présentée en annexe 8.10. Nous analysons les principales associations que cette matrice nous permet de révéler, puis mettons en perspective celles entre les modes de management du chef de rayon, et le professionnalisme de l'équipe, décomposé selon le niveau de compétence collective liée au produit, et l'appréciation globalisée des attitudes et comportements généraux de ses membres (comportements et attitudes positives, et degré d'homogénéité de ses comportements).

Tableau 8.6 : Caractéristiques de l'équipe, styles de management et logistique interne

Fonctions	Antécédents	Signe	Commentaires
Logistique	Productivité travail [D] Comportement Actions formation Méthode de travail Formation FL	- + + + +	La qualité de la logistique interne semble associée négativement avec la productivité de l'équipe, comme nous l'avions observé précédemment. Le cas [D] fait exception à cette règle. Il se distingue des autres cas par le niveau de compétence et la qualité comportementale de son équipe, mais également, et principalement, par le fait qu'il dispense à son équipe des méthodes de travail, ce qui palie les déficits de formation, qui demandent du temps à accorder à l'équipe, ce qui peut s'avérer complexe dans un contexte de surcharge de travail. C'est donc bien les actions de formation qui permettent au manager M-D, qui d'ailleurs est celui qui a reçu le plus de formations aux FL tant théoriques que pratiques, d'avoir un rayon à la fois attractif et productif.
TR	/	/	/
Réa	Méthode travail Comportement	+ +	La qualité du travail de réapprovisionnement semble influencée par le fait que le manager propose à son équipe des méthodes de travail.
Nett	/	/	/
Tri	Productivité [D] Compétence Comportement Action de formation Forma FL [A] Peur démarque [B]	- + + + + -	La productivité, en dehors de [D], et la peur de la démarque, en dehors de [B], forment une association négative avec l'exigence du tri. La peur de la démarque peut ainsi conduire les managers à demander à leur équipe de laisser des produits en rayon que d'autres auraient eu tendance à écarter, un phénomène particulièrement visible dans le cas [C]. [B] s'est vu tiraillé par les problèmes de démarque qu'il rencontre, mais, sans doute en raison de l'importance qu'il accorde au produit, revient sur sa décision et demande à ce que les produits soient écartés de la vente. Le niveau de compétence de l'équipe et les comportements des membres sont associés positivement avec cette tâche, de même que la formation FL du manager et son implication dans la formation de l'équipe
AP	Productivité [D] Compétence Comportement Action de formation Forma FL [A] Peur démarque [B]	- + + + + -	La productivité de l'équipe est associée négativement avec la qualité des actions sur le produit. L'effet de la peur de la démarque semble fallacieux, sans doute parce que cette dimension est liée à l'exigence du tri. Les déterminants qui ont une influence positive sont les mêmes que pour l'exigence du tri.
Produit	Productivité Compétence Comportement [C] [B] Action de formation Distance de management Forma FL	- + + + - +	La productivité de l'équipe augmentant la charge de travail par employé, il semble plus difficile de prendre en compte les exigences du produit. Les cas C et B, qui ne se répliquent pas, montrent qu'à niveau égal de qualité comportementale des employés, le niveau global de compétence de l'équipe permet une meilleure prise en compte du produit. La distance de management semble associée négativement à cette dimension, ce qui semble cohérent avec l'importance de la compétence de l'équipe et des actions de formation pour la prise en compte du produit dans les actions de logistique interne.
Saison	/	/	Nous n'avons pas relevé d'association particulière.
Hédonisme	Productivité [D] Comportement [A] Compétence équipe [A] Action de formation [A] Formation FL [A] Peur démarque [B]	- + + + + -	La productivité de l'équipe est négativement associée à cette dimension de la logistique interne, exception faite de [D], ainsi que la peur de la démarque (sauf [B]) ; les autres dimensions sont positivement associées à cette dimension, le cas A ne répliquant pas exactement ces relations
Local	/	/	Il semble qu'il puisse y avoir une association positive éventuelle entre le niveau de maîtrise du métier de manager de rayon et la qualité de l'ajustement du travail de l'équipe avec les conditions locales du point de vente

Figure 8.9 : Modes de management et caractéristiques de l'équipe

		Productivité			Compét			Comport		
		B	AC	D	A	CB	P	C	BA	D
		0		1	0		1	0		1
Productivité	1						D			D
					A	C		AC		
	0					B			B	
Actions de formation	1			D			D			D
		B				B			B	
	0		AC		A	C		AC		
Distance de management	1		A		A			A		
			C			C		C		
	0	B		D		B	D		B	D
Méthoode	1			D			D			D
	0	B	AC		A	CB		AC	B	
Spé FL	1	B		D		B	D		B	D
			A		A			A		
	0		C			C		C		
Complétude	1			D			D			D
			C			C		C		
			A			A		A		
	0	B				B			B	

La productivité de l'équipe, en dehors du cas D, semble négativement associée à la composante comportementale du professionnalisme de l'équipe, ce qui peut signifier que la surcharge de travail peut porter des préjudices au professionnalisme de l'équipe. Les actions de formation sont associées à une plus grande compétence de l'équipe ; le cas [C] rappelle que l'équipe, ou certains de ses membres, peuvent néanmoins disposer d'expériences acquises en dehors des actions de formation du responsable de rayon. La distance de management semble négativement associée avec le niveau de l'équipe ; le cas [B] montre que cette dimension est insuffisante au développement de la valeur collective de l'équipe. Le cas [D] révèle que la standardisation des méthodes de travail, sans doute cumulée au niveau de compétence du manager de rayon, contribue au développement de la compétence collective de l'équipe, en palliant le manque de formation initiale des membres de l'équipe, et dans l'attente d'une formation qui peut s'avérer longue à mettre en place. La faiblesse de la distance de management, et les actions de formation, semblent favorablement associées à la composante comportementale du professionnalisme de l'équipe. Ces deux dimensions paraissent complémentaires, le manager étant principalement seul responsable de la formation de son équipe. Ceci pourrait s'expliquer par une implication plus grande de l'équipe, en réponse à l'attention que le manager prête à ses membres. La complétude, c'est à dire le niveau de maîtrise des différentes facettes du métier de manager de rayon, est positivement associée à la productivité de l'équipe, tandis que la spécialisation dans les F&L semble, en dehors de [D], négativement associée à cette dimension. Nous pourrions suggérer que la complétude fasse que le manager déploie des méthodes génériques à la grande distribution,

tandis que la formation aux F&L conduirait les managers à préférer alléger la charge de travail en termes de volumes à réapprovisionner, pour que les membres de l'équipe puissent soigner les aspects hédoniques et produit du rayon. Nous ne devons néanmoins pas négliger que la productivité étant une mesure relative de la taille de l'équipe, les choix de la direction en sont également un déterminant. Le cas [D] résulterait d'un cas d'optimisation du management du rayon, ce qui est rendu possible par le fait qu'il maîtrise tant les facettes du métier de manager de rayon, que la dimension produit, et développe les compétences des membres de son équipe, par ailleurs proche de lui du fait du lien social qui les lie.

Nous pouvons supposer dès lors que le manager de rayon, par son comportement et la manière qu'il a d'appréhender son rôle managérial, contribue à influencer le professionnalisme de l'équipe. Il ne fait qu'y contribuer, dans la mesure où les membres de l'équipe disposent également d'un vécu, d'une expérience propre, qui peut pallier les défauts du rôle managérial du responsable de rayon.

Maintenant que nous avons analysé les antécédents potentiels des composantes du management de la spécificité du rayon, nous pouvons aborder la section suivante, dédiée à la proposition d'un modèle global de management de la spécificité, et de la discussion des résultats aux questions de recherche qui ont guidé cette étude.

3. Modèles finals, discussion et mise en perspective théorique des résultats

Dans cette section, nous récapitulons les résultats de l'analyse inter-cas, en proposant un modèle final du management de la spécificité des F&L

3.1. Modélisation du management de la spécificité des rayons

Sur la base des développements précédents, et des associations qui ont été identifiées et discutées, nous pouvons désormais proposer de modéliser le management de la spécificité des rayons en incluant les antécédents des modes de management. Deux diagrammes causaux sont proposés, l'un organisé par fonctions (8.10), et l'autre par spécificités managées (8.11).

Figure 8.10 : Proposition d'un modèle du management de la spécificité du rayon F&L organisé par fonctions

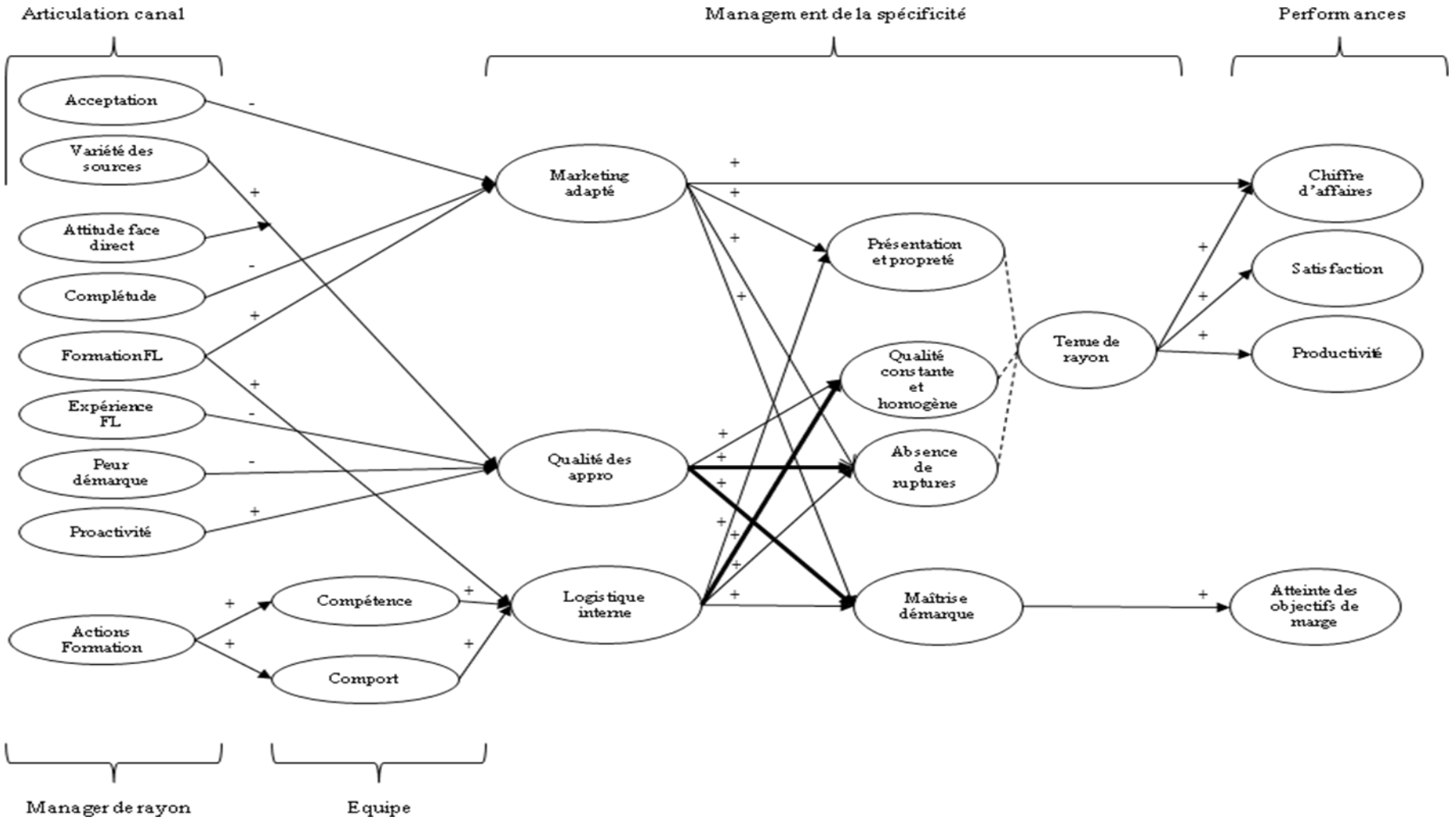
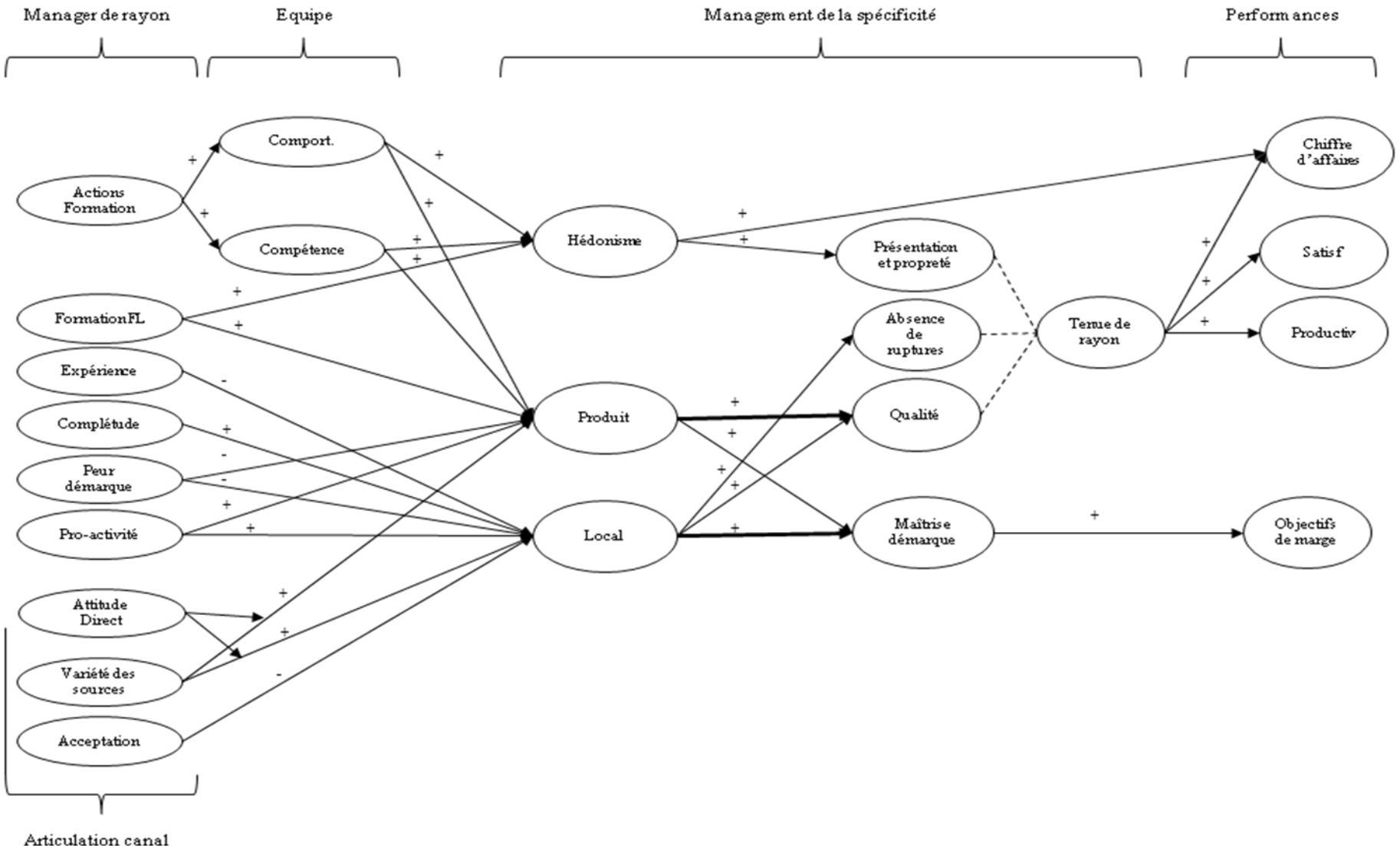


Figure 8.11 : Proposition d'un modèle du management de la spécificité des rayons F&L organisé par spécificités



Deux éléments nécessitent d'être discutés. Le premier renvoie au choix de présenter deux modèles sous deux logiques différentes. Le second précise les choix de variables qui ont été effectués.

3.1.1. Deux modèles aux logiques complémentaires

La grille idéal-typique du management de la spécificité des rayons a été conçue de sorte à refléter deux logiques complémentaires, l'une fonctionnelle, et l'autre par spécificités managées. Nous nous sommes en effet retrouvé confronté à un délicat problème d'interdépendance, chaque décision, chaque action semblant contribuer aux différents aspects du management de la spécificité des rayons. Comme le souligne Bultez (2005, p. 43) :

« Substituabilité, complémentarité, cannibalisation, associations, synergies… Les sources d'interdépendances dont doit tenir compte le détaillant sont si diverses et multiples que nous ne pouvons qu'admirer sa capacité à les contrôler. »

Nous avons conservé cette logique afin de nous livrer à l'analyse inter-cas. En effet, selon le point de vue adopté, différents mécanismes peuvent être mis en avant. Par exemple, d'un point de vue fonctionnel, l'équipe, et le responsable du rayon, dans son rôle de manager, n'intervient directement qu'au niveau de la logistique interne. Dans une logique par spécificités managées, leur influence apparaît bien plus soulignée, dans la mesure où ils interviennent à la fois sur l'aspect hédonique et sur l'aspect produit.

Il n'est en revanche pas possible de rendre compte de la richesse des résultats des analyses matricielles dans l'élaboration des diagrammes causaux. Afin de pouvoir faire le lien avec la figure 8.8, nous proposons, en Annexe 8.11, un schéma causal plus détaillé, permettant d'analyser plus précisément les antécédents de chacune des variables de décision ou d'action du management de la spécificité.

3.1.2. Les partis pris en matière de modélisation

Nous avons pris soin de raisonner le choix des variables incluses, en fonction de leur capacité explicative. Certains mécanismes mis à jour ne sont ainsi pas représentés dans ces schémas causaux.

Ainsi, la « variété des sources d'approvisionnement » aura été préférée à celle de la « dépendance », car la dépendance, telle que nous l'avions définie, ne renvoie qu'à la relation avec la centrale. Or, en introduisant la variable « recours aux grossistes », nous nous sommes aperçu que le recours à un grossiste certes diminue le niveau de dépendance avec la structure centrale, mais peut induire un nouveau jeu de dépendance en cas de recours privilégié (cas [C]). La notion de variété des sources d'approvisionnement renvoie donc au réseau

d'approvisionnement du rayon ; elle inclue la question de la dépendance, mais non plus du point de vue restrictif d'une relation focale. Par ailleurs, la variété des sources implique une différence par apport au simple fait d'avoir un grossiste dans son portefeuille d'approvisionnement : celle de recourir de manière plus régulière au fournisseur que dans un simple contexte de dépannage. Il en résulte une qualité de relation supérieure, assise sur la régularité des échanges, ce qui permet au manager de recourir plus facilement à la flexibilité des grossistes, sans craindre particulièrement que ce dernier profitera d'un avantage temporaire en matière de dépendance.

De même, le niveau de qualité de la relation à la centrale s'est avéré peu discriminant entre les cas, sauf en ce qui concerne l'attitude du manager face au direct. Nous nous sommes aperçu que plus la qualité de la relation avec la centrale est bonne, plus le manager développe des attitudes négatives face au recours aux grossistes, et plus il considère les achats locaux sous l'angle d'un coût supplémentaire à assumer. Aussi, cette attitude face au direct se pose en modérateur de la relation entre la variété des sources d'approvisionnement, et ses effets sur la qualité des approvisionnements,

Du point de vue du style de management de l'équipe, nous n'avons retenu que les actions de formation. La distance de management, si elle contribue à renforcer les liens entre le manager et son équipe, nous est apparue nécessaire à la dispense d'actes de formation : en effet, le manager transmet avant tout des savoir-faire à son équipe, ce qui nécessite une proximité, et une participation au travail en rayon. De même, la standardisation des méthodes de travail a été incluse dans les actions de formation : en effet, cette stratégie, mise en œuvre dans le cadre du cas [D], permet de former les employés nouvellement recrutés, en leur communicant des savoir-faire immédiats.

La productivité n'a pas été reportée en tant que taille relative de l'équipe. Cette variable est intéressante, car il a été montré précédemment qu'elle est négativement associée à la dimension comportementale du professionnalisme de l'équipe ; elle contribue à rendre difficile la qualité de la logistique interne, et contribue également négativement au management du produit et de l'aspect hédonique en rayon. Toutefois, il apparait que les actions de formation, ainsi que la standardisation des méthodes, permet au cas [D] de parvenir à concilier attractivité du rayon et productivité, certes au prix d'une moins bonne prise en charge du nettoyage du rayon. Ainsi, dès lors que cette dimension du rôle managérial du chef de rayon est introduite pour expliquer la productivité du rayon, par un jeu de médiations via le professionnalisme de l'équipe et la tenue de rayon, il devenait redondant d'inclure la taille

relative de l'équipe. Néanmoins, force est de constater que la productivité de l'équipe est induite par des choix de direction du point de vente, qui alloue au rayon ses ressources. Nous prenons le parti de présenter un modèle qui, dans un tel contexte, permet de favoriser tant le développement des ventes que celui de la productivité. Les effets négatifs de la surcharge de travail sur les comportements de l'équipe et les fruits de leur travail n'est cependant pas à négliger.

Il en est de même en ce qui concerne la maîtrise de la démarque. Nous avons mis en évidence, dans la sous-section 1.3, que la maîtrise de la démarque pouvait être associée à une plus grande exigence du tri des produits en rayon. Nous avons préféré ne pas modéliser cet effet, mais plutôt inclure la peur de la démarque en antécédent au mode de management du rayon. Ceci permet de révéler deux travers fondamentaux que nous avons pus identifier au cours des analyses intra-cas. Le premier est donc de limiter l'exigence du tri afin de limiter le montant de démarque. Cette stratégie apparaît peu défendable, car la réduction du niveau de qualité en rayon et de son homogénéité contribue clairement aux performances du rayon, mais encore, associée à une présentation ordonnée, elle permet de réduire l'importance des manipulations des clients (cas [D]). Ceci permet de réduire la rapidité de la détérioration de la présentation du rayon, et de fait concourt à la productivité du travail ; de plus, comme nous l'avons observé au cours de l'enquête préalable, la réduction des manipulations contribue à ralentir le phénomène de dégradation de la qualité des produits en rayon, ce qui influence non seulement la productivité du travail, mais encore contribue à la contention de la démarque. Or, si l'effet de la peur de la démarque n'apparaît qu'au niveau des approvisionnements dans le modèle fonctionnel, celui par spécificités managées met clairement en évidence son influence tant sur le management du produit que sur celui du facteur local. Le second travers est ce comportement de réduction des risques, que nous avons appelé « principe de précaution », et exposé au cours de la sous-section 2.3. Ces deux éléments, taille relative de l'équipe, et peur de la démarque, rappellent combien les phénomènes sociaux, organisationnels ou inter-organisationnels, sont complexes, et reposent sur des schémas de causalité non pas simples, mais circulaires (Morgan et Hunt, 1994 ; Weick, 1975). La modélisation impose dès lors un choix de structuration, selon les objectifs poursuivis. Le nôtre consiste à proposer un management idéal de la spécificité des rayons, ce qui explique pourquoi nous n'avons pas inclus la productivité comme antécédent.

Enfin, nous avons conservé l'association négative entre la conformité (ou acceptation) et le marketing du rayon. Il apparaît que cette relation n'est pas répliquée, mais elle permet de

mettre en évidence que les propositions des structures centrales ne sont pas de nature à permettre au manager de prendre en compte tous les aspects du management de la spécificité ; elle fournit un guide, dans lequel les managers s'inscrivent. Nous proposons, dans la sous-section suivante, une analyse détaillée des effets de l'acceptation sur la prise en compte de la spécificité.

3.2. Discussion et mise en perspective théorique des résultats

Maintenant que nous avons mis à jour les principes régissant le management des rayons F&L, nous pouvons répondre aux questions qui ont guidé notre investigation, et, de fait, mettre en perspective nos résultats. Au cours du point 1.5, nous avons déjà opéré une synthèse dans laquelle nous avons indiqué :

- avoir apprécié la capacité de la grille idéale-typique du management de la spécificité à évaluer le niveau de prise en compte de la spécificité d'un rayon F&L en situation concrète ;
- avoir étayé l'idée selon laquelle le management de la spécificité permet de développer les performances du rayon, directement, et au travers des effets médiateurs de la tenue de rayon et de la maîtrise de la démarque ;
- questionné l'idée d'une association négative entre la tenue de rayon et la productivité du rayon ;
- apporté une preuve empirique de l'inefficacité des objectifs de chiffre d'affaires à rendre compte de la qualité du management du rayon.

Afin de répondre plus précisément à nos questions de recherche, nous avons synthétisé les principaux résultats mis en évidence par les matrices et schémas causaux présentés précédemment, dans une matrice des effets partiellement ordonnée, par antécédents, et composantes du management des rayons. Cette matrice est proposée dans la figure 8.12. Elle permet de repérer facilement les antécédents du marketing du rayon, de la logistique interne et des approvisionnements, lorsqu'elle est lue par colonnes. Lorsqu'elle est lue par lignes, elle permet d'apprécier les effets des antécédents que nous avons ciblés dans nos questions de recherche. Les effets ont été organisés de sorte à répondre dans un premier temps à une logique fonctionnelle, puis à une logique par spécificités. Le signe des associations a été reporté. Les associations parfaitement répliquées ont été mises en gras. Les cas de non réplication sont indiqués dans la matrice, entre crochets.

Figure 8.12 : Matrice ordonnée par antécédents du mode de management des rayons

Antécédents \ Résultats		Marketing		Approvisionnements		Logistique	
		Signe	Associations	Signe	Associations	Signe	Associations
CENTRALE	**Acceptation**	- - - - -	**Implantation** **Assortiment** M-Loc-aléas [C] M-loc M-Loc-Struct				
	Qualité relation			- -	**Conformité** **Acuité-L-aléa**		
	Dépendance			-	**Conformité**		
	Centralisation	- - -	M-Local [A] **M-Loc-Aléa** M-Loc-Struct [A]	- - - -	**Appro** **Conformité** Acuité [C] [A] Acuité-L-aléa [A]		
RESEAU LOCAL	**Recours grossiste**	+	**Promo**	+ +	Appro [C] Acuité-L-aléa [A] (ET attitude positive)		
	Qualité relation grossiste			+	Acuité-L-aléa [C] (ET pro-activité)		
	Variété des sources	+ + + +	**Assortiment** **Promo** M-Local [A] **M-Loc-Aléa**	+ + + + + + +	Appro [A] Conformité [A] Acuité [C] [A] Acuité-P [C] [A] Acuité-L [A] [C] **Acuité-L-aléa** Acuité-L-Str [A] [C]		
MANAGER DE RAYON	**Formation FL**	+ + + + + - -	**Marketing** Implant [A] **Thématisation** **M-Produit** **M-Hédo** M-Loc-Aléa [D] M-Loc-Struct [D]	-	Acuité-L-aléa [D]	+ + + +	**Log-P** Log-Hédo [A] Tri [A] Actions Produits [A]
	Expérience FL	+ + + - - -	**Présentation** **Théma** **M-Hédo** M-Local [D] M-Loc-Aléa [D] M-Loc-Struct [D]	- -	Appro [D] Acuité-L-aléa [D]		
	Expérience en Distribution	-	**Assortiment**	- - - -	**Acuité** **Acuité-P** **Acuité-L** **Acuité-L-Struct**		
	Complétude	- + +	**Marketing** **M-Loc-Aléa** **M-Loc-Struct**	-	Acuité-L-aléa [C]		
	Pro-activité	+ + + +	**Assortiment** **M-Local** **M-Loc-Aléa** **M-Loc-Struct**	+ + + + +	**Appro** **Acuité** **Acuité-L** **Acuité-L-aléa** **Acuité-L-Struct**		
	Attitude face direct			+ +	**Conformité** **Acuité-L-aléa**		
	Peur démarque			- - - - - -	**Appro** **Acuité** **Acuité-P** **Acuité-L** **Acuité-L-aléa** **Acuité-L-Struct**		
	Actions formation					+ + + +	**Log-P** Log-Hédo [A] **Tri** **Actions Produits**
	Méthode de travail					+ +	**Logistique** **Réappro**
	Distance de management					-	**Log-P**
EQUIPE	**Productivité**					- - -	Logistique [D] Log-P [D] Log-P [D]
	Compétence					+ + + +	**Log-P** Log-Hédo [A] **Tri** **Actions Produits**
	Comportement					+ + +	Log-P [C] [B] **Tri** **Actions Produits**

Dans un premier temps, nous nous focalisons sur les questions relatives au profil du manager de rayon (3.2.1). Puis nous discuterons des effets de la réaction du manager de rayon face aux influences de la centrale, en nous intéressant tout particulièrement au comportement de conformité aux recommandations (3.2.2). Nous aborderons alors la question des différentes configurations du système d'approvisionnement, et tenterons d'expliquer les résultats obtenus par Shaw et Gibbs (1999) (3.2.3). Nous terminerons par une discussion des propositions émises par Chabaud et Codron (2005) dans le cadre de leur analyse de la prise en compte des particularités des rayons (3.2.4).

3.2.1. Les influences du profil du manager de rayon

Afin de structurer cette discussion, nous aborderons dans un premier temps la question de la spécialisation du manager dans le produit, question qui a guidé la structuration de notre étude. Puis nous discuterons les différents éléments que la littérature nous a permis de mettre en évidence concernant le conformisme des managers de rayon.

3.2.1.1. L'expertise dans le produit

Une question centrale de notre recherche consiste à comprendre l'importance de la compétence produit du manager de rayon F&L. Cette analyse nous permettra de discuter également d'un fait surprenant, mentionné par les professionnels, et relevé par Chabaud et Codron (2005) : l'idée selon laquelle un manager de rayon qui réussit dans les fruits et légumes est capable de réussir dans n'importe quel rayon par la suite.

La figure 8.12 nous permet de nous rendre compte que la formation d'un manager dans les F&L est positivement associée à un marketing adapté, à la qualité de l'implantation du rayon, à sa thématisation, et contribue à une logistique prenant en compte la fragilité des produits et valorisant ses atouts en matière de valeur hédonique. L'expérience dans les F&L est associée à la qualité de la présentation, et à la valorisation des potentiels de valeur hédonique du rayon par les décisions marketing. En revanche, ces deux dimensions apparaissent négativement associées, sauf dans le cas de [D], à la prise en compte des facteurs locaux, ainsi qu'à l'acuité des commandes. Nous avons déjà précisé qu'il était fort probable que l'expérience d'un manager pouvait contribuer négativement à l'adaptation locale en raison d'un effet de routinisation, ce qui avait été proposé par un répondant au cours de notre enquête préalable. Les experts soulignent en effet l'importance d'une attitude d'apprentissage continu de la part des managers de rayon. Ainsi, les managers M-B et M-D, dont le profil correspond à celui de spécialistes des F&L, obtiennent des scores très honorables en matière de prise en compte de la spécificité, et leur souci du respect du produit rejaillit dans leur manière d'organiser et

d'appréhender la logistique interne au rayon, faisant état d'actes pédagogiques à l'égard des membres de leur équipe. Néanmoins, ces cas B et D se distinguent en matière d'adaptation locale, et de réaction face aux aléas. M-B semble privilégier avant tout sa représentation d'un rayon F&L « digne de ce nom » en matière d'assortiment. M-D, quant à lui, insiste sur l'importance de l'adaptation au point de vente, précisant qu'un assortiment ne peut être varié dans un magasin sans fréquentation.

En ne nous arrêtant que sur l'aspect « spécialisation » dans la catégorie de produits, nous pouvons ainsi considérer qu'il s'agit d'une condition nécessaire au management du rayon F&L, mais qu'elle s'avère insuffisante, en témoigne le cas B.

Ainsi, du point de vue du score global de management de la spécificité des rayons, A et B obtiennent un score quasiment équivalent. Si M-A dispose de plus de difficultés à appréhender le marketing du rayon, la centrale lui offre néanmoins un cadre qui lui permet de ne pas s'écarter en la matière. Il dispose d'un avantage sur M-B : sa capacité à appréhender son environnement local, et à le traduire en stratégie, notamment en matière d'ajustement des volumes commandés. Ainsi, l'adaptation locale ne semble pas être liée à la spécialisation dans le produit : elle semble davantage faire appel à des compétences analytiques, et à une ouverture sur l'environnement, qui n'est pas sans rappeler le concept d'orientation marché.

En observant la figure 8.11, nous constatons que la maîtrise du produit, favorisée par la spécialisation catégorielle, est une condition nécessaire à l'obtention de produits de qualité en rayon. Celle-ci se doit d'être exprimée au travers de la logistique interne (figure 8.12), en raison des effets suppressifs qu'elle a sur la qualité des approvisionnements. La dimension d'adaptation locale, qui s'exprime de manière importante dans l'acuité des commandes, a quant à elle un caractère nécessaire au management de la démarque. Il serait alors tentant de proposer que la spécialisation catégorielle favoriserait une logique de développement des ventes, tandis que celle fondée sur les compétences analytiques et conceptuelles (appréhender son marché et moduler ses choix marketing et en matière de commandes) servirait une logique de développement des marges. Ce serait à notre sens erroné, car raisonner en termes de ratios fait oublier que les marges se nourrissent du chiffre d'affaires dégagé par le rayon.

Le cas du manager M-D est en ce sens éloquent. Ce manager dispose à la fois d'une compétence de maîtrise des produits, mais également, il dispose de cette compétence tacite, que l'un de ses fournisseurs caractérise comme « la capacité à sentir ses marchés, aussi bien à l'amont qu'à l'aval ». Un retour sur le parcours de M-D permet de dégager des pistes d'analyse de cette compétence tacite. A la différence de M-B, M-D a en effet suivi une

formation théorique poussée, puis une formation de type apprentissage de plusieurs années auprès de son supérieur hiérarchique CS-D, lui-même spécialiste du produit. Cette formation théorique l'aura probablement aguerri en matière de fonctionnement des filières, une connaissance que CS-D aura complétée du fait de son apprentissage personnel, sur les marchés de Rungis. Cette connaissance spécialisée est de plus adaptée au contexte de la grande distribution, CS-D ayant au préalable travaillé dans un contexte de restrictions importantes en matière de frais de personnel. Il aura transmis son savoir, qui consiste à combiner des techniques de présentation efficientes, et esthétiques. Par ailleurs, le marketing, et notamment l'implantation du rayon, sont particulièrement étudiés. M-D combine donc deux types de compétences, l'une fondée sur la spécialisation catégorielle, l'autre sur des compétences analytiques, mobilisées dans son rôle de gestionnaire, et dans son rôle d'approvisionneur.

Qu'en est-il dès lors d'une formation autodidacte au rayon ? L'analyse du cas de M-A révèle que son apprentissage, pendant plus d'un an, s'est fait par essais-erreurs, le manager se rectifiant à partir « des claques » qu'il prenait en matière de démarque. Ceci ne peut que nous conforter dans la considération du caractère essentiel, nécessaire – bien qu'insuffisant – d'une formation au produit. L'apprentissage autodidacte « sur le tas » résulte en effet en une sous-optimisation des performances du rayon.

Nous retrouvons ainsi les propos de Livingston (1920), qui considérait que les deux aspects, managérial-commercial et spécialiste du produit, sont indispensables au marketing des F&L. Ainsi, la combinaison de ces deux aspects permet d'atteindre des performances nettement supérieures en matière de management du rayon, qui se reflètent :

- dans les effets directs du marketing du rayon sur le chiffre d'affaires ;
- dans la qualité de la disponibilité de l'offre (absence de ruptures et constance et homogénéité de la qualité) ;
- dans la contention du niveau de démarque.

Un tel profil, qui correspond donc à celui du « professionnel des F&L » évoqué par les experts, est-il nécessaire au management des rayons F&L ? Les cas A et B ont été sélectionnés en raison de leurs bonnes performances. Nous en concluons que le management d'un rayon F&L, satisfaisant les exigences d'un rayon F&L typique en grande distribution, se satisfait de profils incomplets. Néanmoins, l'expertise du manager de rayon, couplée à un soin apporté à la formation de son équipe, joue ici un rôle déterminant dans l'obtention de performances supérieures, qui pourrait même parvenir à neutraliser les effets d'insatisfaction

récurrents des clients des rayons F&L. Poussant un peu plus loin l'analyse, nous nous rendons compte que les principaux critères d'évaluation des managers reposant sur les atteintes d'objectifs de chiffre d'affaires et de respect de taux de marge, incitent à des profils non spécialisés, mais doté de forte capacités d'adaptation locale. En effet, nous avons pu observer que l'atteinte des objectifs de marge peut être facilement sécurisée par de bons approvisionnements, voire par une sous-évaluation des commandes. Or, les objectifs d'atteinte de chiffre d'affaires semblent découplés de la qualité du rayon. Dans un tel contexte, un manager disposant de capacité analytique devrait être considéré plus performant par ses supérieurs hiérarchiques qu'un profil spécialisé, mais disposant de faiblesse en matière de compétences analytiques. Ce qui se traduirait par un niveau de qualité en rayon moins satisfaisant, et des options marketing moins efficaces.

Il apparait donc, à nos yeux, que le profil d'un manager de rayon F&L ne peut se dispenser d'une connaissance approfondie du produit, pour peu que le niveau qualitatif généralement observé sur les rayons F&L de grande distribution soit amélioré. Mais ceci n'est aucunement suffisant. L'analyse révèle que ce profil doit être complété de compétences, aisément redéployables dans d'autres rayons, telles que :

- des compétences pédagogiques et relationnelles, afin de développer les compétences de l'équipe et de la fédérer autour du manager ; ces compétences relationnelles peuvent également être mises en œuvre dans le cadre des relations avec les fournisseurs du rayon ;
- des compétences analytiques et une orientation marché ;
- des compétences dynamiques, de réactivité aux aléas, et d'apprentissage continu.

3.2.1.2. Le conformisme des managers

Au cours du premier chapitre de la thèse, nous avons pu déterminer que les modes de contrôle exercés par les centrales tendent à privilégier une standardisation des normes, ce qui aboutirait en un lissage des profils des managers. Les descriptions des experts quant au profil idéal d'un manager de rayon semblent, comme nous l'avons constaté au cours du chapitre 5, s'opposer à ce profil. Nous rappelons ici ces deux profils antagonistes, et discutons des implications de chacun d'eux eu égard à nos résultats.

Tableau 8.7 : Récapitulatif des profils des managers, littérature Vs experts

	Littérature : Le manager conformiste	**Experts : Le profil idéal du manager de rayon F&L**
Attitude	Focalisation sur les indicateurs technico-économiques	Ouverture sur l'environnement
Style de management	Autoritaire et distant de l'équipe	Participant au travail en rayon, considération pour les employés
Formation de l'équipe	Négligée	Importante sous réserve de compétence du manager
Initiative	Comportement d'innovation stigmatisé	Importance de la prise d'initiative

Un bref retour aux figures 8.9 et 8.12 est très éloquent à ce sujet. Nous avons déjà constaté l'importance de l'ouverture du manager sur son environnement local. La focalisation sur les indicateurs technico-économiques (Barel, 1999 ; 2000 ; 2001) sont caractérisés par une sur-importance accordée aux indicateurs de performance du rayon. Certes, le management du rayon F&L nécessite une analyse fine des ventes du rayon, des niveaux de démarque, et donc requiert une grande rigueur analytique et de gestion, en raison de la périssabilité des produits. Néanmoins, il semble que la focalisation sur les indicateurs technico-économiques puisse desservir le manager dès lors qu'elle dérive vers une peur de la génération de démarque, comme nous l'avons évoqué au préalable. Cette peur de la démarque, qui résulte d'une pression exercée du fait d'une difficulté à maîtriser l'évolutivité et la fragilité des produits, résulte en une sous-optimisation des performances du rayon, due :

- à un tri insuffisamment exigeant des produits en rayon et donc une détérioration du niveau de qualité du stock exposé ; il y a donc augmentation des manipulations clients qui résultent :
  - en une augmentation de la démarque, qui, si elle est compensée par une augmentation des taux de marques, peut conduire à une baisse de la compétitivité du rayon ;
  - en une diminution de la productivité du travail par détérioration rapide de la présentation du rayon ;
- à un jugement faussé des quantités à commander, qui résultent en des ruptures de stocks, conduisant à des ventes manquées, ainsi qu'à une possibilité d'augmentation de l'insatisfaction des clients, pouvant les inciter à changer de point de vente pour leurs achats en F&L.

Par ailleurs, un tel état de fait peut donner naissance à une démotivation du personnel en rayon (cas B et C), qui peut contribuer à renforcer cet effet de cercle vicieux.

Concernant les modes de management, que nous traitons simultanément avec la question des actions de formation, nous avons pu constater le rôle déterminant de l'équipe dans la logistique interne, condition nécessaire à la tenue du rayon. Barel (2000) expose longuement, dans son ouvrage, l'importance de l'implication affective de l'équipe en rayon envers le

manager. La grande distribution est un milieu difficile, qui ne représente pas nécessairement en soi une perspective de carrière attrayante (Broadbridge, 2003a ; 2003b), et rend parfois limitée l'implication organisationnelle des équipes. L'analyse de la matrice de la figure 8.9 montre clairement que la réduction de la distance de management (Thévenet, 2004) ainsi que la mise en œuvre de démarches de formation, contribuent au développement des compétences de l'équipe, mais également à l'amélioration de leur savoir-être (dimension comportementale du professionnalisme selon l'étude préalable). Par ailleurs, la participation du manager de rayon au travail, qui pourrait paraître constituer un cas de sursalaire (Savall et Zardet, 1995), s'avère essentielle dans la transmission de savoir-faire en matière de logistique interne, comme l'expose le cas [D]. Ceci est principalement dû à la quasi absence de formation en matière de vente de F&L, le développement des CQP Conseiller Vendeur en F&L étant plutôt, à dires d'experts, récents. Le manager, dans ce contexte, se doit donc d'endosser ce rôle de formateur, à moins qu'il ne dispose d'un personnel pouvant prendre en charge la fonction. Le cas [D] montre très clairement l'intérêt d'une telle démarche : pouvoir concilier des exigences apparemment contradictoires, de développement simultané de l'attractivité du rayon, et de la productivité du travail.

Finalement, en raison de l'impact des aléas en matière d'environnement local, mais encore de variabilité des caractéristiques des produits, et donc de qualité, l'initiative des managers semble particulièrement requise dans ce rayon. Cette initiative se matérialise de deux manières : la réactivité, et la pro-activité. Le manager M-A a particulièrement développé, dans son discours, l'importance de la réactivité face aux « coups » proposés par les fournisseurs du rayon. Il démontre également un fort degré de pro-activité (Assassi, 2005) dans sa relation avec la centrale, de sorte à lui laisser l'opportunité de répondre à ses attentes en matière d'animations spéciales. Le manager M-D développe plus encore cette capacité de pro-activité, ce qu'il explique lorsqu'il dit qu'il lui arrive de se lever le matin, et de sentir, du fait du climat, que telle ou telle animation serait à mettre en place. S'il ne s'agit bien sûr pas d'innovation, il semble que l'inventivité et l'initiative soient des qualités servant ces managers, œuvrant dans un rayon au contexte si dynamique. C'est d'ailleurs peut être en ce sens que le comportement d'acceptation des managers peut porter préjudice au développement d'un marketing adapté. Nous abordons désormais ce point.

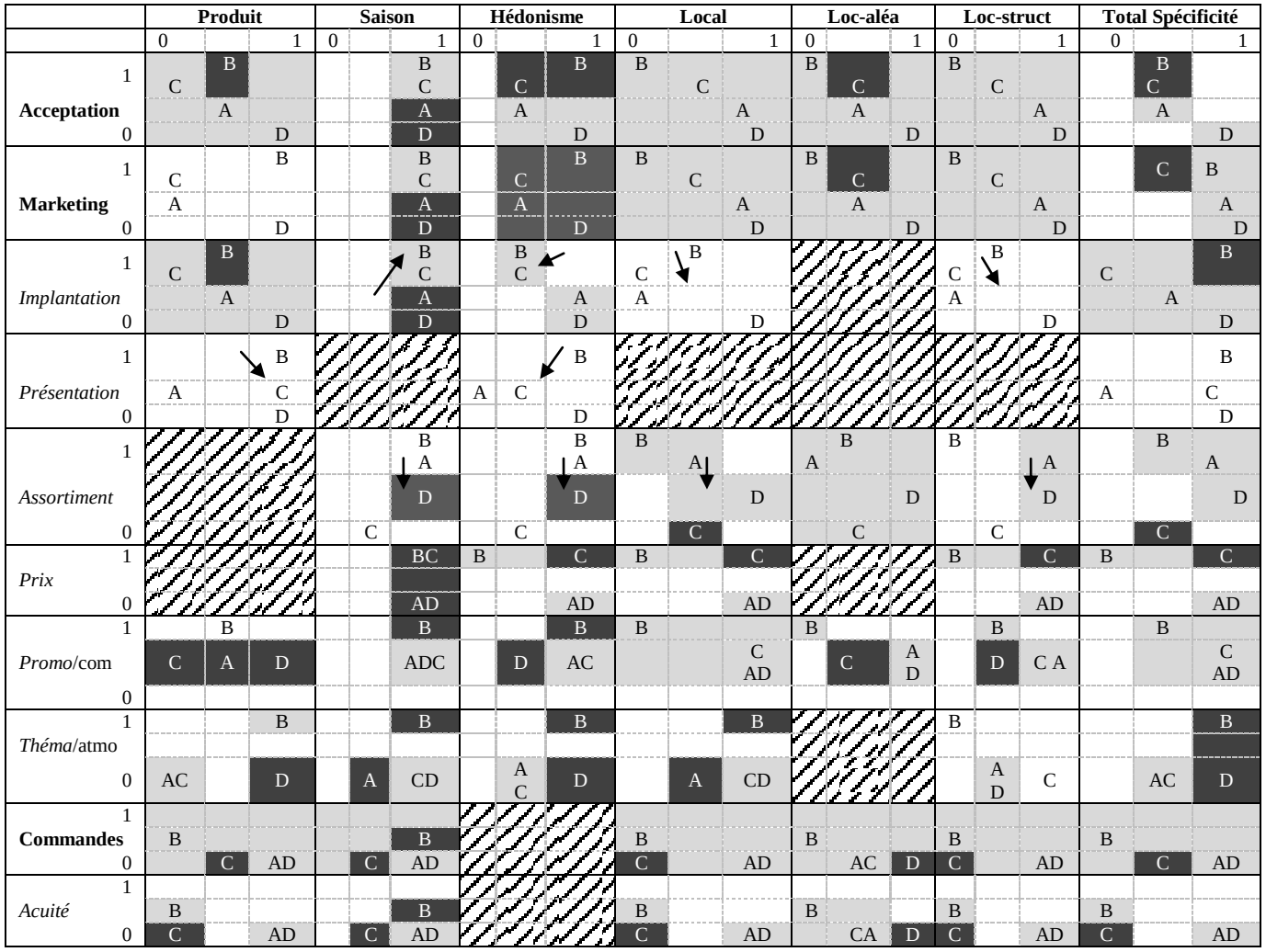
3.2.2. Le comportement de conformité aux recommandations de la centrale

L'analyse du suivi des recommandations des structures centrales est délicate et complexe. Il est en effet difficile de se rendre compte du degré selon lequel un manager est influencé par les acteurs externes au rayon. Par ailleurs, les structures centrales offrent des supports de travail aux managers[158], l'assistance pouvant être considérée comme une alternative au pouvoir non-coercitif (Hunt et al 1974 ; Lush et Ross, 1985), et donc une source d'influence. De plus, les décisions sont soumises à constante évolution, ce qui amène les théoriciens des organisations, à la suite des travaux de Giddens (1987), à considérer que la structure des entreprises l'est également. Il en est de même dans le cadre des relations entre les rayons et les structures centrales. Ainsi, peu de recommandations peuvent être considérées comme étant scrupuleusement suivies, dès lors que l'on s'intéresse avec minutie au processus de prise de décision relatif au marketing des rayons. L'analyse par les cas autorise la prise en compte des dynamiques au sein des organisations. Concernant les effets du suivi des recommandations, il nous a semblé pertinent d'inclure les tendances d'évolution du suivi des décisions, ou de retracer les récentes modifications opérées par les acteurs. Ces tendances concernent particulièrement les cas [A] et [B]. Nous avons choisi de conserver les informations relatives à ces dynamiques, en les matérialisant, au sein de la matrice présentée en figure 8.13, par des flèches. La matrice croise les variables fonctionnelles du management du rayon avec les spécificités qu'elles contribuent à manager. Les cas sont disposés au sein de la matrice selon leur degré de suivi des recommandations par fonction, et selon le niveau de prise en compte des spécificités dans chacune de ces fonctions.

Cette matrice analyse donc, fonction par fonction, les effets du degré d'acceptation des managers sur la prise en compte de chaque élément de spécificité. Suivant cette matrice, seules quatre relations, prises à un niveau global, apparaissent. Il semblerait qu'il y ait une relation négative entre le comportement d'acceptation des managers, et l'adaptation locale du mode de management du rayon (adaptation en général, et adaptation aux éléments non aléatoires de l'environnement), et du marketing du rayon (adaptation en général, et aux éléments non aléatoires de l'environnement). Une décomposition par décisions révèle cependant qu'aucune association négative entre le suivi des recommandations et l'adaptation d'une décision à son environnement ne peut être généralisée.

[158] Aucun manager n'aura scrupuleusement consulté ou suivi les documents relatifs à la logistique du rayon. Nous avons donc occulté les effets du suivi des recommandations sur cette fonction, pour nous consacrer à l'analyse de ses effets sur les décisions marketing. Il apparaît également qu'aucun manager ne suit les propositions automatiques de commandes, en dehors du manager M-B, qui parfois semble se laisser tenter par ces propositions automatiques.

Figure 8.13 : Matrice des effets du degré d'acceptation des recommandations de la centrale sur le degré de prise en compte de la spécificité



L'exemple des prix, que nous avons fait apparaître dans cette matrice, est ainsi marquant : le cas [C], par souci de simplicité, suit les recommandations tarifaires de la centrale. L'analyse de sa concurrence révèle qu'il est tout à fait compétitif. En revanche, [B], qui suit également ces recommandations, apparaît peu compétitif face à son principal concurrent, spécialiste des F&L. Autrement dit, les recommandations des centrales apparaissent trop généralistes pour prendre en compte l'environnement idiosyncratique de chaque rayon ; il se peut néanmoins que des environnements correspondent à ces généralisations, dans quels cas, un manager suivant les recommandations de sa centrale sera adapté à son environnement.

Le cas [B] cherche à appliquer le plus respectueusement possible le nouveau concept de la centrale. Ce concept semble néanmoins ne pas être adopté par les clients du rayon : le manager estime que ces derniers sont traditionnels, et ne réagissent pas à un concept qui serait plus adapté à des citadins. Il modifie ainsi l'organisation de l'implantation des produits pour rendre l'offre plus cohérente aux yeux de ses clients, il en résulte cependant une perte progressive de cohérence de l'organisation de l'implantation. De même, constatant que le fait de dépoter l'intégralité des produits générait de la démarque, le manager a repris partiellement le contrôle de cette variable, pour ne l'appliquer que sur les références les moins fragiles. Ceci ne signifie pas que le concept ne soit pas applicable : il se peut que le manager et son équipe ne soient pas capables de gérer un tel mode de présentation sur ces produits ; le manager est ici dans l'obligation de s'adapter à ses ressources internes, à savoir ses propres compétences, la taille de son équipe, ou les compétences de ses membres. Il réagit, dans le cadre de ces deux variables décisionnelles, au montant de démarque résultant d'une inadaptation à son environnement local structurel, ou de l'inadéquation entre ses ressources et les actions à réaliser.

Le cas [A], quant à lui, modifie, de manière temporaire mais récurrente, son schéma d'approvisionnement, pour intégrer, en saison, les productions locales. Il altère ainsi périodiquement son niveau de dépendance à la centrale pour absorber les modifications de son environnement local d'apport : le tissu productif local. Il se désolidarise ainsi cycliquement du cadre d'assortiment strictement défini par sa centrale. Un « découplage » partiel et temporaire qui n'est pas sans rappeler la notion de « plug and play/unplug » introduite par Fabbe-Costes (2005 ; 2007) et Jahre et Fabbe-Costes (2005). Ceci lui permet de bénéficier en retour d'animations supplémentaires, proposées par ses fournisseurs directs, contribuant à inscrire localement sa dynamique commerciale.

Concernant l'adaptation aux facteurs aléatoires de l'environnement, le cas [C] semble s'opposer à la généralisation d'une association négative liée au suivi des recommandations. Ceci peut signifier qu'un autre facteur au minimum intervient dans l'adaptabilité du rayon. Parmi les ressources susceptibles d'influencer les capacités adaptatives du rayon, la variété du réseau d'approvisionnement, le mode de management des relations directes, la capacité d'appréhension des effets des changements climatiques sur la demande locale, ou la réactivité du manager face à ces aléas peuvent être considérés. Nous constatons également que les influences de la centrale apparaissent sans effet sur la prise en compte des caractéristiques des produits, sur la saisonnalité, ou sur la composante hédonique du rayon. Ceci signifie également que le suivi des recommandations de la centrale ne s'oppose pas nécessairement à ce que ces dimensions soient prises en compte ; il n'est cependant pas suffisant d'appliquer les instructions de la centrale pour y parvenir, sauf dans le cadre du management de la saisonnalité (cas [B]).

La garde du contrôle des décisions vis-à-vis de la centrale, ou le contrôle externe du rayon par un grossiste, ne peuvent en revanche garantir que le management de la saisonnalité sera optimal (cas [C], au niveau de l'assortiment). [A] révèle très clairement que le suivi des recommandations de la centrale pour servir de « garde-fou », permettant de dispenser des principes marketing du rayon avérés et performants, qui n'auraient pas été appliqués par le manager ; elle permet dans un certaine mesure de pallier les déficits en matière de connaissance des managers en merchandising adapté aux F&L.

Nous pouvons proposer que le comportement de conformité aux recommandations de la centrale :

- entretien une relation généralement négative avec le niveau global d'adaptation du mode de management du rayon à son environnement local structurel ; la réactivité face aux aléas locaux semble nécessiter de s'affranchir du suivi des recommandations de la centrale, mais cette prise de contrôle ne suffit pas à expliquer le degré d'adaptabilité du marketing du rayon ;
- permet la prise en compte de la saisonnalité du rayon, en dehors des changements induits par les facteurs saisonniers altérant l'environnement d'apport ou concurrentiel du rayon.

Concernant la dimension hédonique, elle semble quant à elle dépendante du fait que le nouveau concept d'enseigne tende à renforcer l'attractivité du rayon. L'effet du suivi des

recommandations est donc contingent à la stratégie développée par l'enseigne, et à la capacité du manager à la mettre en œuvre.

Enfin, une relation négative entre la capacité à gérer les caractéristiques du produit et le suivi des recommandations de la centrale semble se dessiner ; elle n'est pas généralisée du fait du cas [B]. Cette association pourrait effectivement s'avérer fallacieuse.

3.2.3. Les configurations du système d'approvisionnement du rayon

La littérature comme la presse professionnelle fait état, dans le cadre des F&L, d'un moindre degré de centralisation des achats. Cette « déspécialisation » fonctionnelle implique dès lors une altération de la structure de dépendance des relations centrale-rayon. Deux types de fournisseurs sont intégrés : les producteurs locaux, et des grossistes. Dans le cadre de nos travaux, nous avons plus particulièrement mis l'accent sur ces derniers acteurs, mais n'avons pas occulté les producteurs pour autant.

L'intégration des producteurs locaux est une question d'importance. Il ressort de l'enquête préalable que cette stratégie est de nature à favoriser l'enracinement local des points de vente, tout en permettant des gains de fraîcheur au niveau des produits, et éventuellement de qualité. Nous avons pu constater que les structures centrales tendent à réagir de manières différenciées vis-à-vis de l'intégration de producteurs locaux. Certains laissent le choix au manager, notamment dans les structures indépendantes, d'intégrer les fournisseurs qu'ils souhaitent. D'autres ont des approches plus structurées, imposant un cahier des charges, et donc un référencement central préalable ; une situation qui peut s'avérer délicate en raison de la lourdeur des analyses demandées, pour garantir la qualité sanitaire des produits. Tous les managers rencontrés ont vantés les mérites de l'intégration du direct producteur. Néanmoins, nous avons pu constater dans le cadre de [A] que le fait d'entretenir d'excellentes relations avec un producteur, n'empêche pas ce dernier de livrer des produits non conformes en termes de qualité : ceci signifie que le management du direct nécessite des compétences, qu'il s'agisse de grossistes, ou de producteurs. La connaissance produit semble alors indispensable à une activité d'agréage, tandis que le savoir-faire en matière de management de relation fournisseur est sans doute de nature à pouvoir éviter ces situations d'opportunisme manifeste, sans nécessairement ignorer le problème, ou rompre la relation.

Néanmoins, le recours à des approvisionnements exclusivement auprès de producteurs semble une tâche bien complexe et improbable pour un manager de rayon, tant les canaux de distribution des F&L sont complexes et dynamiques. Le recours à un ou plusieurs grossistes a donc été privilégié.

De par la sélection de nos cas, plusieurs configurations évoquées par la littérature ou par les experts ont été analysées :

- la dépendance totale ;
- le recours à un grossiste en cas de dépannage ;
- le recours à un grossiste privilégié ;
- la mise en concurrence de la centrale par achats directs au marché de gros.

Ces différentes configurations varient selon plusieurs dimensions, auxquelles nous avons rajouté deux variables comportementales des managers de rayon :

- la pro-activité (Assassi, 2005) : elle mesure le degré d'initiative dont le manager fait preuve dans le management de ses relations d'approvisionnement ;
- l'attitude face au direct : nous avons adapté le concept élaboré par Håkansson et Gadde (1992) de « relations en tant qu'investissements », qui permet de distinguer deux approches antagonistes des achats. La première considère les achats comme une activité stratégique : la fonction est considérée comme un investissement. Les cas [C] et [D] considèrent les relations en direct comme des atouts d'importance stratégique. La seconde vision est celle de la fonction achat comme une source de coûts à réduire. Les cas [B] et [A] ont cette attitude face au direct, ils estiment qu'y recourir est source de travail supplémentaire, tandis que la centrale permet de réduire les coûts de transaction ;

Nous obtenons ainsi les configurations suivantes :

Tableau 8.8 : Les configurations des systèmes d'approvisionnement

	Dépendance	**Dépannage**	**Privilégié**	**Concurrence**
Qualité relation centrale	Forte Contacts multi-niveaux	Forte Contacts multi-niveaux	Faible Contacts commerciaux	Faible Contacts commerciaux
Recours grossiste	Non	Oui	Oui	Oui
Qualité relation grossiste	/	Considérée comme bonne	Forte	Selon les fournisseurs Forte pour le principal
Variété des sources	Faible	Moyenne	Moyenne	Forte
Pro-activité dans les achats	Faible	Forte	Faible	Forte
Attitude face au direct	Coût	Coût	Investissement	Investissement

En effet, nous n'avons constaté que peu d'associations qui ne fassent pas l'objet d'un cas de non réplication. Par ailleurs, l'analyse détaillée de ces différentes composantes nous a permis de mettre en évidence que la dimension la plus explicative est la variété des sources d'approvisionnement. Nous pouvons ainsi constater, pour reprendre la matrice 8.12, que :

- la dépendance a un effet négatif sur la conformité : en effet, le manager ne peut se retourner en cas de défaut de livraison ;
- le recours à un grossiste a un effet positif sur la dynamique promotionnelle, ne garantit pas la qualité des approvisionnements du rayon [C], et n'a d'effet positif sur la réactivité aux aléas dans les commandes que dans la mesure où le manager ne considère pas les achats directs comme un coût [A] ; en effet, dans un tel cas, le manager peut considérer négativement le recours à un grossiste en cas de besoin de dépannage, par peur d'un comportement opportuniste. Cette dimension semble inversement associée au niveau de qualité de la relation avec la centrale ;
- la qualité de la relation avec un grossiste a un effet positif sur la réponse aux aléas si le manager de rayon adopte une démarche proactive au niveau des achats [C] ;
- la variété des sources a un effet positif sur le score d'assortiment, sur la dynamique promotionnelle, et sur la réponse aux aléas par le biais des décisions marketing ou en matière de commandes ; elle n'a d'effet sur la conformité que dans le cadre d'une considération des directs comme un investissement [A].

Nous pouvons en conclure que la configuration du système d'approvisionnement abordé sous un angle uniquement structurel n'a que très peu d'effet sur la prise en compte des spécificités des F&L. Elle ne peut commencer à avoir un pouvoir explicatif qu'à partir du moment où la manière de manager les relations est introduite. En effet, il apparaît que la structure de la base de fournisseur ne fait qu'offrir un potentiel de ressources au rayon. Il convient au manager de désirer activer ces ressources, ce qui est plus évident dans le cadre d'une relation non pas épisodique, mais suivie. Le manager doit ainsi faire preuve d'un comportement proactif, et d'une volonté manifeste de s'investir dans ses approvisionnements directs. Des compétences de management des relations apparaissent dès lors indispensables. Les compétences relationnelles sont insuffisantes, de même que l'expérience dans les F&L : en effet, le cas [B] n'est jamais parvenu à gérer de relation avec un grossiste. Par ailleurs, la qualité de la relation peut s'avérer être un terme trompeur : en raison de la forte dominance des relations interpersonnelles dans le secteur, les managers ont l'impression d'avoir une relation de qualité avec leurs fournisseurs, grossistes ou producteurs. [A] montre que c'est très insuffisant pour se prémunir d'un comportement opportuniste. Dans le cas de [C], le manager a un niveau d'expertise produit assez limité, comme le temps qu'il peut réserver dans le rayon. Le grossiste pourrait sans doute profiter de la situation. Il entretien néanmoins des relations historiques avec le point de vente : son intégrité, et sans doute la volonté de conserver ce

client, font qu'il ne profite pas du déséquilibre de pouvoir d'expertise qui existe avec le manager CS-C.

Il n'apparait donc pas du tout surprenant que l'étude de Shaw et Gibbs (1999) n'ait pu conclure d'un lien statistique positif entre les types de fournisseurs des distributeurs indépendants de F&L et leurs performances, et ce pour deux raisons. La première, comme nous venons de le voir, est qu'il existe de nombreux facteurs de contingence susceptibles d'influencer ce lien : le comportement du fournisseur, le degré de compétence produit du manager, sa capacité à manager des relations sont autant de conditions pouvant agir comme modérateurs. Par ailleurs, nous avons mis en évidence que la qualité des approvisionnements n'aura pas d'effet sur la qualité de produits en rayon en l'absence d'une logistique interne de qualité. CS-C estime acheter des produits de meilleure qualité que ceux fournis par sa centrale ; néanmoins, la qualité en rayon du cas [B], qui est dépendant de la centrale, apparait plus homogène et constante que celle de [C].

Il nous apparait indéniable, après avoir analysé le cas [D], que le recours à des fournisseurs directs puisse influencer favorablement le management de la spécificité des rayons, mais également permette de développer les marges du rayon, par une stratégie de mise en concurrence. Néanmoins, nos résultats indiquent qu'il apparait favorable, avant de se lancer dans une telle stratégie, de maîtriser les aspects marketing et logistiques du rayon, qui sont les principaux leviers de développement du chiffre d'affaires. Les nombreux facteurs modérateurs de la relation entre le système d'approvisionnement du rayon et ses performances nous laissent à penser que les compétences en termes de produit et de management des relations fournisseurs agiront de manière privilégiée sur ce lien. Il apparaît donc sage de considérer qu'il convient dans un premier temps de maîtriser les aspects internes du management de la spécificité des rayons, avant de pouvoir pleinement exploiter les avantages du recours au direct.

3.2.4. Discussion des propositions de Chabaud et Codron (2005)

Puisqu'il s'agit de la seule étude qui s'intéresse à la question du management des particularités des rayons, il apparait opportun de discuter des propositions de Chabaud et Codron (2005) dans le cadre de cette mise en perspective de nos résultats. Nous reproduisons ici le tableau synthétique de leurs propositions.

Tableau 8.9 : Rappel des propositions de Chabaud et Codron (2005).

	Rayons « à métier »	**Rayons à produits « standards »**
Proposition 1 Type de modèle organisationnel	Modèle d'encapsulage de l'information : - les environnements idiosyncrasiques des rayons différents, peu corrélés aux autres rayons ; - chaque unité traite l'information à son niveau, indépendamment des autres rayons	Modèle d'assimilation de l'information : - les aléas au niveau des rayons sont gommés par ceux du point de vente, les environnements des rayons sont corrélés ; - des outils de partages d'information comme les rotations entre rayons et des stratégies de carrières internes sont mis en œuvre
Proposition 2 Management des compétences	Les managers ne devraient pas tourner entre les rayons, afin que leurs compétences, spécifiques aux produits, soient préservées	Les managers qui n'ont pas de compétences professionnelles liées aux produits devraient tourner de manière importante entre les rayons des points de vente, pour construire des compétences managériales collectives efficientes
Proposition 3 Rémunération des managers	Les rayons devraient fonctionner comme des centres de profit, les rémunérations devraient être fondées sur un modèle de rémunération au résultat, avec des salaires et des bonus calculés sur des critères de performance affinés ; si les compétences sont valorisables sur un marché externe, les rémunérations devraient être supérieures à celles sur le marché	/
Proposition 4 Niveau de prise de décision	Ces produits demandent plus de compétences a tous les niveaux de la supply chain, y compris au niveau du rayon ; une autonomie décisionnelle devrait être conservée au niveau du point de vente	Plus les produits et approvisionnements peuvent être standardisés, plus les décisions et les achats devraient être centralisés

Eu égard à nos résultats, il semble que la proposition 1 puisse être partiellement étayée. En effet, certains aléas pèsent sur le rayon F&L, de manière idiosyncrasique. Néanmoins, l'analyse du cas [C] démontre qu'il est tout à fait possible de coordonner ce rayon à d'autres rayons à métier. CS-C n'hésite ainsi pas à organiser des opérations complémentaires à celles du rayon boucherie, par exemple. Certes il existe des aléas locaux, et la variabilité de la qualité peut induire des incertitudes importantes. Néanmoins, dans le cadre d'une stratégie d'adaptation locale à la composante structurelle du rayon, la coordination avec d'autres rayons peut tout à fait être envisagée. Mais le cas C révèle également que la stratégie de ne pas recourir à un manager dédié peut être préjudiciable au rayon. Ainsi, CS-C applique les recommandations marketing de la centrale, de sorte à faciliter son travail. Cette stratégie semble convenir dans son cas. Les déboires du manager M-B démontrent que cette stratégie pourrait s'avérer largement contre-productive. Aussi, l'idée d'un pilotage du rayon effectué en toute indifférence de son environnement idiosyncratique ne nous semble pas envisageable.

Concernant la deuxième proposition, nous ne pouvons qu'aller dans le sens des auteurs, qui considèrent que les compétences spécifiques des managers bénéficient à être exploitées. Néanmoins, les perspectives d'évolution au sein des structures centrale restent assez limitées, et le fait de changer de rayon F&L peut impliquer une demande de mobilité. Il apparait clairement que le manager de rayon F&L peut redéployer de nombreux aspects de ses compétences – relationnelles, analytiques, managériales… dans d'autres rayons. La stratégie de rotation entre les rayons est ainsi essentielle pour qu'un chef de secteur puisse développer

une certaine connaissance de l'ensemble des rayons qu'il supervisera. Le cas [D] est un exemple parfait de l'intérêt d'avoir un chef de secteur disposant de compétences spécifiques au rayon F&L : ce n'est qu'à ce prix que M-D a pu perfectionner ses propres techniques de management. Nous considérons donc que cette seconde proposition ne peut être étayée en l'état, et proposons de la réfuter. Plus exactement, le danger consiste non pas à proposer à un manager compétent des évolutions de carrière, mais de proposer, comme ce fut le cas du manager M-A, de prendre en charge le rayon en devant apprendre son métier lui-même sur le tas. En effet, cet apprentissage s'est fait, momentanément du moins, au détriment du niveau de maîtrise de la démarque du rayon.

La troisième proposition appelle également quelques commentaires. A notre connaissance, tous les managers de rayon que nous avons rencontrés, quelque soit le rayon dont ils s'occupent, ont une part de rémunération variable indexée sur leurs performances, ce qui s'inscrit dans la lignée des observations de Barel (2000) ou de Juhle (2006). Par ailleurs, la législation française s'oppose à ce que l'intégralité des salaires des employés soit fondée sur une rémunération aux résultats. Les propos nous semblent devoir être légèrement amendés. Toutefois, nous avons pu constater les bénéfices de la stratégie managériale du responsable du point de vente du rayon [D]. Cette stratégie devrait offrir des pistes pour affiner cette troisième proposition. Ainsi, le directeur affiche une politique salariale généreuse, mais au niveau de l'ensemble de son point de vente. Il considère qu'il est important de bénéficier de managers expérimentés, aussi leur offre-t-il des conditions salariales avantageuses. Ceci relève d'une stratégie générale, et n'est en rien spécifique aux F&L. Par contre, la question du choix des indicateurs de performances mobilisés pour évaluer la qualité du travail d'un manageur de rayon F&L, et éventuellement engager une politique de motivation par le biais de primes de résultats semble nécessiter effectivement que les indicateurs soient finement choisis. Nous avons pu constater, en nous entretenant avec les différents directeurs de points de vente, que l'estimation d'objectifs de performance d'un rayon F&L est une tâche complexe. Nous avons également montré que l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires ne covarie pas avec le niveau de management de la spécificité du rayon. Le directeur du cas [D] a donc déployé une stratégie complémentaire. Il recourt certes à des primes pour atteinte d'objectifs de performances économiques, mais il a également défini des objectifs plus qualitatifs, fondés sur une évaluation de la qualité de la tenue de rayon. Le deuxième axe est de récompenser les initiatives des managers qui contribuent à développer le chiffre d'affaires du rayon. Ce deuxième axe nous semble tout à fait approprié, quelque soit le rayon, pour entretenir la motivation des managers. Le premier axe, quant à lui, nous semble

particulièrement adapté aux spécificités du rayon F&L, puisque la tenue de rayon apparait susceptible d'expliquer les différences en matière de développement de son chiffre d'affaires.

La quatrième proposition nous semble également être partiellement étayée, et partiellement réfutée. En effet, certains aspects du management du rayon ne peuvent être aisément modélisés, telle la passation des commandes. Nos résultats mettent en avant l'importance de l'intervention du manager sur l'intégralité des dimensions du management de la spécificité du rayon. Néanmoins, le cas [C] démontre que le suivi des recommandations d'une centrale peut tout à fait offrir un cadre structurant du marketing du rayon. De même, les cas [A] et [B] ont tous deux bénéficié de suivre certaines recommandations, notamment en matière d'implantation du rayon. Par ailleurs, la centralisation des achats offre des garanties en matière de sécurité alimentaire, qu'un approvisionnement hasardeux ne garantirait pas. Par ailleurs, pour pousser la caricature à l'extrême, l'idée d'une décentralisation intégrale des achats ne semble pas possible sans que la centrale ne soit substituée par un grossiste. Les achats de F&L sont en effet une tâche complexe, ainsi que les extraits 4-6-301-c et 4-6-301-d de l'annexe 4.6 le révèlent. Les extraits suivants, qui n'ont pas été présentés dans ces annexes, exposent la difficulté de recourir à des achats en direct producteurs pour obtenir des produits de qualité :

> Donc, après, quand la saison avance, le melon en local devient moins bon, c'est là où nous, après, on a une vraie différence à apporter à travers ce produit, parce qu'on n'achète plus ici, on va dans un autre bassin de production, et c'est là où on devient très fort.

> La fermeté est importante car c'est cette espèce de crunchy quand on mange une pomme, si ça n'y est pas, bien on est un peu dans la farine donc c'est tout de suite moins agréable. Si on prend l'exemple de la Granny Smith, bon dans un premier temps la Granny Smith il faut l'acheter en local, c'est à dire dans le Lunelois il y a pas mal de vergers, le terroir est bon en Granny mais très rapidement il faut s'en aller de là parce que la pomme n'est plus bonne, elle évolue mal, donc il faut aller l'acheter ailleurs, donc l'idée c'est que pour une variété, on peut avoir 5 - 6 terroirs et on va aller acheter les produits en suivant la saisonnalité et en allant chercher en fonction du terroir, là où elle sera meilleure à manger.

Que le rayon passe ou non par une centrale, il semble que la fonction de groupage préalable des produits soit indispensable aux approvisionnements du rayon. La question se pose donc plus exactement au niveau des processus des centrales, et des exigences de rentabilité qui pèsent également sur elles. Il nous semble que la question du management de la spécificité puisse être également étendue à ces structures. La centralisation n'est donc pas synonyme de défauts de qualité, en témoigne par exemple le succès du réseau de spécialistes Grand-Frais.

Conclusion du chapitre

Ce dernier chapitre de notre travail doctoral présente les résultats de l'analyse inter-cas. Pour se faire, nous avons eu recours à de multiples matrices « variables par variables » cumulées, dans l'objectif de pouvoir analyser dans le détail les mécanismes qui sous-tendent le mode de fonctionnement des rayons F&L, et de leur management.

Le cadre conceptuel que nous avions proposé au cours du chapitre 5 voit sa logique générale étayée par cette étude. Nous avons ainsi pu mettre en évidence que le management de la spécificité des F&L semble avoir un effet positif sur les performances du rayon, de manière directe par le biais notamment des actions d'animation du rayon, des choix d'implantation et d'assortiment, mais encore par l'intermédiaire de la tenue de rayon, et de la maîtrise du taux de démarque. La grille d'analyse idéal-typique constituée des suites du volet d'exploration préalable semble être en mesure d'offrir les moyens d'évaluer les décisions et pratiques des managers de rayon, et d'en prédire les résultats en termes de tenue de rayon et de performances.

Nous avons également pu mettre en avant le caractère nécessaire, mais somme toute insuffisant, de la spécialisation du manager dans le produit. Plus qu'une spécialisation, il ressort de notre analyse qu'une formation théorique poussée, et une mise en situation pratique de ces compétences, sont deux aspects complémentaires à la compétence produit des managers. Cette compétence produit est néanmoins insuffisante, car elle ne peut garantir la qualité de la logistique interne du rayon, et de la qualité des approvisionnements. Des compétences génériques, et de fait redéployables, semblent ainsi devoir être maitrisées, telles que des compétences analytiques et conceptuelles alliées à une orientation marché, des compétences relationnelles et pédagogiques afin de développer les compétences des équipes, ou encore une capacité d'esprit d'initiative et de remise en question. Dans un tel contexte, il semble que les résultats des travaux de Reinarz et Kumar (1999), ou encore de Vignon (2002), qui statuent sur le caractère antagoniste de la poursuite du développement de l'attractivité d'un rayon, et de sa productivité, aient été réfutés.

Il semble également que, d'un point de vue statistique, aucune relation significative ne puisse être mise à jour, tant au niveau du comportement d'acceptation des recommandations de la centrale, que des caractéristiques structurelles du système d'approvisionnement du rayon. Concernant le suivi des recommandations de la centrale, il apparait insuffisant pour garantir un management totalement respectueux de la spécificité des rayons. Néanmoins, ces

recommandations offrent des lignes de conduite permettant de combler certaines lacunes des managers, y compris en matière de connaissances liées aux produits. Autrement dit, en l'absence de compétences suffisantes d'un manager, il apparait que le choix de la conformité permette de sécuriser quelques décisions marketing adaptées. Ce qui n'est pas suffisant à garantir une tenue de rayon de qualité suffisante, ou la maîtrise du niveau de démarque du rayon. Nous avons néanmoins été en mesure de proposer deux modèles, l'un fonctionnel, et l'autre par spécificités managées, rendant compte des mécanismes causaux susceptibles de permettre de développer le potentiel de performance des rayons F&L. En connectant les composantes du management de la spécificité des rayons F&L à quelques antécédents structurels, mais également liés aux profils des managers de rayon, nous offrons ainsi un modèle multi-niveaux de compétence du management des rayons F&L.

Les différents effets de suppression que nous avons entraperçus, en raison de notre approche quasi dichotomique d'évaluation des valeurs des variables, nous ont permis de mettre à jour les dimensions nécessaires à certaines facettes du management de la spécificité des rayons. Ceci nous a permis d'apporter une explication à l'absence d'effets significatifs entre les stratégies d'approvisionnement des détaillants de F&L, et leurs performances, telle que révélée par les travaux de Shaw et Gibbs (1999). Ce n'est donc pas qu'il n'y a pas de relations de causalité, mais qu'il existe de nombreux facteurs de contingence susceptibles de modérer ces résultats, qui n'auront qu'une incidence partielle sur le niveau de prise en compte de la spécificité des rayons.

Nos résultats nous ont permis d'offrir quelques pistes de discussions relatives aux profils des managers de rayon tels qu'identifiés par la littérature, et de mettre en évidence que de tels profils ne semblent pas adaptés à l'optimisation des performances des rayons. De même, nous avons été en mesure de discuter des propositions de Chabaud et Codron (2005), dont la logique est partiellement étayée, mais affinée.

Conclusion générale

Notre recherche doctorale vise à apporter une contribution à la question plus large de la prise en compte des particularités des rayons, introduite par Chabaud et Codron (2005), question s'inscrivant elle-même dans le cadre de la problématique générale du management des points de vente. Pour ce faire, nous avons sélectionné le rayon F&L, considérant qu'il pouvait constituer un cas unique, en ce sens qu'il apparaît, des suites d'une analyse des typologies des rayons disponibles dans la littérature, relever d'un mode de fonctionnement proche des rayons de produits manufacturés, tandis qu'il partage davantage de caractéristiques avec les rayons dits « à métier ». Notre parti pris de recherche est inspiré de la conception d'Andersson et Mölleryd (1999), qui considèrent que l'analyse des activités du commerce de détail ne peut se faire en dehors de leur inscription dans le cadre plus large de leur insertion dans les canaux de distribution ; nous nous plaçons ainsi dans le courant d'analyse stratégique du canal de distribution (Filser et McLaughlin, 1989), qui reconnaît les particularités des intermédiaires en mettant au cœur de l'analyse les interdépendances entre leurs activités amont et aval. Nous nous écartons cependant des travaux effectués précédemment dans le cadre de ce courant, car nous n'analysons pas les effets des stratégies marketing des détaillants sur leurs choix en matière d'organisation et de management des canaux, mais étudions les effets des choix en matière d'articulation du canal sur le management des rayons. Le rayon constitue notre unité d'analyse, et nous adoptons le point de vue de son manager. Notre recherche se saisissant d'un problème de gestion concret, nous adoptons une perspective globale du management des rayons, impliquant l'analyse des activités et décisions marketing, logistiques, du management de l'interface canal et des ressources humaines, et envisageons leurs effets sur les performances des rayons. Notre objectif consiste à mettre à jour un modèle du management des spécificités des rayons F&L.

Nous revenons dans un premier temps sur l'architecture générale de la recherche (1), avant d'en présenter les principaux apports (2) et limites (3), puis d'envisager quelques voies de recherche (4).

1. La synthèse du processus de la recherche

Dans un premier chapitre, la question générale du management des particularités des rayons, mise en évidence par Chabaud et Codron (2005), a été inscrite au sein des théories générales de la distribution. L'objectif consiste à fournir un cadre théorique cohérent, permettant

d'introduire l'ensemble des dimensions constitutives du management des rayons. La question générale est introduite par des réflexions menées en matière d'influence de l'environnement sur la structure des canaux, ainsi que par la mise en évidence du besoin de concilier des approches marketing coordonnées avec une nécessaire adaptation des rayons à leurs conditions locales. Les travaux en géo-merchandising laissent ainsi entrevoir que les différents rayons d'un magasin ne réagissent pas de la même manière à un environnement identique. Les effets des évolutions des structures des distributeurs sur les politiques de management des ressources humaines en rayon sont identifiés, au travers des tendances à la réduction des frais de main d'œuvre, et à la mutation du rôle des managers de rayons. La recherche d'un comportement d'acceptation est mise en relation avec la notion de conformisme, qui permet d'établir un profil type des managers de rayon. La question de la prise en compte des particularités des rayons est introduite, tandis que le rayon est conceptualisé à l'articulation des interfaces canal-point de vente. Ceci permet de mettre en lumière les tensions qui existent entre spécialisation catégorielle, fonctionnelle, et adaptation locale. Le cadre d'analyse de l'environnement des acteurs des canaux de Gaski (1989) est adapté au rayon, afin de proposer une grille de repérage des facteurs susceptibles de caractériser les spécificités des rayons.

Ceci étant posé, le deuxième chapitre a présenté la stratégie générale de la recherche. Le choix de la focalisation sur un unique rayon a été posé, car estimé comme étant le seul moyen d'analyser dans le détail les effets des variables situationnelles susceptibles de conférer aux rayons leurs spécificités. Le choix du rayon F&L a été raisonné sur la base des tensions qu'il semble cristalliser, tensions émanant de l'application d'un modèle de management proche des rayons de produits manufacturés, à une catégorie de produits dont les caractéristiques les rapprochent des rayons du frais traditionnel. La nécessité d'une phase d'exploration préalable a été justifiée, et a motivé la posture épistémologique adoptée, qualifiée par Miles et Huberman (2003) de réalisme transcendantal. Le choix de l'abduction comme processus de recherche a alors été justifié en regard au questionnement de cette première phase, qui vise à s'assurer du caractère spécifique des rayons F&L, et à construire une grille idéal-typique de leur management.

Les trois chapitres suivants ont été consacrés à la phase d'exploration de la recherche. Elle est qualifiée d'hybride dans la mesure où elle se compose de deux volets, l'un théorique, et l'autre empirique. Le chapitre 3 a présenté une analyse systématique de la littérature sur la distribution des F&L, démarche choisie en raison du caractère fragmenté et dispersé des

recherches sur ce domaine. Trois domaines substantifs ont été scrutés au travers d'une analyse de 103 références : le canal, le marketing du rayon, et son management. La procédure de collecte des références a été minutieusement décrite, de sorte à favoriser tout travail d'extension ultérieur. Cette méthode permet d'évaluer l'état des connaissances préalables, de repérer des régularités, mais également des faits surprenants. Elle permet également d'évaluer le degré préalable d'exploration de l'objet. L'état des connaissances a alors été revu et synthétisé dans l'objectif de comprendre les spécificités du rayon F&L et de son management. Des voies de recherches et des faits surprenants ont été identifiés, et conservés pour la suite de l'analyse.

Le quatrième chapitre rendait compte de l'enquête empirique préalable, qui a été conduite en parallèle de la phase d'exploration théorique. Elle se compose d'une analyse de 43 références sélectionnées dans la presse professionnelle, qui permettent d'analyser avec soin le contexte managérial de la recherche. Les premiers articles mettent en avant les difficultés de gestion rencontrés sur les rayons F&L qui attestent de son caractère spécifique, dans la mesure où ces difficultés semblent résulter d'une tension avec les modes de management des rayons. Les articles collectés à partir de 2006 mettent dès lors en évidence que les enseignes de grande distribution ne sont pas restées en reste face au développement de nouvelles formules de ventes au détail : les multi-spécialistes du frais, qui construisent leur offre autour des F&L, et révèlent le potentiel de ce marché qui semblait sous-estimé. Le déploiement de nouveaux concepts de rayon a été présenté et analysé. La seconde phase reposait sur une enquête préalable auprès d'experts et de praticiens. Un schéma de codage à visée de construction théorique a été développé pour analyser ces 14 entretiens, dont la richesse permet de se saisir de la question de la spécificité des F&L. Les spécificités des variables décisionnelles et d'action sur le rayon ont été minutieusement décrites, à l'appui d'extraits d'entretiens présentés en annexe, afin d'en rendre compte dans le plus grand détail. La logique de fonctionnement du rayon a été identifiée.

La confrontation de ces deux phases a fait l'objet du chapitre 6. Elle a permis de définir la spécificité des rayons F&L, et d'apprécier la capacité des recherches académiques à se saisir des préoccupations managériales. Il est apparu que de nombreux aspects de notre objet étaient inexplorés. Une grille d'analyse du management de cette spécificité a été développée, en croisant une perspective fonctionnelle et une perspective par spécificités managées, permettant de regrouper en son sein 35 critères d'appréciation du niveau de prise en compte de la spécificité des rayons par leurs modes de managements. Cette grille a été alors articulée

au sein d'un cadre conceptuel qui pose comme objectifs de comprendre les influences des modes d'articulation du rayon sur le canal, et celles des profils des managers de rayon, sur ces modes de management. Les effets du management de la spécificité sur les performances des rayons visaient à être évalués.

Le sixième chapitre a démontré en quoi la méthode des cas multiples encastrés était appropriée pour répondre à nos questions de recherche, tout en prenant en compte les contraintes inhérentes à notre objet. Le design de l'enquête a été présenté avec soin, afin de garantir la production de résultats valides et réplicables. La méthode des cas a été abordée comme une quasi expérimentation, l'objectif étant, par une sélection raisonnée des cas, de faire varier les conditions dont les effets veulent être compris, suivant des logiques de réplications littérales et théoriques. La sélection des cas a permis également de maîtriser les facteurs qui veulent être conservés constants, afin d'en minimiser les effets. Quatre cas, dépendant d'une même centrale régionale, ont été sélectionnés avec l'aide d'une personne ressource, dont la compétence eu égard à nos objectifs avait été attestée au cours de l'enquête préalable. Un protocole de collecte des données, fondé sur la multi-angulation des techniques et des répondants, a été présenté, ainsi que les outils constitués pour les phases d'analyses intra et inter-cas.

Le septième chapitre a proposé une analyse détaillée des quatre cas, présentée sous la forme de monographies, de sorte à prendre en compte le contexte de chacun d'eux, et de mettre en exergue leurs particularités. Cette retranscription des cas appuie l'attribution de valeurs aux variables qui allaient être mobilisées pour l'analyse inter-cas. Cette étape a été cruciale dans notre compréhension du management de la spécificité des rayons, en nous offrant une vision concrète qui nous manquait auparavant.

Le huitième chapitre a présenté les résultats de l'analyse inter-cas. L'utilisation de matrices variables par variables cumulées a permis de supporter une analyse fine des modes de management des rayons, de leurs effets sur les performances, et des conditions favorables à leur mise en œuvre. Sur cette base, le management de la spécificité des rayons a pu être modélisé, selon une logique fonctionnelle, et selon une logique par spécificités managées. Cette compréhension détaillée du fonctionnement des rayons a autorisé la conduite d'une discussion et d'une mise en perspective théoriques des résultats, par un dernier mouvement de retour à la littérature.

Les implications de ces résultats sont développées dans la section suivante.

2. Les principaux apports de la recherche

Les principaux apports de la recherche sont présentés selon leur nature théorique, méthodologique ou managériale.

2.1. Les apports théoriques

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un objet peu exploré. La situation est paradoxale. La littérature en distribution est dense, et fait l'objet de courants de recherches qui, pour certains, relèvent d'une tradition de recherche ancienne. Néanmoins, cette littérature est fragmentée en fonction de ses domaines substantifs. Pendant longtemps, les aspects canal et point de vente n'ont été étudiés que de manière indépendante, en dépit de leurs aspects complémentaires (Filser, 1998 ; Dant et Brown, 2008), tandis que les aspects liés aux ressources humaines ont progressivement été délaissés par les chercheurs en marketing (Duyck et Filser, 2003). La recherche d'Achrol et Etzel (2003) est ainsi évocatrice : l'organisation des distributeurs est envisagée comme variable médiatrice des effets entre les stratégies des détaillants et leurs performances ; pour autant, la variable est occultée. Y compris au sein d'un même domaine substantif, les courants de recherches tendent parfois à s'ignorer, notamment dans le cadre des travaux en management des ressources humaines (Marchington, 1996). Il est ainsi notable, par exemple, que les travaux français portant sur les managers de rayon sont totalement déconnectés des travaux des chercheurs de l'Université de Stirling, et vice-versa. Il en découle que des voies de fertilisation croisées peuvent aisément être envisagées, ce qui peut par ailleurs s'inscrire dans le cadre de voies de recherches ultérieures. Il en résulte néanmoins que des objets dont les différentes facettes sont particulièrement étudiées, ne permettent pas d'offrir de cadre unifié. Or, dès lors qu'une perspective de réponse à la demande sociale est adoptée, dès lors que les problématiques des managers sont embrassées, les cloisonnements entre les différents domaines de spécialisation académiques sont susceptibles de générer des freins. Nous avons cherché à articuler une logique permettant d'offrir une vision théoriquement argumentée, et cohérente, de ces différentes facettes, tout en cherchant des fils conducteurs permettant de traverser ces différents domaines substantifs. La revue que nous avons menée dans le cadre du premier chapitre de la thèse n'avait pas vocation à l'exhaustivité (Eisenhardt et Graebner, 2007). Nous avons simplement cherché à déposer quelques fils reliant ces différentes perspectives entre elles, permettant d'y inscrire nos propres travaux. La toile est loin d'être tissée. La structuration de notre cadre vise également à combler ces vides, en connectant entre eux différents niveaux d'analyse – inter-organisationnel, organisationnel, interindividuel et individuel – et différentes fonctions – marketing, logistique interne, management, approvisionnements. La démarche est

exploratoire, mais les résultats nous apparaissent fructueux : dans le cadre de notre recherche, nous avons ainsi mis en évidence le caractère entrelacé de ces différentes perspectives, et cherché à mettre en exergue les différents chemins causaux qui les lient dans leurs contributions aux performances des détaillants, en distinguant leurs caractères parfois nécessaires, et parfois complémentaires.

De même, nous avons cherché à constituer un panorama détaillé des recherches relatives à la distribution des F&L, en incorporant des travaux dédiés, mais également non-dédiés à ce champ. Nous pensons avoir dressé un premier panorama, qui nécessite toutefois une articulation plus fine. Nous avons choisi de nous livrer à une analyse systématique non seulement pour servir nos propos, à savoir démontrer les aspects inexplorés de notre objet (Eisenhardt et Graebner, 2007), mais encore pour permettre de faciliter l'extension ultérieure de la démarche. C'est pourquoi les analyses systématiques reposent sur une présentation explicite des sources qui ont été mobilisées. Cette démarche nous a permis de confronter l'étendue de la connaissance préalable aux problématiques managériales. La démarche permet dès lors de recenser quelques voies de recherches, ce qui, nous semble-t-il, contribue de manière significative à tout dessein de construction théorique (Jahre et Fabbe-Coste, 2008). Cette démarche nous permet également de repérer facilement les contributions de notre recherche à la connaissance préexistante. En effet, nous avons, au cours de la confrontation des volets théoriques et empiriques de l'exploration préalable, identifié 16 thématiques qui méritent une attention particulière (Tableau 5.4, chapitre 5). Quatre thématiques ont été totalement exclues de notre objet (A2-1, C1-1, R1-1, Pr-4), tandis que la thématique A2-2 a été effleurée pour nous permettre de contextualiser notre recherche. Les autres thématiques, qu'elles aient fait ou non l'objet d'une attention particulière, étaient manifestement impliquées par nos travaux. Nous n'avons cependant pas décidé d'apporter de réponse détaillée à chacune d'entre elles. Nous n'en avons sélectionné que quelqu'unes.

Nous avons ainsi explicitement cherché à expliquer les résultats de l'étude de Shaw et Gibbs (1999), ce résultat apparaissant surprenant, dans une certaine mesure, par confrontation aux faits relatés dans la presse, et à comprendre pourquoi les choix en matière d'approvisionnement seraient susceptibles de ne pas influencer les performances des détaillants[159]. Nos résultats mettent clairement en évidence que les approvisionnements du rayon ont avant tout un effet sur la maîtrise de la démarque, au travers de la nécessité d'adapter les commandes à la demande locale et à la fragilité des produits. En revanche, la

[159] Ceci implique des éléments de réponses aux voies de recherche A1-1, A1-2, AR1-1, et Ar-2 du tableau 5.4.

qualité des produits obtenue n'a un effet que secondaire sur la qualité des produits en rayon. Tout gain en matière d'attractivité de l'assortiment, ou de qualité supérieure de produit, peut être annulé du fait d'une logistique interne inadaptée, et amoindri par des décisions marketing non adaptées. Par ailleurs, les compétences et orientations des managers de rayon, ainsi que celle des fournisseurs, paraissent modérer les effets du système d'approvisionnement sur sa performance. Nos travaux permettent ainsi de démontrer que la conclusion d'une absence de relation causale est erronée. Simplement, il nous semble que négliger ces facteurs modérateurs, et ce que nous avons appelé des effets de suppression en raison de la logique assez tranchée d'attribution de valeurs que nous avons retenue, conduit à une telle variabilité qu'il est impossible, à notre sens, que des effets statistiques significatifs puissent être identifiés. Nos travaux encouragent dès lors vivement à un réexamen de ces résultats.

Les résultats relatifs aux effets de la centralisation sur les modes de management des rayons, et indirectement sur leurs performances, offrent quelques implications intéressantes. Il apparaît que cette dimension seule n'est pas en mesure de garantir une prise en compte optimale des spécificités des rayons. Néanmoins, il existe des effets de contexte qui nous laissent à penser qu'elle ne s'y oppose pas spécialement non plus. La question de la centralisation semble devoir gagner à être analysée conjointement avec les profils des managers de rayon. En deçà d'un certain niveau de compétence, la centralisation des décisions, abordée sous l'angle du respect des recommandations, semble préférable à la voie de la décentralisation. En revanche, au-delà d'un certain niveau de compétence, il semble que cette dernière, si elle est abordée de manière constructive, c'est-à-dire dans une logique considérant que l'offre et les recommandations de la centrale sont un minimum qu'il convient de développer, alors la voie de la décentralisation partielle, abordée sous l'angle de la garde du contrôle, peut apporter de réels bénéfices au rayon. La contingence aux profils et préférences des managers semble ici être requise dans le cadre de ces réflexions.

Nos résultats réfutent également les résultats de Reinartz et Kumar (1999), qui concluent que la recherche de productivité s'oppose au développement de l'attractivité des points de vente. Certes, notre recherche ne porte pas sur les performances des points de vente. Mais nos travaux montrent que dans le cadre du rayon F&L, ces deux stratégies apparaissent également, généralement, associées négativement. Néanmoins, l'analyse du cas [D] montre qu'un investissement humain d'une autre nature peut être réalisé : une équipe motivée, formée, ou disposant de méthodes adaptées et clairement exposées, permet d'allier, sans aucun doute jusqu'à un certain seuil, ces deux objectifs. L'idée peut apparaître triviale, mais la logique en

est ici clairement démontrée. Comme le rappelle Yin (1994), la démonstration des plus grandes évidences s'avère néanmoins parfois être une tâche complexe. Par ailleurs, les implications managériales d'un tel résultat nous semblent d'une grande portée, ce que nous aborderons par la suite.

Enfin, nos travaux étayent dans une large mesure les travaux de Chabaud et Codron (2005), et la logique de leurs propositions. L'analyse des profils des managers de rayon « conformistes », identifiés dans le cadre du chapitre 1, démontre qu'ils s'inscrivent en opposition avec les caractéristiques des managers susceptibles de favoriser la mise en œuvre d'un management respectueux de la spécificité des F&L. Nos résultats nous permettent ainsi d'apporter des pistes afin d'affiner ces propositions, en les rendant peut être moins catégoriques, notamment en ce qui concerne les trajectoires de carrière des managers.

2.2. Les apports méthodologiques

Nous avons déjà exposé l'intérêt de recourir à une revue systématique de la littérature pour confronter les apports théoriques à des problèmes empiriques. Bien que très profitable, cette démarche nous a été très largement inspirée par les travaux de Duyck et Filser (2003), aussi nous n'estimons pas qu'il puisse s'agir d'un apport méthodologique déterminant et original. Dans le cadre de cette thèse, nous avons apporté un soin particulier à la justification de nos choix, et à l'exposé de nos méthodes. C'est à ce prix que la qualité des résultats d'une étude fondée sur des méthodes qualitatives peut être évaluée, ou étendue. Nous ne pensons pas non plus qu'il puisse s'agir de réels apports méthodologiques. Ceux de notre recherche nous semblent reposer plus précisément dans les outils d'analyse que nous avons produits.

Le premier apport méthodologique peut être représenté par les matrices de multi-angulation des techniques et des répondants, réalisées à l'aide du logiciel NVivo, et dont un extrait est exposé en annexe 6.3. Ces matrices sont un outil d'évaluation de la qualité d'un dispositif de collecte de données, ainsi que de la qualité des résultats produits. En effet, pour chaque catégorie, il est possible de retracer très précisément les contributions des techniques employées et des sources mobilisées. Sur cette base, il devient très facile de déterminer si les données concordent ou divergent selon les différentes sources ou techniques. Cette démarche nous a été grandement utile pour mettre à jour des biais de dissimulation. La production de ces matrices prend du temps. Elles peuvent néanmoins fournir un outil d'évaluation par des tiers de la qualité d'un travail empirique. Mais la réelle contribution de ces outils nous semble reposer plus précisément dans l'évaluation, comme nous le mentionnions, des protocoles de recherche élaborés. Plus précisément, nous pensons que ces matrices peuvent servir les

intérêts de projets empiriques de grande envergure, tels ceux été réalisés dans le cadre des projets IMP 1 (Håkansson, 1982) et IMP 2 (Håkansson et Snehota, 1995), internationaux, et demandant en effet un investissement considérable. Miles et Huberman (2003) ou Yin (1994) évoquent les difficultés de tels projets de recherche, et précisent que le caractère peu formalisé d'un protocole de recherche peut conduire à d'importantes déconvenues. Mobilisés dans les premières phases de la recherche, nous pensons que ces outils sont de nature à pouvoir évaluer la pertinence des protocoles, et de les amender rapidement. En effet, il serait inutile de dupliquer des stratégies inefficaces, ou dont les apports apparaîtraient marginaux. Ceci permettrait donc de revoir les stratégies mises en œuvre, et de les systématiser de sorte à favoriser la comparabilité et l'exhaustivité des données obtenues.

Le deuxième apport méthodologique repose sur l'élaboration des matrices « variable par variable » cumulées. Les matrices « variable par variable », présentées par Miles et Huberman (2003), sont des outils permettant d'analyser avec soin les relations que deux variables entretiennent entre elles. Or, nous estimons que ces matrices sont limitées, dans la mesure où elles analysent ces variables de manière décontextualisée. La force des études de cas repose bien dans la richesse d'analyse qu'elles autorisent. Dans le cadre de notre recherche, ces matrices cumulées nous ont permis d'expliquer certaines relations complexes, et d'obtenir des résultats que nous n'aurions pu démontrer autrement. Elles permettent ainsi de visualiser un très grand nombre de relations, simultanément. Certaines matrices que nous avons exposées nécessitaient ainsi de rentrer plus de 100 fois un cas dans une seule matrice. Multipliée par quatre, la tâche semble au départ fastidieuse. Néanmoins, nous n'avons pas trouvé d'outil qui nous permette de susciter une réflexion aussi efficace sur un grand nombre d'associations. Ces matrices ne se substituent en revanche pas intégralement au travail d'analyse, chaque cas de non réplication d'une relation nécessitant un retour aux cas pour pouvoir être expliqué. Il est donc nécessaire de développer une connaissance intime de ces derniers, ce qui, par ailleurs, est indispensable à toute analyse ayant recours aux cas, y compris dans les approches systématisées et assistées par ordinateur telle que l'analyse quali-quantitative comparée (Ragin, 1987). La limite de la richesse de l'analyse nous semble alors reposer dans celles des capacités cognitives de l'analyste. Par la pratique, l'exercice devient néanmoins beaucoup plus aisé. Ces matrices sont par ailleurs très flexibles, et conviennent particulièrement à un travail d'exploration. Il est en effet très simple de tester les effets d'une nouvelle variable, émanant de lectures ou de l'analyse individuelle des cas, et de juger très rapidement de la pertinence de son inclusion. Un travail de raisonnement permet également de juger du caractère fallacieux d'une relation. Des propositions rivales peuvent rapidement être

posées, et retenues ou écartées. Ces matrices ne révèlent cependant que des associations : la détermination d'une relation de causalité est en effet une tâche délicate dans le cadre de la méthode des cas, et, de nouveau, l'outil ne peut se substituer à l'analyse (Miles et Huberman, 2003).

2.3. Les implications managériales

Il nous semble que notre travail, particulièrement ancré d'un point de vue empirique, recèle de nombreuses pistes de réflexion pour les praticiens, et notamment les distributeurs. Les implications de nos travaux semblent pouvoir conduire à des recommandations, ou à des suggestions, qui pourraient être émises à différents niveaux de responsabilité des entreprises de distribution.

A destination des managers de rayon, notre recherche offre une grille d'évaluation des forces et des faiblesses de modes de management du rayon. La grille idéal-typique semble en effet disposer d'un pouvoir explicatif du niveau de tenue de rayon, et de celui de maîtrise de la démarque. Les résultats semblent indiquer que différents chemins doivent être suivis selon les objectifs désirés. Si l'objectif consiste à améliorer le niveau de qualité en rayon, nous recommanderions que le niveau d'exigence du tri soit augmenté. Couplé à une présentation ordonnée des produits, les manipulations des clients devraient être réduites, permettant de ralentir le processus de dégradation de la qualité de la tenue de rayon, et d'éviter la génération d'une démarque supplémentaire. Ceci permettrait de réduire la charge de travail pesant sur l'équipe, tout en développant les ventes. Cette réduction de la charge de travail devrait permettre une meilleure allocation des efforts, de sorte à pouvoir soigner les actions sur les produits, tout en absorbant la hausse des volumes engendrée. Résultant en une augmentation du chiffre d'affaires, il serait alors envisageable que le manager puisse être en mesure de recruter un nouvel employé pour compenser les augmentations de volumes de sorties, ou bien de développer une démarche de formation. Il semble en effet que la qualité des ressources humaines du rayon procure davantage de bénéfices que la quantité. Une diminution de la charge de travail associée à des démarches de formation pourrait être en mesure de résulter en une amélioration de la composante comportementale du professionnalisme de l'équipe. Les hausses du niveau de démarque ne devraient pas être compensées par une augmentation tarifaire, nos recherches indiquant d'une part que la pression concurrentielle sur les rayons est en augmentation, et d'autre part que la sensibilité des consommateurs aux prix des F&L augmente. La maîtrise de la démarque passerait par un assainissement des stocks de produits sensibles, sur lesquels le manager, souffrant lui-même probablement d'une surcharge de

travail, devrait concentrer ses efforts. La sous-estimation volontaire des commandes semble à proscrire. L'amélioration de la composante comportementale de l'équipe, couplée à une gestion attentive des commandes, devrait permettre de réguler le niveau de démarque du rayon.

Cette grille d'analyse peut également être employée par les directeurs de points de vente comme outil de fixation d'objectifs. Notre recherche démontre très clairement les défaillances des systèmes d'évaluation des performances sur les résultats. Si une hausse de chiffre d'affaires est souhaitée, les objectifs pourraient être fixés sur une amélioration de la tenue de rayon, et principalement de la disponibilité qualitative et quantitative de l'offre. Compte tenue de l'importance du travail de l'équipe à ce propos, le directeur pourrait soutenir le manager de rayon en adoptant des mesures visant à favoriser leur rétention, développant et récompensant leur montée en compétences.

Des implications en matière de recrutement des managers sont également envisageables. Le recrutement d'un manager peu formé au rayon et au produit doit être envisagé comme une source de coûts importante. Dans l'impossibilité de trouver un manager ayant reçu une formation préalable au produit, le directeur devrait s'orienter vers des managers aux fortes capacités relationnelles et managériales, dotés de capacités d'analyse et d'ouverture sur l'environnement, et témoignant d'une volonté d'apprentissage. Les excès de démarques seront alors inéluctables ; ils doivent être anticipés, et progressivement resserrés à mesure que la compétence du manager se développe. Les gains obtenus devraient alors être reportés dans des formations au produit. Durant cette phase d'apprentissage, le directeur pourrait demander que les recommandations de la centrale soient suivies dans un premier temps, tout en prévoyant que des marges d'amélioration en matière d'adaptation locale soient progressivement tolérées et récompensées en cas de bénéfices avérés. L'objectif de la démarche consisterait à ne pas détériorer le niveau de qualité en rayon, afin d'éviter toute évasion de clientèle. La profitabilité du rayon pourrait alors être progressivement augmentée, sans que le manager ne développe de travers générés par une peur de la démarque, ou ne soit compensée par l'application d'un principe de précaution, préjudiciable aux ventes du rayon, et donc aux marges en valeur. Il apparaît en effet que la stratégie d'investissement dans le développement des compétences du manager, et de récompense des montées en compétence ainsi que des initiatives résultant en des hausses de résultats soient plus bénéfiques que celles fondées sur le maintien absolu d'un taux de démarque, associé à des objectifs d'atteinte de chiffre d'affaires. La génération de démarque semble être un facteur de stress important des

managers, et toute démarche inflexible à ce propos peut résulter rapidement en une dégradation du rayon et de son image.

Du point de vue des structures centrales, il apparait que l'un des principaux atouts des grossistes soit de permettre au manager de « voir les produits », et de coupler une description de ces derniers lors des négociations. Deux éléments déterminants sont à considérer. Tout d'abord, une logique de découplage des flux logistiques et marketing interdit aux commerciaux de vendre les produits de la centrale. Par ailleurs, la mention d'un produit sur une mercuriale, d'autant plus s'il est atypique, ne sera pas nécessairement remarqué par le manager. Il semble que les démarches d'organisation de salons, ou de présentation de l'offre de la centrale, soient également un moyen de porter à la connaissance du manager une offre rendue peu visible par les échanges électroniques. Par ailleurs, les structures centrales subissent également des contraintes fortes sur leurs activités. Certaines d'entre elles pourraient être exposées clairement aux managers : la centrale est un outil parfois lourd à manipuler, mais il semble qu'une connaissance de ses contraintes opérationnelles permette au manager d'avoir une vision plus claire des possibilités d'adaptation qu'elle détient, et des conditions de leur activation. Par ailleurs, il semble que les managers fondent leur satisfaction sur la base d'une évaluation globale des prestations de la centrale, qui doit être en mesure d'apporter une réponse concertée aux revendications des managers.

Du point de vue des directions générales, il semble intéressant de lancer une réflexion d'adaptation de la structure des relations en fonction du niveau d'expertise des managers de rayon. En effet, un modèle partiellement décentralisé, mobilisant les compétences distinctives de grossistes et sous condition d'un niveau de maîtrise élevé du rayon, pourrait être une source d'amélioration des performances. Une réelle réflexion pourrait être conduite sur les modalités, en évaluant les risques, à mettre en place une structure capable de profiter de ces opportunités. Une démarche de renforcement progressive des compétences en magasin pourrait accompagner une telle réflexion, permettant aux structures centrales de se concentrer sur des produits à valeur ajoutée, ou à moindre risque pour elles. Il nous semble en effet que l'une des spécificités du rayon F&L soit la génération d'une marge avant permettant de financer en partie les points de vente. Il n'est donc pas exclu qu'un modèle prévoyant une démarche structurée sur ce plan ne soit pas une source d'optimisation des performances globales de l'enseigne. Ceci est bien entendu à mettre en perspective avec les gains générés par les activités F&L au niveau des structures centrales, que notre étude peine à identifier.

3. Les limites de la recherche

Tout travail de recherche comporte des limites. Le fait de recourir à des méthodes qualitatives impose que les résultats soient examinés à la lumière des critères d'évaluation de leur qualité. Nous soulignons ainsi les principales limites de notre travail.

Une première limite repose sur la validité externe de la recherche. Ainsi que nous l'avons précisé au cours du chapitre 6, la méthode des cas ne repose pas sur une notion de généralisation statistique, mais analytique. C'est-à-dire que les résultats ne peuvent être étendus à une population, mais doivent être évalués en regard à une théorie. Nous avons exposé les moyens qui permettent de tendre à renforcer la validité de nos résultats, laquelle repose tout particulièrement sur le soin apporté au design de l'étude, et à sa présentation. Néanmoins, en dépit de toutes les précautions que nous avons prises, nous avons dû opérer des choix. Le fait de ne travailler que sur une seule enseigne, et sur une unique centrale régionale, permettait de neutraliser les variations qui pourraient être dues à différents types de structures, ou de politiques d'enseignes. Les résultats relatifs au comportement d'acceptation y sont particulièrement sensibles. Nous avons réservé les logiques de réplication à la variation des variables dont nous souhaitions comprendre les effets. Une telle stratégie était préférable eu égard à nos objectifs. Il conviendrait néanmoins d'examiner la constance de nos résultats en levant cette hypothèse restrictive, et d'examiner des cas appartenant à d'autres enseignes. Nous pensons néanmoins que l'élaboration de la grille d'analyse des modes de management ne souffrirait pas de tels changements, puisqu'elle a été constituée au cours d'une phase préalable, ce qui autorise l'extension de se travail.

Une autre limite est inhérente au choix de recourir à des approches qualitatives. En dépit, de nouveau, des précautions que nous avons prises, il convient de rappeler que la subjectivité du chercheur est nécessairement impliquée dans l'interprétation des résultats. En ce sens, notre travail est exploratoire, et les résultats que nous avons obtenus devraient faire l'objet d'une démarche confirmatoire. En effet, si certains auteurs affirment que la méthode des cas est de nature à confirmer des hypothèses, nous rappelons que ce n'est qu'en regard à une conception analytique de la généralisation. La généralisation entendue d'un point de vue statistique ne peut être atteinte que lorsque les cas sont utilisés de manière disconfirmatoire (Koenig, 2005).

La validité interne des résultats est également sujette à caution. Par exemple, notre subjectivité a été nécessairement mobilisée lors de l'évaluation de la qualité des produits en rayon. Hlady-Rispal (2000) précise que dans le cadre d'une recherche par les cas, le chercheur n'a pas à avoir autant de connaissances du terrain que les acteurs eux-mêmes. Nous devons

reconnaître que nous ne disposons pas des compétences requises pour repérer d'un simple coup d'œil les défauts de qualité des F&L. Notre approche est donc grossière, elle se limite à une évaluation de l'intégrité physique de produits, et de leur degré de fraîcheur ou de maturité apparent. Nous sommes incapable de déceler, par exemple, des maladies ; nous avons été très rapidement confronté à cet état de fait, par exemple en observant le travail des agréeurs en centrale. Les résultats des différents schémas d'approvisionnement des détaillants ne peuvent alors être analysés en toute rigueur. Par ailleurs, les protocoles à mettre en œuvre pour s'assurer de la qualité des produits seraient coûteux, et nécessiteraient probablement de recourir à des techniques destructives des produits. Une situation qui pourrait s'avérer délicate à mettre en œuvre concrètement. Nous n'avions à notre disposition que la possibilité de recourir aux techniques de multi-angulation.

Le traitement des performances des rayons est également discutable. Dans le contexte managérial de l'étude, nous avions anticipé que nous pourrions rencontrer quelques réticences pour accéder à de telles données, et de réaliser un traitement visant à neutraliser les effets de facteurs influençant ces résultats. Le détail des données obtenues n'a pas été identique d'un cas à l'autre. Nous avions également prévu des mesures fondées sur des comptages de clients, mais la configuration des rayons n'a pas rendu cela possible, à l'exclusion d'un point de vente où nous disposions d'un point de vue surélevé, et du concours d'un membre de l'équipe qui comptabilisait les passages en pesée. Nous n'avons donc pas eu recours à ces données, qui nous semblaient peu fiables.

La durée d'observation, limitée à deux ou trois jours, est également source de limites. En effet, un temps d'une dizaine de jours est estimé nécessaire pour que les acteurs ne soient plus perturbés par la présence d'un chercheur (Mintzberg, 1968 ; 1970). Notre stratégie de minimisation des biais a donc de nouveau reposé sur la multi-angulation des techniques et des répondants. Notre participation aux activités fait également l'objet d'un compromis. Nous avons favorisé l'insertion et l'abaissement des barrières sociales, à la non perturbation des activités. De nouveau, nous avons cherché à minimiser ce biais en demandant aux acteurs si nous leur faisions gagner du temps, en recourant à la multi-angulation, ou encore en prenant soin de noter nos observations avant de participer aux activités d'entretien, et de noter le travail que nous accomplissions.

4. Les voies de recherche

Notre travail nous semble pouvoir ouvrir la voie à de nombreuses possibilités de recherches futures. Certaines d'entre elles sont intimement liées aux limites de nos travaux, et en proposent une extension. D'autres émanent de la revue systématique que nous avons conduite. Nous en proposons quelques unes.

Un certain nombre de questions reste en effet en suspens. Le recours à des analyses quantitatives nous permettrait de lever certaines limites, et de compléter notre analyse du management de la spécificité des rayons. Ainsi, nous pourrions tester des modèles rivaux, afin de mesurer si le concept de management de la spécificité, ou encore celui de la tenue de rayon, pourrait être envisagé comme des construits de second ordre, ou s'il serait préférable de conserver une perspective désagrégée. Une telle démarche estimerait le poids des différentes variables dans leurs effets sur les variables dépendantes qu'elles semblent expliquer. Notre approche ne nous permet en effet pas de l'évaluer. Il serait également intéressant de tester l'hypothèse rivale selon laquelle les consommateurs évaluent la qualité de la tenue de rayon d'une manière relative à l'offre des concurrents, ainsi que nous l'avons supposé pour construire notre modèle.

Ce travail pourrait également faire l'objet d'une démarche analytique plus structurée, qui viserait à étudier les différentes configurations d'articulation du rayon sur le canal en fonction des profils des managers de rayon. Pour ce faire, un protocole serait établi en ayant recours à deux techniques complémentaires, permettant l'analyse de petits nombres :

- Le potentiel de chiffre d'affaires des rayons pourrait être évalué par exemple au moyen des approches par enveloppement de données (Vyt, 2005 ; Donthu et Yoo, 1998). Ces méthodes permettent en effet de délimiter une frontière d'efficience en référence au cas le plus performant. Il conviendrait d'intégrer les déterminants du chiffre d'affaires des rayons dont les effets veulent être contrôlés. Sur cette base, un chiffre d'affaires théorique pour chaque rayon pourrait être évalué ;
- Une analyse quali-quantitative comparée (Ragin, 1987) pourrait intégrer ce retraitement du chiffre d'affaires comme résultat. La méthode serait susceptible, par un recours à l'algèbre booléenne, de mettre en évidence les différentes configurations de variables permettant d'atteindre différents niveaux de chiffre d'affaires. La méthode, élaborée pour rendre compte de la complexité causale, serait alors appropriée pour analyser de manière robuste les effets de combinaisons de différents niveaux de centralisation, en fonction des profils des managers de rayon ;

- Pour ce faire, une extension du nombre de cas devrait être envisagée ; le suivi d'un protocole de recherche identique permettrait de cumuler ces nouveaux cas apportés à ceux déjà collectés.

Un autre élément attire notre attention. En effet, le manager M-D semble disposer d'une compétence rarement maîtrisée par les managers de rayon : la capacité à « sentir ses marchés ». Aucun acteur interrogé n'a été en mesure de nous expliquer le phénomène. Les acteurs semblent évoquer l'intuition, ou l'expérience. La notion d'expérience est intéressante, car nos résultats semblent indiquer que l'expérience des managers est associée négativement au management du facteur local. Cette capacité a toutes les caractéristiques d'une compétence tacite. Est-elle liée aux connaissances théoriques du manager ? Aux contacts qu'il entretient avec ses fournisseurs ? Une démarche qualitative, fondée sur l'observation directe du manager en situation de travail, couplée à des entretiens semi-directifs approfondis, pourrait alors être envisagée.

Enfin, les voies de recherches identifiées dans le tableau 5.4 pourraient être exploitées dans le cadre de recherches ultérieures, visant à analyser le devenir des grossistes, leurs activités et leurs compétences idiosyncratiques, depuis que les stratégies de concentration des achats des détaillants les ont contraints à la diversification.

Bibliographie

Achabal, D.D. et al (1984), Issues and Perspectives on Retail Productivity, *Journal of Retailing*, Vol. 60 (3), pp. 107-127

Achrol, R.S. et al. (1983), The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 47 (4), pp. 55-67

Achrol, R.S. et Etzel, M.J. (2003), The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (2), pp. 146-163.

Achrol, R.S. et Stern, L. (1988), Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (1), pp. 36-50

Ackerman, D. et Tellis, G. (2001), Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices, *Journal of Retailing*, Vol.77 (1), Spring, pp. 57-82

Aiken, M. et Hage, J (1968), Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, *American Sociological Review*, Vol. 33 (6), pp. 912-930

Ailawadi, K.L. et al (1995), Market power and performance: A cross-industry analysis of manufacturers and retailers, *Journal of Retailing*, Vol. 71 (3), pp. 211-248

Alavoine-Mornas, F. (1997), Fruits et Légumes de Terroir : quelles relation entre les distributeurs et leurs fournisseurs ?, *Actes du colloque Grande Distribution Alimentaire, Tome 2, SFER-INRA*, Montpellier, 1997, pp. 21-35

Alter, N. (1993), Innovation et organisation: Deux légitimités en concurrence, *Revue Française de Sociologie*, Vol. 34 (2), pp. 175-197

Amine A., Fady A. et Pontier,S. (1997), L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12 (2), pp. 23-38.

Anand, P. et Stern, L.W. (1985), A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (4), pp. 365-376

Anderson, J. C. et Narus J. A., (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 54 (1), pp. 42-58.

Anderson, J. C., Håkansson, H. and Johanson, J. (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (October), pp. 1-15

Andersson, P. et Mölleryd, B. (1999)**,** Channel Network Change and Behavioral Consequences of Relationship Connectedness, *Journal of Business Research*, Vol. 46 (3), pp. 291-301

Antéblian, B. et Filser, M. (2008), Nouvelles formes de commercialisation au détail des fruits et légumes : du format de point de vente aux enjeux logistiques, *Logistique et Management*, Vol. 16 (2), pp. 45-46

Antéblian-Lambrey, B. (1998), L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes, *Revue Française du Marketing*, N°170, pp. 27-40.

Aoki, M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Cambridge, MA

Appay, B. (2001), Vers une nouvelle rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution ? *8èmes Journées de Sociologie du Travail*, 21-23 Juin, Aix-Marseille, pp.5-14

Applebaum, W. et Carson, D. (1957), Supermarkets Face the Future, *Harvard Business Review*, Vol. 35 (March–April), pp. 123–124

Argo, J.J. et al. (2006), Consumer Contamination: How Consumers React to Products Touched by Others, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (2), pp. 81-94

Arndt, J. (1983), The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 47 (4), pp. 44-54

Arnold, U. (1999), Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, pp. 167-174

Assael, H. (1968), The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, *The Journal of Marketing*, Vol. 32 (2), pp. 21-28.

Assassi, I. (2005), *Politique d'assortiment du détaillant et configuration du canal de distribution. Comparaison de deux produits culturels*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'administration des entreprises, Faculté de Science Economique et de Gestion, Université de Bourgogne, 7 avril, 598 p.

Aurier, P. et al (2001), Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque, *Actes du XVIIème Congrès International de l'Association Française du Marketing*

Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10 (2), pp. 37-62

Badot, O. et Dupuis, M. (2001), Le réenchantement de la distribution , *Les Echos*, *L'Art du Management*, n° 7, pp. 2-3

Badot, O. et Filser, M. (2006, forthcoming), Re-enchantment of retailing : toward utopian islands", in Carù, A. et Cova, B. Eds, (2007), *Consuming experience*, Routledge, London, pp. 166-181.

Barel, Y. (1997), Le management technocratique et la crise, *Actes du 8ème congrès annuel de l'AGRH,* Montréal, pp. 55-69

Barel, Y. (1999), Le contrôle d'un établissement local par la direction centrale : enjeux et limites, *Actes du 10ème congrès annuel de l'AGRH,* Lyon, pp. 77-97

Barel, Y. (2000), *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe : au cœur de la performance*, Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris, 350 p.

Barel, Y. (2001), Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4 (2), pp. 5-31

Baret, C. (1997), La gestion de la flexibilité du temps de travail dans les grandes distributions françaises : la gestion des ressources humaines mises en échec ?, *In Tremblay M. & Sine, B. (ed), Actes du 8ème congrès AGRH*, pp. 173-189

Baritaux, V. et al. (2002), Encadrement des transactions sur une place de marché électronique B-to-B : une analyse de la complémentarité entre " intermédiaires " et " institution privée ". *Economies et Sociétés, Série développement Agro-alimentaire*, vol. 36, (9-10), pp. 1597-1615

Bartels, R. (1951), Influences on the Development of Marketing Thought, 1900-1923, *Journal of Marketing*, Vol. 16 (1), pp. 1-17

Bartels, R. (1983), Is Marketing Defaulting its Responsibilities?, *Journal of Marketing*, Vol. 47(4), pp. 32-35

Bateson, J.E.G. (1985a), Self-Service Consumer: An Exploratory Study, *Journal of Retailing*, Vol. 61 (3), pp. 49-76

Bateson, J.E.G. (1985b), Retailing and Services Marketing: Friends or Foes? *Journal of Retailing*, Vol. 61 (4), pp. 11-13

Baum, H.A. (1930), Chain Store Methods of Buying Fresh Fruits and Vegetables, *Journal of Farm Economics*, Vol. 12 (2), pp. 280-282

Baumard, P. et al. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, In Thiétard, R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 224-256.

Beamer, B.G. (1999), *How to sell fresh produce to supermarket chains*, Agricultural Competitiveness, Department of Agricultural and Applied Economics, Virginia Tech, March, 20 p.

Beamer, B.G. et Preston, W.P. (1991), Shelf Space Allocation in the Produce Department: Implications for Marketing Specialty Produce, *Journal of Food Distribution Research*, September 91, pp. 23-36

Beamer, B.G. et Preston, W.P., (1993), Organizational structures and strategic management of produce marketing in retail supermarkets, *Agribusiness*, Vol. 9 (2), pp. 103-117

Bech-Larsen, T.et Esjberg, L., (2006), The Garden of the Self-Service Store: A Study of Customer Perceptions of the Fruit and Vegetable Department's Influence on Store Image, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 12 (3), pp. 87-102

Bell, R. (2001), Grocery Retailing in France, *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 27-31

Bell, R. et al (1997) The Changing Structure of Food Retailing in Europe : the Implications for Strategy, *Long Range Planning*, Vol. 30 (6), pp. 853-861

Benoun, M. et Helies-Assid, M.L. (2003), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 3è éd. Economica, Paris, 414 p.

Bernard, S. (2003), Du Responsable de Rayon au Manager Métier : la fin d'un compromis social ?, *9èmes Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 20-21 novembre, 7 p.

Berry, L.L., et al (1990), Marketing in Retailing: A Research Agenda, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 1 (1), pp. 5-16

Bitner, M.J. (1992), Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol.56 (April), pp. 57–71

Blau, P.M. (1963), The dynamics of bureaucracy; a study of interpersonal relations in two Government agencies, *University of Chicago Press*, Chicago, 322 p.

Blois, KJ (1996), Relationship marketing in organizational markets – when is it appropriate? *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 (1), pp.161-173.

Blois, KJ (2005), Self-interest and not benign power - a comment on Hingley's 'Power to all our Friends', *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (8), pp. 859-865.

Bonoma, T.V. (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 199-208

Boss, J.-F. et al (1988), Procédures d'Achat de la Distribution Intégrée en France, Une Etude de Cas dans les Domaines de l'Epicerie Sèche, du Vêtement et du Jouet, *41st Esomar Marketing Research Congress*, Lisbon, Sep., pp. 309-335

Bowersox D.J. et al. (1980), *Management in Marketing Channels*, McGraw Hill, New York, 390 p.

Bowersox, D.J. (1965), Changing Channels in the Physical Distribution of Finished Goods, in Bennett, P.D. (Ed), *Marketing and Economic Development*, American Marketing Association, Chicago.

Bowersox, D.J. et Morash, E.A. (1989), The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (2), pp. 58-67

Bradach, J.L. et Eccles, R.G. (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp.97-118.

Breimyer, H.F. (1973), The Economics of Agricultural Marketing: A survey, *Review of Marketing and Agricultural Economics*, Vol. 41 (4), pp. 115-165

Broadbridge, A. (2002a), Retail managers: their work stressors and coping strategies, *Journal of Retailing &Consumer Services*, Vol. 9, pp. 173-183

Broadbridge, A. (2002b), Rationalising retail employment: a view from the outside looking in, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 (11), pp. 536-543

Broadbridge, A. (2003a), The appeal of retailing as a career 20 years on, *Journal of Retailing and Consumer Services***,** Vol.10 (5), pp. 287-296

Broadbridge, A. (2003b), Student perceptions of retailing as a destination career, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 (6), pp.298-309

Brooker, J. et al. (1987), Consumers' Perceptions of Locally Grown Produce At Retail Outlets, *Journal of Food Distribution Research*, pp. 99-107

Brookes, R. (1995), Recent Changes in the Retailing of Fresh Produce: Strategic Implications for Fresh Produce Suppliers, *Journal of Business Research*, 32, pp. 149-161

Brousseau, E. et Codron, J-M. (1998), La Complémentarité Entre Formes de Gouvernance. Le Cas de l'Approvisionnement des Grandes Surfaces en Fruits de Contre-saison, *Economie Rurale*, pp. 246-246

Brown, J.R. (1981), A Cross-Channel Comparison of Supplier--Retailer Relations, *Journal of Retailing*, Vol. 57 (Winter), pp. 3-18

Brown, J.R. et Dant, R.P. (2006), On assuming the helm of the *Journal of Retailing*, *Journal of Retailing*, Vol. 82 (4), pp. 273-275

Brown, J.R. et Dant, R.P. (2008), Scientific method and retailing research: A retrospective, *Journal of Retailing*, Vol. 84 (1), pp. 1-13

Brown, J.R. et Dant, R.P. (2009), The Theoretical Domains of Retailing Research: A Retrospective, *Journal of Retailing*, Vol. 85 (2), pp. 113-128

Bucklin L.P. (1970), A Normative Approach to the Economics of Channel Structure, in Bucklin, LP (Ed.), *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois – London, 218 p., pp.159-175.

Bucklin, L.P. (1960), The economic structure of channels of distribution, In Bell, M. (Ed), *Marketing: A Maturing Discipline*, American Marketing Association, Chicago, pp. 379-385

Bucklin, L.P. (1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, Special Publications, Institute of Business and Economic Research, Berkeley, CA, USA, 108 p.

Bultez, A. (2005), Distribution des rôles dans le canal commercial : II. Des coulisses à l'avant-scène, *Décisions Marketing*, n° 38, pp.31-46

Bultez, A. et Guerra, F. (2005), Différenciation par excellence Payante pour les firmes, satisfaisante pour leurs clients, *Revue française de gestion*, n° 157 (avril), pp. 27-58

Burks, A.W. (1946), Peirce's Theory of Abduction, *Philosophy of Science*, University of Chicago Press on behalf of the Philosophy of Science Association, Vol. 13 (4), pp. 301-306

Buzzell, R., Ortmeyer, G. (1995), Channel Partnerships Streamline Distribution, *Sloan Management Review*, Vol. 36 (3), pp.85-96

Callon, M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction, *L'Année sociologique*, Vol. 36, pp. 169-208

Calvin, L. et al. (2001), U.S. Fresh Fruit and Vegetable Marketing: Emerging Trade Practices, Trends, and Issues, *Agricultural Economic Report n° 795*, U.S. Department of Agriculture, 61 p.

Campo, K. et al (2000), The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.17 (4), pp. 255-279

Campo, K. et Gijsbrechts, E. (2004), Should retailers adjust their micro-marketing strategies to type of outlet? An application to location-based store space allocation in limited and full-service grocery stores, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.11 (6), pp. 369-383

Canivet, G. (sous la Présidence de) (2004), *Restaurer la concurrence par les prix: Les produits de grande consommation et les relations entre industrie et commerce*, France, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, La Documentation Française, 163 p.

Cannon, J.P. et al (2000), Contracts, Norms, and Plural Form Governance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (2), 180-194

Capps, O. Jr. (1988), Defining Management Responsibilities in the Retail Food Distribution Industry, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 19 (2), pp. 29-35.

Carman, H F. et Figueroa, E. (1986), An analysis of factors associated with weekly food store sales variation, *Agribusiness*, Vol.2 (3), pp. 375-390

Cassels, J.M. (1936), The Significance of Early Economic Thought on Marketing, Journal of Marketing, Vol.1 (2), pp. 129-133

Chabaud, D. et Codron, J-M. (2005), How to integrate the specificities of some food departments into a retail store organization?: Lessons and limits of the Aokian theory of the firm, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 (8), pp. 597-617

Chabin, Y. (2001), *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire*, Thèse de doctorat, Montpellier, 422 p.

Chapoulie, J.-M. (1973), Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, *Revue Française de Sociologie*, 14 (1)

Charreire, S. et Durieux, F. (2003), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, In Thiétart R.-A. et al. *Méthodes de recherche en management*, 537p.

Claxton, J.D. et Ritchie, J.R.B. (1979), Consumer pre-purchase shopping problems: a focus on the retailing component, *Journal of Retailing*, Vol. 55 (3), pp. 24-43

Cliquet, G. (2000), Plural forms in store networks: A proposition of a model for store network evolution, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10 (4), pp. 369-387.

Cliquet, G. (2001), The megamerger : Carrefour-Promodès, *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 32-35

Cliquet, G. et al. (2006), *Le Management de la Distribution*, Dunod, 2ème Ed., Gestion Sup, 366 p.

Cliquet, G. et Vyt, D. (2003), Le géomerchandising dans la grande distribution alimentaire française : une approche exploratoire, *Actes du 6ème Congrès Etienne Thil*, 25-26 septembre, La Rochelle, France, 17p.

Coase, R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, Vol.4 (16), pp. 386-405

Codron, J-M, et al. (2002), Grande distribution et agriculture raisonnée dans la filière fruits et légumes frais, *Document INRA-Ctifl*, Paris

Codron, J-M, et al. (2003), French Large Scale Retailers and New Supply Segmentation Strategies for Fresh Products, *ERS/USDA*, Washington, February 14th

Codron, J-M, et al. (2005a), Minimum quality standards, premium private labels, and European meat and fresh produce retailing, *Food Policy*, Vol.30 (3) pp. 270-283

Codron, J-M, et al. (2005b), Nouvelles stratégies de la grande distribution dans le secteur alimentaire, *Revue française du marketing*, n°203 (juillet), pp.83-94

Codron, J-M, et al. (2005c), Retail Sector Responses to Changing Consumer Preferences: The European Experience, in Regmi, A. et Gehlhar, (Ed.), *New Directions in Global Food Markets, Agriculture Information Bulletin*, No. 794, Economic Research Service, USDA, Chapter 3, pp. 32-46

Codron, J-M. et d'Hauteville, F. (1998), Une approche conceptuelle des relations fournisseurs-distributeurs : cas du vin, des fruits de contre saison et des ultra frais laitiers, Actes du Colloque : Grande distribution alimentaire, Montpellier (France), 22-23 Mai 1997, *Economie Rurale*, Vol. 245-246, pp. 16-23

Colla, E. (2003), Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario, *Revue Française du Marketing*, 2003, Vol. 191 (1), pp. 49-60

Colla, E. (2004), Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution : Une approche intégrative, *Revue française du marketing*, n°198, pp. 39-58

Collins, NR. et Jamison, JA. (1958), Mass merchandising and the agricultural producer, *Journal of Marketing*, Vol.22 (4), pp. 357-366

Commeiras, N. et Loubès, A. (2002), La Grande distribution entre stratégie et gestion des ressources humaines : Le vécu des Chefs de Rayon au moment de la centralisation des achats, *Actes du 13ème congrès annuel de l'AGRH*, Nantes, pp. 403-418

Commeiras, N., et al. (2003), Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : les déterminants de l'opportunité d'innovations dans le travail ? *Une étude empirique auprès des managers de rayon, XIVème congrés de l'AGRH,* Grenoble, pp. 813-828

Comte, A. (1842 ; 1844), Discours sur l'Esprit positif, In Tremblay, J.M., *Les Classiques des sciences sociales*, Canada, pp. 1-72

Cook, K.S. et Emerson, R.M. (1978), Power equity and commitment in exchange networks, *American Sociological Review*, Vol. 43, pp. 721-739

Cook, R. (2000), The Fresh Fruit and Vegetable Value Chain Faces New Forces for Change, *AAEA Pre-Conference Workshop on Policy Issues and the Changing Structure of the Food System Tampa, Florida, July 2000*, 5 p.

Corriveau, G. et Tamilia, R.D. (2002), Comparing transactional forms in administered, contractural and corporate systems in grocery distribution, *Journal of Business Research*, Vol. 55 (9), pp. 771-773

Criner, GK. et al. (1997), Pricing dynamics in US fresh produce channels : new empirical evidence, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.4 (4), pp.259-268

Cummings, S. (1995), Centralization and Decentralization: the Never-ending Story of Separation and Betrayal, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11 (2), pp. 103-117

Cunningham, C. (1973), Store design and layout for management decision, *Journal of Food Distribution Research*, Vol.4 (2), pp. 103-109

Curhan, RC. (1974), The effects of merchandising and temporary promotional activities on the sales of fresh fruits and vegetables in supermarkets, *Journal of Marketing research*, Vol.11, No.3, pp. 286-294

da Silva, C.A. et Souza Filho, H.M. (2007), Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries, Agricultural Management, Marketing And Finance Occasional Paper 20, *Food And Agriculture Organization Of The United Nations*, Rome, 111 p.

Dahl, R.A. (1957), The concept of power, *Behavioral Science*, Vol. 2 (3), pp. 201-215

Dant, R.P. et Brown, J.R. (2008), Bridging the B2C and B2B Research Divide: The Domain of Retailing Literature, *Journal of Retailing*, Vol. 84 (4), pp. 371-397

Daucé, B.et Rieurnier, S. (2002), Le marketing sensorial du point de vente, *Recherche et Applicatiosn en Marketing*, Vol. 17 (4), pp. 45-65

Dawson, J.A. (2000), Retailing At Century End: Some Challenges For Management And Research, *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*, Vol. 10 (2), pp.119-148

Dawson, J.A. et Shaw, S.A., (1989), The Move to Administered Vertical Marketing Systems by British Retailers, *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (7), pp. 42-52

De Meur, G. et Rihoux, B. (2002), *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA), Approche, techniques et applications en sciences humaines*, Academia-Bruylant, 175 p.

Derbaix C. (1987), Le comportement de l'acheteur : voies d'études pour les années à venir, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 2 (2), pp. 81-92

Des Garets, V. (2001), Louis Stern : les canaux de distribution, in Jolibert, A., *Les grands auteurs en Marketing*, ed. EMS, Caen, pp. 158-181

Desmet, P. et Renaudin, V. (1998), Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15 (5), pp. 443-457

Dimitri, C. (1999), Integration, Coordination, and Concentration in the Fresh Fruit and Vegetable Industry, *Fruit and Tree Nuts, FTS-6285, March, Economic Research Service, USDA*, pp. 23-31

Dimitri, C. et al. (2003), U.S. Fresh Produce Markets : Marketing Channel, Trade Practices, and Retail Pricing Behavior, *Agricultural Economic Report No825, Economic Research Service, USDA*, 23 p.

Dobson, P.W. et Waterson, M. (1997), Countervailing Power and Consumer Prices, *Economic Journal*, Vol. 107 (441), pp. 418-430

Donnelly Jr., J.H. et Etzel, M. (1977), Retail Store Performance and Job Satisfaction: A Study of Anxiety-Stress and Propensity to Leave Among Retail Employees, *Journal of Retailing*, Vol. 53 (2), pp. 23-28

Donthu, N. et Yoo, B. (1998), Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis, *Journal of Retailing*, vol. 74 (1), pp. 89-105

Dosnon, O. et Soidet, I. (2004), Compétences transversales, compétences sociales et bilan de compétences, In A. Lancry, C. Lemoine, (Eds) *Compétences, carrières, évolutions au travail*, L'Harmattan, Paris, pp. 145-159

Dubelaar, C. et al (2002). Measuring retail productivity: What really matters? *Journal of Business Research*, vol. 55 (5), pp. 417-426

Dubinsky, A.J. et Mattson, B.E. (1979), Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople, *Journal Retailing*, Vol. 55 (4), pp. 70-86

Dubois, A. et Araujo, L. (2004), Research methods in industrial marketing studies, in Håkansson, H. et al. (Eds) (2004), *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & sons, Chichester, 281 p., pp. 207-228

Dubois, A. et Araujo, L. (2007), Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 13 (3), pp. 170-181

Dubois, A. et Gadde, L.E. (2002), Systematic combining : an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp.553-560

Dubois, P.-L. (2000), Distribution et logistique : vers un pluralisme méthodologique, In Fabbe-Costes, N. et al (Eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 281-288.

Dubuisson-Quellier, S. (2005), Sélectionner et choisir : comment les consommateurs achètent-ils leurs fruits et légumes en grande distribution, *Notes et Documents, Département Produits et Marchés, Dossier spécial prix, Ctifl, n°1*, mai, pp. 59-65

Ducrocq C. (2005) La révolution commerciale n'aura pas lieu, *Revue Française du Marketing*, 204 (4/5), pp. 7-13

Ducrocq, C. (2002), *La nouvelle distribution*, Dunod, Paris, 210 p.

Duffy, R. et Fearne, A. (2004), Buyer-Supplier Relationships : An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 7(2), 25 p.

Durham, C.A. et Eales, J. (2006), Demand Elasticities for Fresh at the Retail Level, *American Economics Association, series 2006 Annual meeting, July 23-26, Long Beach, CA No21099*, 19 p.

Durham, C.A et al. (2005), The Development of a Quality Scale to Measure the Impact of Quality on Supermarket Fruit Demand, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 36 (1), pp. 36-41

Durham, C.A. et al. (2007), Marketing-Management Impacts on Produce Sales, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 38 (2), pp. 22-38

Duyck, J.Y. et Filser, M. (2003), Cinq ans de Colloque Etienne Thil: un indicateur de l'évolution des recherches françaises en distribution, *Revue des Sciences de Gestion*, n°201-202, pp.115-125.

Dwyer, F.R. et Oh, S. (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (4), pp. 347-358.

Dwyer, F.R. et Oh,S. (1988), A Transaction Coste Perspective on Vertical Contractural Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 52 (2), pp. 21-34.

Dwyer, F.R. et Welsh, A.M., (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-17.

Dyer, W.G. et Wilkins, A.L. (1991), Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory : A Rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, Vol. 16 (3), pp. 613-619

Easton, G. (1992), Industrial networks: A Review, in Axelsson, B. et Easton, G. (Eds), *Industrial networks: A new view of reality*, London: Routledge, pp. 3-27

Easton, G. (1995), Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. *Proceedings from the 11th IMP Conference, Manchester*. Manchester: Manchester Federal School of Business and Management, pp. 368-591

Egan, J. (2008), A century of marketing, *The Marketing Review*, Vol. 8 (1), pp. 3-23

Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction: Le Marketing des Services*, Mc Graw-Hill, Paris, 202 p.

Eisenhardt, K.M. (1989a), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Marketing Review*, Vol. 14 (4), pp.532-550

Eisenhardt, K.M. (1989b), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (3), pp. 543-576

Eisenhardt, K.M. (1991), Better Stories and Better Constructs: The cases for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16 (3), pp. 620-627

Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E. (2007), Theory Building from Cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (1), pp. 25-32

El-Ansary, A.I. (1975), Determinants of Power-Dependence in Distribution Channel Relations, *Journal of Retailing*, Vol. 94, pp. 59-74.

Ellram, L.M. (1996), The use of the case study method in logistics research, *Journal of Business Logistics*, Vol. (17 (2), pp. 93-138

Emerson, R.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol. 27 (1), pp. 31-41

Etgar, M. (1976a), Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems, *Journal of Marketing Research*,Vol. 13 (1), pp. 12-24

Etgar, M. (1976b), Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13 (3), pp. 254-262

Etgar, M. (1977), Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, February, pp. 69-76.

Etgar, M. (1979), Sources and Types of Interchannel Conflict, *Journal of Retailing*, Vol. 55, pp. 77-78

Evrard, Y. et al (1993), *Market : Etudes et recherche en marketing. Fondements, méthodes*, Nathan, Paris.

Fabbe-Costes N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, n° 156, p. 151-166.

Fabbe-Costes, N. (2007), La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, in Gilles Paché et Alain Spalanzani (dir.), *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, « Hors collection Gestion », Presses universitaires de Grenoble, mars 2007, 256 p., pp19-43

Fabbe-Costes, N. et Jahre, M. (2008), Supply chain integration and performance: a review of the evidence, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 19 (2), pp. 130-154

Fader, P. et Lodish, L. (1990), A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity for Grocery Products, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (4), pp.52-65

Fady, A. et Seret, M. (2000), *Le merchandising : techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, Paris, 5ème édition, 202 p.

Fady, A. et Vyt, D. (2005), Assortiment : comment passer d'une logique nationale à une offre locale ?, *Actes du 8ème Congrès Etienne Thil*, 29-30 septembre, La Rochelle, France.

Fearne, A. et Hughes, D. (1999), Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4 (3), pp. 120-131

Fearne, A. et Hughes, D. (2000), Success factors in the fresh produce supply chain. Insights from the UK, *British Food Journal*, Vol. 102 (10), pp. 760-772

Fenneteau, H. (2002), *Enquête: entretien et questionnaire*, Les Topos, Dunod, Paris, 128 p.

Filser, M. (1985), *La dynamique des canaux et formules de distribution : une approche méthodologique*, Thèse de doctorat d'Etat ès Sciences Economiques, Montpellier

Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert-Gestion, Paris, 256p.

Filser, M. (1992), Etat des recherches sur les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion,* Vol. 90, pp. 66-76

Filser, M. (1997), L'évolution de la plus distribution alimentaire : interrogations pour la recherche en sciences de gestion, *Colloque « Grande distribution alimentaire », Société Française d'Economie Rurale*, Montpellier, 22 et 23 mai 1997

Filser, M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing,* Vol. 15, pp. 7-16

Filser, M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, in Fabbe-Costes, N. et al (Eds), *Faire de la recherche en logistique et en distribution ?*, Vuibert, Paris, pp. 55-89

Filser, M. (2001a), Re-enchanting the Shopping Experience : Case Studies from France", *European Retail Digest*, Vol. 30 (June), pp.39-40

Filser, M. (2001b), Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, n°24, pp.7-16

Filser, M. (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue Française du Marketing*, Vol. 198, pp. 7-18

Filser, M. et al. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Management Et Société, Les Essentiels de la Gestion, EMS, Paris, 329 p.

Filser, M. et Mc Laughlin, E.W. (1989), Toward a Strategic Model of Marketing Channel Evolution, In Pellegrini, L. and Reddy, S.K. (Eds), *Retail and Marketing Channels*, London, pp.197-215

Filser, M. et Paché, G. (2008) La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34 (182), pp.109-133

Flyvbjerg, B. (2006), Five Misunderstandings about Case Study Research, *Qualitative Inquiry*, Vol. 12 (2), pp. 219-245

Fournier, C. et Loubès, A. (2001), Evolutions du métier de chef de rayon : ambiguïtés de rôle, *4ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 27-28 Sept., 18 p.

Frazier, G.L. (1983), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : A Brodened Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 68-78

Frazier, G.L. (1999), Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of Academy of Marketing*, Vol. 27 (2), pp. 226-240

Frazier, G.L. et Rody, R.C. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channel, *Journal of Marketing*, Vol. 55 (1), pp. 52-69

Frazier, G.L. et Summers, J.O. (1984), Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 48 (3), pp. 43-55

Freathy, P. et Sparks, L. (1992), Understanding Retail Employment Relations, *Management Research News*, Vol. 15 (5/6), p12

Freathy, P. et Sparks, L. (1994), Contemporary Developments in Employee Relations in Food Retailing, *Service Industries Journal*, Vol. 14 (4), pp. 499-514

Freathy, P. et Sparks, L. (1996), Work Distribution in Large Scale Food Retailing in the UK, *Institute for Retail Studies*, pp. 2-20

Freathy, P. et Sparks, L. (1997), Working Time in Food Retailing in the United Kingdom, *Report prepared for the French Ministry of Labour, Institute for Retail Studies*, University of Stirling, Stirling Scotland

Gadde, L.E. et Håkansson, H. (1992), Analysing change and stability in distribution channels – a network approach, in Axelsson, B. et Easton, G. (1992*), Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London and New York, 265p., pp.166-179

Gadde, L.E. et Hulthén, K. (2007), From Channel Management to Managing in Distribution Networks Relationships, in *Handbuch Multi-Channel-Marketing*, Gabler, Betriebswirt.-Vlg

Ganesan, S. (1994), Determinants of Log-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (2), pp. 1-19

Gaski, J.F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 48 (3), pp. 9-29

Gaski, J.F. (1988), Distribution channels: a validation study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 5, pp.64-92

Gaski, J.F. (1989), The Impact of Environmental/ Situational Forces on Industrial Channel Management, *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (2), pp. 15-30

Gattorna, J. (1978), Channels of Distribution Conceptualisation: A State-of-the Art Review, *European Journal of Marketing*, Vol. 12 (7), pp. 469-512

Gemünden, H.G. et Ritter, T. (1997), *Relationships and networks in international markets*, International business and management series, 460 p.

George, A.L. et Bennett, A. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Harvard University, Cambridge, MA. : MIT Press, 331 p.

Gerring, J. (2007), *Cases Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, 265 p.

Geyskens, I. et al (1998), Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, Issue 3, pp. 223-248

Gibbert, M. et al. (2008), Research notes and commentaries: What passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1465-1474

Giddens, A. (1987), *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaire de France, Paris, 474p.

Gijsbrechts, E., et al. (2003), The impact of store flyers on store traffic and store sales: a geo-marketing approach, *Journal of Retailing*, Vol. 79 (1), pp. 1-16

Girin, J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989*, Centre de Recherche en Gestion UMR 7176, Paris

Glanz, K. et Yaroch, A. (2004), Strategies for increasing fruit and vegetable intake in grocery stores and communities: policy, pricing, and environmental change, *Preventive Medicine*, Vol. 39 (supplement 2), pp. S75-S80

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter Ed., New York, 271 p.

Good, C.S. (1985), *Comment*: On Output Measures of Retail Performance, *Journal of Retailing*, Vol. 61 (3), pp. 77-82

Good, L.K. et al. (1988), Antecedents of Turnover Intentions Among Retail Management Personnel, *Journal of Retailing*, Vol. 64 (3), pp. 295-314

Goode, W.J. (1960), Encroachment, charlatanism, and the emerging profession: psychology, sociology, and medicine, *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 902-914

Gouin, S. et al (2006), Marketing stratégique et opérationnel des enseignes en relation avec leurs stratégies d'approvisionnement : le cas des produits de la mer, *Economies et Sociétés*, Vol. 40, (5), pp. 717-732

Gouin, S. et Cordier, J. (2001), Les stratégies des distributeurs face aux risques alimentaires, *Revue Française du Marketing*, n°183-184, pp. 199-212

Granzin, K.L., et Bahn, K.D. (1989), Consumer Logistics : Conceptualization, Pertinent Issues and a Proposed Program for Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17 (1), pp. 91-101

Grewal, D. et al. (1999), Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences, *Journal of Retailing*, Vol. 75 (3), pp. 405-424

Grisprud, G. (2004), The Marketing discipline and distribution research: time to regain lost territory?, in *Håkansson et waluszewsky*, pp. 189-206

Grünbaum, N.N. (2007), Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis?, *Qualitative Market Research : An International Journal*, Vol. 10 (1), pp. 78-97

Gürler, U. et Öksaya, B.Y. (2008), Analysis of the (s, S) policy for perishables with a random shelf life, *IIE Transactions*, Vol. 40 (8), pp. 759-781

Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, England.

Håkansson, H. et al (1977), Influence tactics in buyer-seller processes, *Industrial Marketing Management*, Vol. 5, pp 319-332

Håkansson, H. et Gadde, L.E. (1992), Supplier Relations, in *Professional Purchasing*, (1992), London, Routledge, Chapter 4, pp. 59-77, 101-106, 112-116, in Ford, D. (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing* – 3rd Edition, Thomson Learning, Cornwall, 488 p.

Håkansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, New York, 413 p.

Håkansson, H. et Snehota, I. (2000), The IMP Perspective – Asset and Liability of Business Relationships, *In Sheth J.B. & Parvaktiar A., Handbook of Relationship Marketing*, Sage, San Diego, pp. 69-94

Hales, C. (1999), Leading Horses to Water? The impact of decentralization on managerial behavior, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (6), pp. 831-851

Hales, C. et Tamangani, Z. (1996), An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities, *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (6), pp. 731-756

Halinen, A. et Törnroos, J.A. (2005), Using case methods in the study of contemporary business networks, *Journal of Business Research*, Vol. 58 (9), pp. 1285-1297

Halloran, J.M. et al. (1981), Losses in the U.S. food distribution system: overview and summary [Estimate of the quantities of food lost for human consumption], *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 12(1), pp. 180-188

Hansen, T.H. et Skytte, H. (1998), Retailer buying behavior: a review, *International review of Retail. Distribution and Consumer Research*, Vol. 8 (3), pp. 277-301

Heide, J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), pp. 71-85

Heide, J.B. (2003), Plural Governance in Industrial Purchasing, *Journal of Marketing*, Vol.67, pp. 18-29

Heide, J.B. et John, G. (1988), The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 20-35

Hernandez, E.-M. (1992), Problèmes humains de la grande distribution : spécificités et perspectives d'évolution, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 3, pp. 13-21

Hetzel, P. (1995), Systemising the Awareness of the Consumer's Five Senses at the Point of Sale: An Essential Challenge for Marketing Theory and Practice, *24th EMAC conference, ESSEC, France*, pp. 471-482

Hingley, M.K. (2001), Relationship Management in the Supply Chain, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 (2), pp. 57-71

Hingley, M.K. (2005a), Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 (8), pp. 551-569

Hingley, M.K. (2005b), Power imbalance in UK Agri-Food Supply Channels: Learning to Live with the Supermarkets?, *Journal of Marketing Management*, Vol.21 (1&2), pp. 63-88

Hingley, M.K. (2005c), Power to all our friends? Living with imbalance in supply-retailer relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol.34 (8), pp. 848-858

Hingley, M.K. et al. (2006), Supplier-Retailer Relationships in the UK Fresh Produce Supply Chain, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol.18 (1&2), pp. 49-86

Hingley, M.K. et Lindgreen, A. (2002), Marketing of agricultural products: case findings, *British Food Journal*, Vol. 104 (10), pp. 806-827

Hise, R.T et al (1983), Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units: An Empirical Analysis, *Journal of Retailing*, vol. 59 (2), pp. 22-39

Hlady-Rispal, M. (2000), Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas, Dossier Compétences : de la théorie au terrain, *Revue Française de Gestion*, n° 127, pp. 61-70

Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles, 256 p.

Hlady-Rispal, M. (2003), Etudes de cas: les défis du chercheur en gestion, *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.167-191.

Hlady-Rispal, M. (2008), La conduite d'études de cas encastrés : une stratégie de recherche adaptée à la configuration résiliaire de petites entités françaises de l'économie solidaire, *Actes du Congrès CIFEPME*, Louvain, octobre.

Hobbs, J.E. et Young L.M. (2000), Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.5 (3), pp. 131-143

Hughes, D. et Merton, I. (1996), "Partnership in produce": the J Sainsbury approach to managing the fresh produce supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.1 (2), pp. 4-6

Hunt, S.D. et al (1987), The Effect of Power Sources in Compliance in a Channel of Distribution: A Causal Model, *Journal of Business Research*, Vol. 15, pp. 377-395

Hunt, S.D. et Nevin, J.R. (1974), Power in a Channel of Distribution: Source and Consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (2), pp. 186-193

Hurt, M. et Hurt, S. (2005), Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland, *Academy of Management Executive*, Vol. 19 (2), pp. 36-49

Jahre M., et Fabbe-Costes N. (2005), Adaptation and adaptability in logistics networks, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 8, n° 2, p. 143-157.

Jallais, J. et al. (1987), *Le Marketing de la distribution : application au point de vente*, Vuibert, Paris, 418 p.

Jallat, F. et Capek, M.J. (2001), Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, *Business Horizons*, March-April, pp. 55-60

John, G. et Reve, T. (1982), The Reviability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (4), pp. 517-524

Johnson, A.J. et al (2005), Store-Level Retail Fruit Demand: Lessons from Omitted Variables, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 36 (1), pp. 91-94

Johnston, W.J. et al. (1999), Theory Testing using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 201-213

Joshi, A.W. et Campbell, A.J. (2003) Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (2), pp. 176-188

Juhle, S. (2006), Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client, *Travail et Emploi*, n° 105, pp. 7-18

Kaabachi, S. (2004), La chaîne relationnelle dans le domaine de la grande distribution Alimentaire, *Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM*, 31 mai et 1er juin, Aix-les-Bains

Kaltcheva, V.D. et Weitz, B.A. (2006), When should a retailer create an exciting store environment?, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (1), pp. 107-118

Kinnie N. (1987), Bargaining within the Enterprise: Centralized or Decentralized?, *Journal of Management Studies*, Vol. 24 (5), pp. 463-477

Kitchen, C.W. (1949), Fresh Fruit and Vegetable Distribution, *The Journal of Marketing*, Vol.14 No 2, pp. 325-329

Knox, S. et White, H. (1991), Retail Buyers and their Fresh Produce Suppliers: A Power or Dependency Scenario in the UK?, *European Journal of Marketing*, Vol. 25 (1), pp. 40-52

Koenig, R. (2005), Etudes de cas d'évaluation de programmes : une perspective campbellienne, *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers

Kotler, P. (1973), Atmospherics as a Marketing Toll, *Journal of Retailing*, Vol. 49 (4), pp. 48-64

Kotzab, H. et Teller, C. (2005), Development and empirical test of a grocery retail instore logistics model, *British Food Journal*, Vol. 107 (8), pp. 594-605

Krueckeberg, H.F. (1990), Retail Food Store Employee Influence On Customer Shopping Behavior, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 21 (1), pp. 121-138

Kumar, N. et al. (1992), Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Mai, pp. 238-253

Kumar, V. et Karande, K. (2000), The Effect of Retail Store Environment on Retailer Performance, *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 167-181

Kvale, S. (1996), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 326 p.

Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (1), pp. 1-47

Lepers, X. (2003a), La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, *Revue Française de Gestion*, No 143, pp. 81-94

Lepers, X. (2003b), *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, U.F.R. Sciences des Organisations, 472 p.

Lessassy, L. (2007), Pratiques des filières en grande distribution : Une analyse par la théorie des coûts de transaction, *Décisions Marketing*, No 46, pp. 77-89

Lessassy-Koumou, L. (1998), Merchandising d'enseigne et difficultés de repérage de l'offre en magasin : Les effets limités de l'organisation des achats en filières, *Actes du 1er Colloque Etienne THIL*, Institut de Gestion, Université de La Rochelle, 1er atelier, 2 avril, 16p.

Little, R.W. (1970), The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra Corporate Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 34 (1), pp. 31-38

Livingston, G. (1920), Some Fundamental Problems in Marketing Farm Products, *Journal of Farm Economics*, Vol. 2 (2), pp. 83-86

Lusch, R.F. (1975), Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 382-390

Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1982), A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (3), pp. 312-323

Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1996), Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 60 (4), pp. 19-38

Lusch, R.F. et Jaworski, B.J. (1991), Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance, *Journal of Retailing*, Vol. 67 (4), pp. 397-419

Lusch, R.F. et Ross, R.H. (1985), The nature of power in a marketing channel, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13 (3), pp. 39-56

Lusch, R.F. et Serpkenci, R.R. (1990), Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 85-101

Macaulay S. (1963), Non-contractual relations in business: a preliminary study, *American Sociological Review*, Vol. 28, 55-67.

Macé, S. (2000), Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions : Chapitre 13, in Volle, P. (Ed.), *Etudes et recherches sur la distribution*, Éditions Economica, 21 p., pp. 247-267

Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract, an Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University, Binghamton, New York, 164 p.

Mallen, B. (1963), A Theory of Retailer-Supplier Conflict Control and Cooperation, *Journal of Retailing*, Vol. 39, pp. 24-31

Marchington, M. (1996), Shopping down different aisles : A review of the literature on human resource management in food retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 3 (1), pp. 21-32

Martinko, M.J. et Gardner, W.L. (1985), Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions, *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), pp. 676-695

Matthyssens, P. et Faes, W. (1997), Coordinating purchasing: strategic and organizational issues, in Genünden, H.G. et al (Eds), *Relationships and Networks in International Markets*, pp. 323-342

Mazur, P.M. (1925), The Logic of Department-Store Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 3 (3), pp. 287-296

McCall, M.W. et Bobko, Ph. (1990), Research Methods in the Service of Discovery, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 381-417

McCammon, B.C. (1965), The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy, in Bennett, P.D., *Marketing and Economic Development (Proceedings of the The 50th Anniversary International Symposium of Marketing and Allied Disciplines)*, Fall Conference, September 1-3, 803 p., pp.496-515

McCammon, B.C. (1970), Perspectives for Distribution Programming, in Bucklin L.P. (Ed.), *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois – London, 218 p., pp32-51

McCammon, B.C. and Little, R.X. (1965). Marketing channels: analytical systems and approaches, in Schwartz, G. (Ed.), *Science in Marketing*, John Wiley & Sons, New York, pp. 75-81

McCluskey, J.J. et O'Rourke, A.D. (2000), Relationships between Produce Supply Firms and Retailers in the New Food Supply Chain, *Journal of Food Distribution Research,* Vol.31 (3), pp. 10-20

McLaughlin, E.W. (1995), Buying and selling practices in the fresh fruit and vegetable industry in the USA: a new research, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 5 (1), pp. 37-62

McLaughlin, E.W. (2004), The dynamics of fresh fruit and vegetable pricing in the supermarket channel, *Preventive Medicine*, Vol. 39, SUP2, pp. 81-87

McLaughlin, E.W. et al (1981), Losses in the produce distribution system: magnitudes, causes and remedies, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 12 (1), pp. 188-196

McLaughlin, E.W. et al (1998), *Marketing and performance benchmarks for the fresh produce industry. With a focus on people*, Fresh Track, Food Industry Management Program – Produce Marketing Association, Cornell University, Ithaca, NY, September, 111 p.

McLaughlin, E.W. et al. (1999), *The new dynamics of produce buying and selling. Marketing and performance benchmarks for the fresh produce industry*, Fresh Track, Food Industry Management Program – Produce Marketing Association, Cornell University, Ithaca, NY, October, 68 p.

McLaughlin, E.W. et Pierson, T.R. (1984), The Fresh Fruit And Vegetable Marketing System: Toward Improved Coordination, *Journal of Food Distribution Research,* Vol. 15(1), pp. 31-50

McLaughlin, E.W.et Perosio, D.J. (1994), *Fresh fruit and vegetable procurement dynamics : the role of the supermarket buyer*, Dept. of Agricultural, Resource, and Managerial Economics, College of Agriculture and Life Sciences, Cornell University, RB (USA), Vol. 94-1, 86p.

Mehren, G.L. (1948), Consumer Packaging of Fruits and Vegetables in California, *Journal of Marketing*, Vol. 12 (3), pp. 327-336

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 2ème édition, traduction française, 504 p.

Mintzberg, H. (1968), *The manager at work – Determining his activities, roles and programs by structured observation*, PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, January, 378 p.

Mintzberg, H. (1970), Structured Observation as a Method to Study Managerial Work, *Journal of Management Studies*, Vol. 7 (1), February, pp. 87-104

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New-York, 298 p.

Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24 (9), pp. 934-948

Mintzberg, H. (1979), An Emerging Strategy of « Direct » Research, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 24, pp. 582-589

Mintzberg, H. (1982), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 512 p.

Mitronen, L. et Möller, K. (2003), Management of hybrid organizations: a case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 419-429.

Moati, F. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Ed. Odile Jacob, 392 p.

Montigaud, J-C. (1990), The fruit and vegetable chains and mass marketing: analysis methods and results, *Séminaire d'Economie et de Sociologie, 11-15 Sept., CIRAD-MES Montpellier (France)*

Montigaud, J-C. (1991), L'agréage dans les filières fruits, *L'arboriculture Fruitière*, Vol. 441, pp. 39-44

Montigaud, J-C. (1992), L'analyse des filières agro-alimentaires: methods et premiers résultats, *Economies et Sociétés*, *Série développement Agro-alimentaire*, AG n°21, juin, pp. 59-83

Montigaud, J-C. (2001), *La logistique dans les filières agro-alimentaires et ses conséquences (avec référence aux fruits et légumes frais)*, Giornata di studio : La logistica come strumento di razionalizzazione del sistema agro-alimentare, Instituto Nazionale di Economia Agraria, 27 giugno, Roma

Montigaud, J-C. et al. (2005), *Les plates-formes logistiques fruits et légumes et la distribution: le cas du sud-est de la France*, UMR MOISA, Montpellier, France, Série Etudes, n° 09-2005

Montigaud, J-C. et Ferry, J.M. (1995), *La logistique dans les filières agroalimentaires et ses conséquences sur la production agricole : le cas de l'arc méditerranéen français*, ENSAM-INRA, Montpellier, France, Série Etudes et Recherches, Vol. 102, 78 p.

Moore, J.R. (1966), The Causes and Consequences of Major Changes in the Organization of Agricultural Marketing Activities, *Journal of Farm Economics*, Vol. 48 (3), pp. 148-161

Morgan, M. et Hunt, D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38

Mulhern, F.J. (1997), Retail marketing: From distribution to integration, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, pp. 103-124

Nollet, J. et Beaulieu, M. (2001), Une typologie des structures de gestion des achats, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 21 (1), pp. 33-44

O'Keeffe, M. et Fearne, A. (2002), From commodity marketing to category management: insights from the Waitrose category leadership program in fresh produce, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7 (5), pp. 296-301

Oliver, R.L. et Brief, A.P. (1977-1978), Determinants and Consequences of Role Conflict and Ambiguitiy Among Retail Sales Managers, *Journal of Retailing*, Vol. 53 (4), pp. 47-90

Ouchi, W.G. (1977), The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 (1), pp. 95-113

Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of Organizational control mechanisms, *Management Science*, Vol. 25 (9), pp. 833-848

Paché, G. (2002), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Vuibert, Paris, 208 p.

Park, J.L. et McLaughlin, E.W. (1998), New Developments in Grocery Manufacturer and Distributor Marketing Programs: A Survey of US Wholesalers and Retailers, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 29, pp. 12-23

Parker, M. et al. (2006), Motivations for developing direct trade relationships, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 (2), pp. 121-134

Patterson, P.M. et Richards, T.J. (2000), Produce Marketing and Retail Buying Practices, *Review of Agricultural Economics*, Vol. 22 (1), pp. 160-171

Pauler, G. et al (2009), Assessing store performance models, *European Journal of Operational Research*, Vol. 197 (1), pp. 349-359

Pauwels, P. et Matthyssens, P. (2004), The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business, in Marschan-Piekkari, R. et Welch, C., *Handbook of Quality research Methods for International Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA, pp. 125-143

Pearson, D. (2003), Australia Fresh fruits and vegetables: Why do so many of them remain unbranded?, *Agribusiness Review*, Vol. 11, paper 6, pp. 1-10

Peretti, J.M. (1999), *Gestion des Ressources Humaines*, 8ème éd., Vuibert Entreprise, Vuibert, Paris, 287 p.

Peretz, H. (2004), *Les méthodes en sociologie : l'observation*, Repères n°234, Editions La Découverte, Paris, 128 p.

Perosio, D.J. et al. (2001), *Supply Chain Management in the Produce Industry*, FreshTrack, Food Industry Management Program – Produce Marketing Association, Cornell University, Ithaca, NY, October, 107 p.

Perry, C.C. (2001), Case Research in Marketing, *Marketing Review*, Vol. 1, pp. 303-323

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row. 300 p.

Powell, W.W. (1990), Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in organizational behavior*, pp. 295-336

Price, R.A. (2004), *Checking out supermarket labour usage: the nature of labour usage and employment relations consequences in a food retail firm in Australia*, Department of Industrial relations, Doctoral Thesis, The Griffith Business School, Griffith University, 27 April, 266 p.

Ragin, C.C. (1987), *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Methods*, Berkeley CA, University of California Press, 185 p.

Ragin, C.C. (2000), *Fuzzy-set social science*, University of Chicago Press, Chicago, 352 p.

Ragin, C.C. et Becker, H.S. (1992), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge, 242 p.

Reinartz, W.J. et Kumar, V. (1999), Store-, Market-, and Consumer-Characteristics: The Drivers of Store Performance, *Marketing letters*, Vol. 10 (1), pp. 5-23

Reinartz, W.J. et Kumar, V. (2000), On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64 (4), pp. 17-35

Renaudin, V. (2003), L'élasticité des ventes à l'espace des rayons : définition, déterminants et potentialités pour l'allocation d'espace en magasin, in *Actes du VIème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 25-26 Septembre, 23 p.

Reve, T. et Stern, L.W. (1986), The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance, In Reddy, *Vertical Interfirm Dyads*. *Marketing Channels: Relationships and Performance*. L. P. S. K.. Lexington, MA, Lexington Books, pp. 75-102.

Richards, T.J. (2000), The Impact of Promotion and Advertising: A Latent Class Approach, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol.32 (3), pp. 441-457

Rindfleish, A. et Heide, J.B. (1997), Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, Vol. 61 (4), pp. 30-54

Rinehart, L.M. et al (1989), Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17 (1), pp. 63-71

Rinehart, L.M. et al, (1989), Furthering the Integration of Marketing and Logistics Customer Service in the Channel, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 17 (1), pp. 63-71

Ritson, C. (1997), Marketing, Agriculture and Economics: Presidential Address, *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 48 (3), pp. 279-299

Ritter, T. (1999), The Networking Company : Antecedents for Coping with relationships and Networks Effectively, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (5), pp. 467-479

Robicheaux, R.A. et Coleman, J.A. (1994), The structure of marketing channel relationships, *Journal of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 38-51

Rosenberg, L.J. et Stern, L.W. (1970), Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A descriptive Model, *Journal of Marketing*, Vol. 34 (4), pp. 40-46

Rosenbloom, B. (1978), Retail Trade Associations as a Resource for Retailing Education, *Journal of Retailing*, Vol. 54, pp. 53-70

Roty, C. et al. (2005), Le prix des fruits et légumes frais : Qu'en pensent les consommateurs ? Quelle place au moment de l'achat?, *Lavoisier-Ctifl, Paris*, 92 p.

Rouse, M.J. et Daellenbach, U.S. (1999), Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (5), pp. 487-494

Royer, I et Zarlowski, Ph. (2003), Echantillon (s), In Thiétard, R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 188-223

Rozemeijer, F. (2000), How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6 (1), pp. 5-12

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 3ème Edition Economica, 1995, 405 p.

Schaffner, D.J. (2002), United States Produce Markets in Transition – Today and Tomorrow, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 33 (2), pp. 61-66

Scheer, L.K. et Stern, L.W. (1992), The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude toward the Influencer, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (1), pp. 128-142

Schopler, J. (1965), The power of dependence, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 2 (2), pp. 247-254

Schotzko, R.T. et Hinson, RA. (2000), Supply Chain Management in Perishables: A Produce Application, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 31(2), pp. 17-25

Schramm-Klein, H. et Morschett, D. (2006), The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16 (2), pp. 277-296

Seré de Lanauze G. (2005), *L'influence de la maîtrise perçue de la distribution sur la relation à la marque : une application aux produits de grande consommation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II

Shaw, S.A. et Gibbs, J. (1995), Retailer-supplier relationships and the evolution of marketing: two food industry case studies, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.23 (7), pp. 7-16

Shaw, S.A. et Gibbs, J. (1996), The role of marketing channels in the determination of horizontal market structure: the case of fruit and vegetable marketing by British growers, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6 (3), pp. 281-300

Shaw, S.A. et Gibbs, J. (1999), Procurement strategies of small retailers faced with uncertainty: an analysis of channel choice and behavior, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.9 (1), pp. 93-109

Shepherd, G. (1942), Decentralization in Agricultural Marketing: Causes and Consequences, *The Journal of Marketing*, Vol.6 (4), pp. 341-348

Sheth, J.N. et Shah, R.H. (2003), Till death do us part…but not always : six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (8), pp. 627-631

Sparks, L. (1992), Restructuring Retail Employment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 20 (3), pp. 12-18

Spekman, R.E. et Stern, L.W. (1979) Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 43 (2), Spring, pp. 54-64

Stern L.W. (1967), The Concept of Channel Control, *Journal of Retailing*, Vol. 53, pp. 14-20

Stern, L.W. et Brown, L.W. (1969), Distribution channels: a social systems approach, in Stern, L.H., Ed., (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, Boston, 305 p. , pp. 6-20

Stern, L.W. et Reve, T. (1980), Distribution Channels as Political Economies: a Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 44 (3), pp. 52-64

Stern, L.W. et Weitz, B.A. (1997), The revolution in distribution: Challenges and opportunities, *Long Range Planning*, Vol. 30 (6), pp. 823-829

Sterns, P.A., Codron, J.M., Reardon, T. (2001), Quality and Quality Assurance in the Fresh Produce Sector: A Case Study of European Retailers, *American Agricultural Economics Association*, Annual meeting, August 5-8, Chicago, IL, 17 p.

Stigler, G.J. (1951), The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, Vol. 59 (3), pp. 185-193

Tauber, E. M. (1972), Why Do People Shop?, *Journal of Marketing*, Vol. 36 (4), pp. 46-49

Tchokogué, A. et al (2001), Evaluation du service à la clientèle: enrichir la perspective client par la perspective logistique, Revue Française du Marketing, n° 181, (Janvier), pp.59-68

Thévenet, M. (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*, Imprint unknown, Institut Manpower, 179p.

Thompson, J.L. (1993), Empowerment in retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 21 (2), pp. 23-32

Uncles, M. (1995), Viewpoint: Securing competitive advantage through progressive staffing policies, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.23 (7), pp. 4-6

van Donselaar, K. et al (2006), Inventory control of perishables in supermarkets, *International Journal of Production Economics*, Vol. 104 (2), pp. 462-472

VanSickle, J.J. (1986), The development of computer aided marketing in the produce industry, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 17(2), pp. 57-67

VanSickle, J.J. et al. (1985), Computerized marketing for fresh produce: a development for today, *Journal of Food Distribution Research*, Vol. 16 (1), pp. 38-56

Vargo, S. et Lush, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), pp. 1-17

Verhetzel, (2005), Effects of neighbourhood characteristics on store performance supermarkets versus hypermarkets, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 (2), pp. 141-150

Verschuren, P.J.M. (2003), Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities, *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 6 (2), pp. 121-139

Vignon, C. (2002), Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale : une étude de cas de la grande distribution, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, pp. 82-101

Volle, P. (2002), Produit et information géographique : le géomerchandising, in Cliquet, G. (Ed), *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Hermès, Paris, 356 p.

Volle, P. et al (2008), Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34 (181), pp. 123-144.

Vyt, D. (2005), Evaluation du potentiel de ventes des points de vente, *Décisions Marketing*, n° 40, pp. 51-61

Warren, R.L. (1967), The Interorganizational Field as a Focus for Investigation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (3), pp. 396-419

Weaver, F.P. (1931), The Influence of the Truck upon the Marketing of Fruits and Vegetables, *Journal of Farm Economics*, Vol.13(3), pp.361-375

Webster, F. E. Jr (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, Journal of Marketing, Vol. 13 (3), pp. 1-17

Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Topics in social psychology / Charles A. Kiesler ed.- New York : Random House, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York : London, 294 p.

Weitz, B.A. et Jap, S.D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), pp. 305-320

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), pp. 171-180

Westbrook, R.A. (1981), Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets, *Journal of Retailing*, Vol. 57 (Fall), pp. 68-85

White, H.M.F. (2000), Buyer-supplier relationship in the UK fresh produce industry, *British Food Journal*, Vol. 102(1), pp. 6-17

Wickern, J. (1966), Store Space Allocation and Labor Cost in Theory and Practice, *Journal of Retailing*, pp. 36-64

Wilkinson, I. (2001), A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century, *Australasian Journal of Marketing*, Vol. 9 (2), pp. 23-53

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press

Williamson, O. E. (1979), Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22 (October), pp. 233-262.

Williamson, O. E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of sociology*, Vol. 87 (3), pp. 548-577.

Wilson, N. (1996), The supply chains of perishable products in northern Europe, *British Food Journal*, Vol. 98(6), pp. 9-15

Yin, R.K. (1981a), The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 (1), pp. 58-65

Yin, R.K. (1981b), The Case Study as a Serious Research Strategy, *Science Communication*, Vol. 3 (1) pp. 97-114

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, (2nd ed.), Applied Social Research, Methods Series, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, Vol. 5, 171 p.

Yu, C.H. (1994), Abduction? Deduction? Induction? Is there a Logic of Exploratory Data Analysis?, *Annual Meeting of American Educational Research Association*, New Orleans, Louisiana, April, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.135.3507&rep=rep1&type=pdf (accès vérifié novembre 2010)

Zarifian, P. (1999), L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux, in Chatzis et al., *L'autonomie dans les organisations, quoi de neuf ?,* L'Harmattan, Paris, 318 p., pp. 39-64

Zeyl, A. et Zeyl, A. (1997), *Le trade marketing ou la nouvelle logique des échanges producteurs-distributeurs*, Vuibert, Paris, 198 p.

Ziliani, C. et Bellini, S. (2004), Retail Micro-Marketing Strategies and Competition, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14 (1), pp. 7-18

Zuurbier, P.J.P. (1999), Supply Chain Management in the Fresh Produce Industry: A Mile to Go?, *Journal of Food Distribution Research*, Vol.30(1), pp. 20-30

Autres sources

ACNielsen, avril 2007, Homescan code book, Communication de Loïc Becquart, Société ACNielsen, Conférence « les Premiers Ateliers du Frais », Linéaires et PB Conseil, Paris, 24 avril 2007.

AFP (2005), La diversité des légumes peine à trouver sa place sur les étals, Interfel, Actu 12 septembre 2005, http://www.interfel.com /article.asp?id=798 (accès août 2006)

Anonyme (2006), Gérer une petite entreprise dans une grande, *Vegetable*, n°220, février, pp.26-27.

Anonyme (2007b), Ateliers du frais : morceaux choisis, *Linéaires*, n°226, pp.24-25.

Bergougnoux, P. (2003), Victimes du manque de gestion en rayon, *Echo des MIN*, Hors série, pp.84-86.

Bertin, J., octobre 2009, Linéaires, La balance penche pour le libre-service intégral, http://equipement.lineaires.presse.fr/Rayons-traditionnels/balances-pesage/La-balance-penche-pour-le-libre-service-intégral, accès oct. 2009)

Botta, E. (2007), Fruits et Légumes. Les nouveaux enjeux de la distribution, *LSA*, n°1991, 29 mars, pp.48-56.

Centre de Recherche sur le Commerce de Détail de Nottingham , G.B., Global retail theft barometer 2009 , http://www.retailresearch.org/global_theft_barometer/2009keyfindings.php ; accès vérifié novembre 2009

Centre Technique de l'Interprofession des Fruits et Légumes (Ctifl) http://www.fruits-et-legumes.net

Chabaud, D. et Codron, J-M. (2004), Note de synthèse d'un entretien de groupe d'experts, 13 février, document de travail non publié.

Chartier, F. (2003), Savoir allier publicité et promotion, *Echo des MIN*, Hors série, pp.92-98.

Ctifl (2002), Guide du rayon fruits & légumes, Volume 2 : Techniques marchandes, Edition Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes, Paris.

Ctifl (2003), Les achats de fruits et légumes. Le poids grandissant du hard discount, *Info-Ctifl*, n°197, Décembre.

Ctifl (2004), Le commerce de détail spécialisé. Un contexte favorable aux spécialistes en fruits et légumes frais, *Info-Ctifl*, n° 200, Avril.

Ctifl (2007), *Grandes surfaces frais. Etat des lieux d'un nouveau concept de distribution*, réalisation J-C Sauvage, Estem – IFLS, Paris, janvier, 92 p.

Ctifl, DFA/DID (13.07.2009), « Règles de marquage des Fruits & Légumes au stade détail », http://www.fruits-et-legumes.net/veille_reglementaire/ReglesDeMarquageDesFruitsEtLegumesAuStadeDetail.pdf (accès octobre 2009)

Déniel, P. (2005), Les réseaux réveillent les grossistes en fruits et légumes, *LSA*, n°1921, 22 septembre.

Distribook : les chiffres clefs de la distribution, *Linéaires*, 20 janvier 2010, http://www.lineaires.com/ Distribution-et-magasins /Les-actus

Filière fruits et légumes frais, Dossier de presse, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, juillet 2006.

Gallois, J-B. (2007), Géant Casino défie les spécialistes, *LSA*, n°1996, 3mai, p. 78-79.

George, C. (2007), Géant Casino donne la pêche au rayon fruits et légumes, *Points de Vente*, n°999, 2 avril, p.22.

Greff, P. (2003), Les spécialistes en produits frais. Une nouvelle race de magasins, *Détail Fruits et Légumes*, n°203, Ctifl, septembre.

Gros, H. (2003a), Le passage en caisse, *Echo des MIN*, Hors série, pp.100-102.

Gros, H. (2003b), La non-productivité en rayon, *Echo des MIN*, Hors série, pp.104-109.

Harzig, J. (2003), « Développer les synergies entre les centrales régionales », pp. 56-61, et « Achats régionaux Carrefour Sud-Est », pp. 26-28, *L'Echo des MIN*, Hors série, 2003.

Harzig, J. (2004), Dossier Grossistes, *Echo des Min*, n° 203, juillet-août, pp. 66-85

Harzig, J. (2007), Dossier Casino. Les F&L au cœur de la stratégie de l'enseigne, *Vegetable*, n° 232, mars, pp.67-83

Hutin, C. (2007), Le diagramme de la distribution 2006 - Le tableau de bord de la filière, *Infos-Ctifl*, N°237, Décembre, pp.11-15.

Martel, E. (2006), Panorama des nouveaux concepts : Auchan sort du lot, *Linéaires*, 11 décembre 2006, http://www.lineaires.com/Distribution-et-magasins/Les-actus/Nouveaux-concepts-l-heure-du-bilan/

Martel, E. (2007), La revanche de la zone marché, *Linéaires*, n°224, avril, pp. 12-19.

Mascot, B. (2003a), Monsieur « Mission Impossible », *Echo des MIN*, Hors série, pp.88-91.

Mascot, B. (2003b), Hygiène et qualité au rayon fruits et légumes. Une démarche professionnelle, *Echo des MIN*, Hors série, pp.110-114.

Mer, R. (2007), Vente de fruits et légumes : il faut en connaître un rayon, *Vegetable*, n° 232, mars, pp.84-85.

Merlaud, B. (2003a), Faut-il travailler avec des grossistes, *Linéaires* n° 183, pp. 12-17

Merlaud, B. (2003b), Les magasins conservent mal les fruits et légumes, *Linéaires*, n°183, juillet-août, p.68.

Merlaud, B. (2004), Les category killers du frais, *Linéaires*, n°198, décembre, pp. 14-19.

Merlaud, B. (2005b), Frais « trad » : la méthode Carrefour, *Linéaires*, n°203, mai, pp. 38-39.

Merlaud, B. (2005b), Frais « trad » : la méthode Carrefour, *Linéaires*, n°203, mai, pp. 38-39 ; Anonyme (2007a), A faire : les producteurs en première ligne, *Linéaires*, N°225, mai, p. 34.

Merlaud, B. (2007), Géant Clermont-Ferrand, *Linéaires*, n°225, mai, pp. 29-31.

Merlaud, B. (2007b), Rayon par rayon, qu'est-ce qui vous différencie ?, *Linéaires*, n°225, mai.

Sauvage, J-C (2007), « Présentation en exclusivité des résultats de l'étude 2006 « Les Grandes Surfaces Frais » », Société ESTEM-IFLS, communication aux Premiers Ateliers du Frais, Linéaires et PB Conseil, 24 avril 2007, Paris.

Site Internet de l'Agricultural Economics Society, http://www.aes.ac.uk/.

Uguet, J. (2004), Dossier rayon fruits et légumes, *Linéaires*, n° 196, octobre, pp. 142-158.

Uguet, J. (2005), Richesse, qualité de l'offre et prix compétitifs. Grand Frais : les fruits et légumes en vedette, *Linéaires*, n°204, juin, pp105-106.

Uguet, J. (2005a), Chef de rayon : qui êtes-vous, *Linéaires*, n°203, mai.

Uguet, J. (2005b), Chef de rayon fruits et légumes, qui êtes-vous ?, *Linéaires*, n°203, mai, p.118.

Uguet, J. (2005d), Une banalisation déconcertante de l'offre. Saisonnalité : qu'en pensent les consommateurs, *Linéaires*, n°204, juin, p.108.

Uguet, J. (2005e), Négligences et manque de personnel. La distribution épinglée, *Linéaires*, n°208, novembre, p.73.

Uguet, J. (2005f), Professionnalisme en ligne de mire, *Linéaires*, n°209, décembre, p.123.

Uguet, J. (2007a), Des enseignes spécialisées à succès. Les grandes surfaces frais à la loupe, *Linéaires*, n°223, mars, p.108.

Uguet, J. (2007c), Circuit : les hypers et les multifrais à la fête, *Linéaires*, n°225, mai, p. 119.

Uguet, J. (2007c), Multi-frais : à la pêche aux bonnes idées, *Linéaires*, n°227, juillet-août, pp. 10-17.

Vacheret, F. (2005), « C'est du coin » : les producteurs locaux ont la vedette, *Linéaires*, n°205, juillet-août, pp. 28-29.

Vacheret, F. (2006a), Casino s'offre un temple du frais, *Linéaires*, 12 avril, http://www.lineaires.com/index.php/layout/set/print/layout/set/print/Distribution-et-magasins/Les-visites-guidees/Casino-s-offre-un-temple-du-frais.

Vacheret, F. (2006b), Le Marché de Casino : un départ chaotique mais…, *Linéaires*, http://www.lineaires.com/ Distribution-et-magasins/Les-actus/Nouveaux-concepts-l-heure-du-bilan/Le-Marche-de-Casino-un-depart-chaotique-mais.

Vacheret, F. (2007a), Exclusif : Comment Carrefour réorganise ses rayons frais, *Linéaires*, n°221, janvier, pp. 30-31.

Vernin, X. (1998), *La Distribution des fruits et légumes frais. Circuits et opérateurs de la filière française*, Ctifl, 255p.

Index des tableaux

Tableau I.1 : L'évolution des approvisionnements des structures centrales et des rayons entre 1997 et 2006 (Sources : d'après Vernin, 1998, p. 53, et Hutin, 2007, p.15) 4
Tableau I.2 : Evolution des parts de marché des grandes surfaces alimentaires généralistes sur les achats en volume des ménages entre 1998 et 2005 1
Tableau I.3 : La composition du commerce spécialisé en magasin en France en 1999 2
Tableau 1.1 : Les propositions de Chabaud et Codron (2005) 55
Tableau 1.2 : Les dimensions de l'environnement des rayons 58
Tableau 2.1. : La typologie des rayons de Chabaud et Codron (2005) 72
Tableau 2.2 : Les principaux présupposés épistémologiques et méthodologiques des positionnements idéaux-typiques 80
Tableau 3.1 : La nature des conséquences des caractéristiques de la littérature sur son exploitation 94
Tableau 3.2 : Principales caractéristiques des études collectées 103
Tableau 3.3 : Evolution des recherches sur le canal de distribution des F&L 110
Tableau 3.4 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études des canaux par sous-domaine substantif 112
Tableau 3.5 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études du marketing par sous-domaine substantif 128
Tableau 3.6 : Synthèse des principaux résultats de Curhan (1974) 137
Tableau 3.7 : Variables significatives, non significatives, et corrélées de l'étude de Johnson et al (2005) 138
Tableau 3.8 : Les caractéristiques méthodologiques et conceptuelles des études du management par sous-domaine substantif 141
Tableau 3.9 : Les modes d'articulation des rayons sur les canaux (d'après Chabaud et Codron, 2005) 144
Tableau 3.10 : Les compétences requises à l'embauche des managers et des employés 148
Tableau 3.11 : Les principaux résultats de la phase d'exploration théorique 155
Tableau 4.1 : Les objectifs du volet empirique de la phase d'exploration de l'objet 160
Tableau 4.2 : Deux programmes ayant permis une familiarisation préalable avec la distribution des F&L 160
Tableau 4.3 : Les principaux temps du volet empirique de la phase d'exploration et les objectifs associés 163
Tableau 4.4 : Les objectifs assignés aux différentes catégories de répondants 164
Tableau 4.5 : Le plan d'échantillonnage des répondants et des moments du volet empirique de la phase d'exploration 164
Tableau 4.6 : Les moyens de contrôle de la qualité des résultats de la phase empirique du volet d'exploration de l'objet 175
Tableau 4.7 : Evolution des catégories et sous-catégories thématiques abordées par la presse professionnelle dans le temps 178
Tableau 4.8 : La description de la catégorie « évolution du contexte du rayon F&L » 179
Tableau 4.9 : Les principales manifestations des problèmes rencontrés dans les rayons F&L 181
Tableau 4.10 : Les sources des difficultés rencontrées sur les rayons F&L d'après la presse professionnelle 182
Tableau 4.11 : Les associations de la catégorie du Manager de rayon F&L 183
Tableau 4.12 : L'organisation et la coordination des activités des rayons F&L des principaux distributeurs en 2003 188
Tableau 4.13 : Les significations attribuées à la « qualité » des produits 197
Tableau 4.14 : L'implantation des produits 204
Tableau 4.15 : Les modes de présentation des fruits et légumes (d'après Ctifl, 2002) 205
Tableau 4.16 : Les spécificités de l'assortiment du rayon F&L 206
Tableau 4.17 : Les degrés de saisonnalité des F&L frais 207
Tableau 4.18 : Les actions promotionnelles 208
Tableau 4.19 : Trois types de promotions liées au caractère saisonnier des F&L (d'après Ctifl, 2002) 208
Tableau 4.20 : Opérations liées à l'entretien du rayon 212
Tableau 4.21 : Composition de la catégorie « actions sur le produit » 213
Tableau 4.22 : Illustration statistique des manifestations des problèmes du rayon F&L et des facteurs de succès liées au management de sa spécificité 218
Tableau 4.23 : Les manifestations des problèmes de management du rayon enrichies par l'analyse du discours des experts. 220
Tableau 4.24 : L'apport du discours des experts sur les sources éventuelles des difficultés. 223

Tableau 4.25 : Repérage des compétences des employés favorisant le management de la spécificité des rayons F&L 233
Tableau 4.26 : Présentation des cooccurrences entre les catégories de fournisseurs du rayon et les dimensions du management des spécificités des F&L 235
Tableau 4.27 : Synthèse qualitative des cooccurrences entre les thématiques « centrale » et « management de la spécificité »..... 237
Tableau 4.28 : Particularités du rôle du manager de rayon F&L..... 248
Tableau 4.29 : Description des cooccurrences entre le professionnalisme du chef de rayon et les dimensions du management de la spécificité des F&L..... 254
Tableau 5.1 : La part des travaux consacrés aux différentes composantes de l'objet de notre recherche et de son environnement..... 265
Tableau 5.2 : Couverture, par les études académiques, des dimensions de l'environnement impliquées dans les préoccupations managériales révélées par les données empiriques secondaires. 267
Tableau 5.3 : Comparaison de la répartition des dimensions dans les corpus théoriques et empiriques..... 269
Tableau 5.4 : Les voies de recherche en distribution des F&L 274
Tableau 6.1 : Synthèse des techniques mobilisables pour accroître la qualité d'une recherche par les cas multiples 316
Tableau 6.2 : Le protocole de collecte des données 333
Tableau 6.3 : L'architecture des guides d'entretiens 334
Tableau 6.4 : L'architecture des guides d'observation 334
Tableau 6.5 : Présentation synthétique de la mise en œuvre et de la réalisation de la recherche par les cas .. 336
Tableau 6.6 : Le processus de traduction de Callon (1986) 338
Tableau 6.7 : Le déroulement de l'étude 343
Tableau 6.8 : Les principaux objectifs assignés à l'étude des principales fonctions de la centrale 350
Tableau 7.1 : Les principaux apports de la phase d'étude de la centrale (objectifs généraux et spécifiques) ... 362
Tableau 7-A.1 : Présentation des données collectée pour le cas A 365
Tableau 7-A2. : Les facteurs situationnels du rayon A 367
Tableau 7-A.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon A..... 380
Tableau 7-B.1 : Présentation des données collectée pour le cas B..... 383
Tableau 7-B.2 : les facteurs situationnels du rayon B 384
Tableau 7-B.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon B 396
Tableau 7-C.1 : Présentation des données collectée pour le cas C..... 399
Tableau 7-C.2 : Les facteurs situationnels du rayon C 400
Tableau 7-C.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon C 409
Tableau 7-D.1 : Présentation des données collectée pour le cas D 411
Tableau 7-D.2 : Les caractéristiques situationnelles du rayon D 412
Tableau 7-D.3: L'évaluation du chiffre d'affaires du rayon D 424
Tableau 8.1 : Comparatif des mesures de productivité des rayons en base 100..... 428
Tableau 8.2 : Les associations entre les composantes des fonctions du management de la spécificité, la tenue de rayon, la maîtrise de la démarque, et les performances du rayon 449
Tableau 8.3 : Les antécédents des composantes de la fonction marketing 452
Tableau 8.4 : Les antécédents de la prise en compte de la spécificité dans la fonction marketing 453
Tableau 8.5 : Configuration du système d'approvisionnement, profil du manager de rayon, et management des approvisionnements du rayon 455
Tableau 8.6 : Caractéristiques de l'équipe, styles de management et logistique interne 457
Tableau 8.7 : Récapitulatif des profils des managers, littérature Vs experts..... 471
Tableau 8.8 : Les configurations des systèmes d'approvisionnement..... 478
Tableau 8.9 : Rappel des propositions de Chabaud et Codron (2005). 481

Index des figures

Figure 1.1 : Le cadre de l'économie politique des canaux de Stern et Reve (1980) **26**
Figure 1.2 : Le cadre de l'environnement du rayon (adapté de Achrol et al, 1983 et de Gaski ; 1989) **57**
Figure 1.3 : Le management des rayons à l'articulation des interfaces canal-point de vente **61**
Figure 2.1 : Le déroulement de la recherche **87**
Figure 3.1 : L'évolution de la recherche en distribution des F&L en nombre de références dans le temps. **105**
Figure 3.2 : La classification intrinsèque/extrinsèque et révélé/caché des attributs (Pearson, 2003, p. 4) **109**
Figure 3.3 : L'évolution des recherches sur le canal en nombre de références cumulées **111**
Figure 3.4 : Représentation des canaux marketing des F&L (d'après McLaughlin et Perosio, 1994 ; Montigaud, 2001 ; Vernin, 1998) **116**
Figure 3.5 : Evolution des recherches sur le marketing du rayon F&L en nombre de références cumulées **126**
Figure 4.1 : Du processus de codage à la conceptualisation de l'objet de la recherche **172**
Figure 4.2 : La répartition des thèmes principaux dans la presse professionnelle, en pourcentage des thèmes identifiés **177**
Figure 4.3 : Evolution dans le temps des principales catégories extraites de la presse professionnelle **177**
Figure 4.4 : L'évolution des deux principales sous-catégories de la thématique du rayon F&L **180**
Figure 5.1 : Part des études contemporaines à notre recherche **266**
Figure 5.2A : Confrontation de la répartition des thèmes par niveaux de l'environnement (études vs unités de contexte) **271**
Figure 5.2B : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités de contexte) **271**
Figure 5.3A : Confrontation de la répartition des thèmes par niveaux de l'environnement (études vs unités d'enregistrement) **271**
Figure 5.3B : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités d'enregistrement) **271**
Figure 5.4 : Confrontation de la répartition des thèmes par dimensions de l'environnement (études vs unités d'enregistrement) en supposant les catégories mutuellement exclusives **273**
Figure 5.5 : Une grille d'analyse du management de la spécificité des rayons F&L. **288**
Figure 5.6. La représentation schématique du cadre conceptuel de la recherche **299**
Figure 6.1 : Représentation schématique d'un cas appliqué à notre recherche **313**
Figure 6.2 : Récapitulatif de l'opérationnalisation de la sélection des cas a priori **347**
Figure 6.3 : Le déroulement de la phase d'étude de la centrale **351**
Figure 6.4 : Un exemple théorique de matrices « variables par variables » combinées **358**
Figure 7-A.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon A **372**
Figure 7-B.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon B **389**
Figure 7-C.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon C **403**
Figure 7-D.1 : L'évaluation du degré de prise en compte de la spécificité du rayon D **418**
Figure 8.1 : Matrice des associations entre la tenue de rayon et les performances du rayon **430**
Figure 8.2 : Explication rivale des associations entre la tenue de rayon et le chiffre d'affaires relatif, prenant en compte l'environnement concurrentiel des rayons **434**
Figure 8.3 : Extrait de la matrice 8.1 concernant la productivité des rayons **434**
Figure 8.4 : Matrice des associations modes de management, tenue de rayon, et démarque **438**
Figure 8.5 : Matrice des associations mode de management du rayon et performances **445**
Figure 8.6 : Les associations entre les fonctions du management de la spécificité et les performances du rayon **447**
Figure 8.7 : Les associations entre les spécificités managées et les performances du rayon **448**
Figure 8.8 : Diagramme causal des effets du management de la spécificité sur les performances, décomposées par activités et décisions **449**
Figure 8.9 : Modes de management et caractéristiques de l'équipe **458**
Figure 8.10 : Proposition d'un modèle du management de la spécificité du rayon F&L organisé par fonctions **460**
Figure 8.11 : Proposition d'un modèle du management de la spécificité des rayons F&L organisé par spécificités **461**
Figure 8.12 : Matrice ordonnée par antécédents du mode de management des rayons **466**
Figure 8.13 : Matrice des effets du degré d'acceptation des recommandations de la centrale sur le degré de prise en compte de la spécificité **474**

Table des matières

Introduction générale 1
1. Le contexte managérial de la distribution des fruits et légumes 2
1.1. Des mouvements de centralisation des enseignes de grande distribution à la redéfinition du métier de grossiste 3
1.2. L'intensification de la pression concurrentielle sur les rayons F&L des GMS marquée par le développement de grandes surfaces spécialisées dans les produits frais 6
2. Le contexte théorique et les particularités de la littérature analysée 5
2.1. Des travaux fondateurs communs 6
2.2. La séparation entre le concept marketing et l'agro-marketing 7
2.3. L'agro-marketing comme branche de l'économie agricole 8
2.4. Rapprochements entre la distribution et le secteur agricole 10
3. La présentation de la recherche 11
Chapitre 1 : L'inscription théorique de la problématique au sein des théories de la distribution 14
1. L'analyse des canaux 15
1.1. Les courants fondateurs des analyses des canaux : des approches holistes à l'analyse des échanges dyadiques 15
1.2. Les approches managériales : des cadres intégrateurs au courant d'analyse stratégique des canaux 25
1.3. Synthèse de la revue des théories des canaux 32
2. Le management des entreprises de distribution 33
2.1. Les restructurations des distributeurs et leurs motivations sous-jacentes 34
2.2. Les évolutions du marketing des détaillants 38
2.3. Le management des achats et des approvisionnements 40
3. Le management des rayons et le problème de la prise en compte de leurs spécificités 44
3.1. Les conséquences des restructurations des distributeurs sur les emplois en magasin 44
3.2. Le problème du management de la spécificité des rayons 52
Conclusion du chapitre 61
Chapitre 2 : La stratégie de recherche et la délimitation de l'objet 63
1. Comment aborder la question de la spécificité des rayons : centrage de l'objet et élaboration d'une première stratégie de recherche. 63
1.1. Présentation des alternatives et motivation du choix en matière de stratégie générale de la recherche 64
1.2. Le choix du rayon étudié 67
1.3. De l'analyse des typologies à la sélection raisonnée du rayon fruits et légumes 73
2. La centration de l'objet et ses implications pour la recherche 75
2.1. La délimitation de l'objet 75
2.2. La nécessité d'une phase exploratoire préalable 76
2.3. Un questionnement initial et des objectifs 76
3. Posture épistémologique et choix d'une modalité d'exploration hybride 78
3.1. Le positionnement épistémologique de la recherche 78
3.2. La méthode d'exploration retenue 84
Conclusion du chapitre 88
Chapitre 3 – Revue critique de la littérature relative à la distribution des F&L 91
1. La littérature en distribution des F&L : caractéristiques et méthode de collecte et d'analyse 92
1.1. La littérature analysée : caractéristiques et implications pour la revue 93
1.2. La méthode d'analyse de la littérature : présentation et justification 95
1.3. L'exposé de la démarche mise en œuvre 98
2. La littérature en distribution des F&L : un état de l'art 106
2.1. Les facteurs naturels, déterminants de l'unicité du secteur 106
2.2. Les recherches sur le canal de distribution des F&L 110
2.3. Les études portant sur le marketing des F&L 124
2.4. Les recherches conduites sur le management des rayons F&L 140
Conclusion du chapitre 151
Chapitre 4 : Une enquête préalable sur la spécificité des rayons fruits et légumes 158
1. Les aspects méthodologiques du volet empirique de la phase d'exploration 159
1.1. Les principaux objectifs de l'étude 159
1.2. La démarche et la méthode de recueil des données 160

1.3. Méthode d'analyse des données ... 168
2. Le contexte managérial de l'étude : des problèmes de gestion des rayons au déploiement de nouveaux concepts ... 176
2.1. Présentation des données mobilisées et aperçu du contexte managérial de l'étude ... 176
2.2. Les rayons F&L en grande distribution : des problèmes de gestion au déploiement de nouveaux concepts ... 180
2.3. Synthèse du contexte managérial de l'étude et place des entretiens d'experts ... 194
3. Les principaux apports des entretiens d'experts à la conceptualisation du management de la spécificité des rayons F&L ... 195
3.1. L'identification des particularités du rayon F&L et de son fonctionnement : le repérage des spécificités à manager ... 196
3.2. Les dimensions du management de la spécificité des rayons F&L ... 202
3.3. Les conditions favorisant ou contraignant le management de la spécificité des rayons ... 216
Conclusion du chapitre ... 256
Chapitre 5 : Formulation des questions de recherche et propositions d'un cadre conceptuel ... 259
1. Bilan de la phase d'exploration hybride ... 260
1.1. Définition de la spécificité des rayons F&L ... 260
1.2. Des questions laissées en suspens ... 264
2. La formalisation et la présentation du cadre conceptuel de la recherche ... 273
2.1. Délimitation de l'objet et formulation des questions de recherche ... 273
2.2. Le cadre conceptuel de la recherche ... 282
Conclusion du chapitre ... 300
Chapitre 6 : La méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées ... 301
1. Un recours à la méthode des cas multiples avec unités d'analyse imbriquées ... 302
1.1. Les caractéristiques du projet de recherche ... 303
1.2. Le choix d'une stratégie de recherche par les cas : définitions et modalités adoptées ... 307
1.3. Les critères de validité d'une recherche par les cas multiples ... 314
2. Le design ... 317
2.1. La logique de sélection des cas ... 317
2.2. Le dispositif de collecte des données ... 325
3. Le déroulement de l'enquête ... 335
3.1. La recherche d'un partenaire à l'étude ... 335
3.2. De la négociation du terrain à la réalisation de l'étude ... 337
3.3. La sélection opérationnelle des cas ... 343
3.4. L'aperçu général du déroulement de l'étude avec emphase la phase centrale ... 347
4. La présentation de la méthode d'analyse ... 352
4.1. Les analyses intra-cas ... 352
4.2. Les analyses inter-cas ... 357
Conclusion du chapitre ... 360
Chapitre 7 : Présentation et analyse des cas ... 361
1. Le Cas A : un cas typique de rayon d'hypermarché, conduit par un autodidacte dans un contexte mixte de centralisation : complémentarité des sources d'approvisionnement et résistance ... 363
1.1. La contextualisation du cas ... 364
1.2. Le profil du manager de rayon M-A ... 367
1.3. Les caractéristiques de l'équipe et de son management ... 369
1.4. L'articulation du rayon sur le canal ... 370
1.5. Le mode de management de la spécificité du rayon A ... 372
1.6. Les résultats et performances du rayon ... 378
1.7. Les principaux apports de l'étude du cas A ... 381
2. Le Cas B : un rayon d'hypermarché au nouveau concept, conduit par un spécialiste des F&L dans un contexte de centralisation : dépendance à la centrale et application de ses recommandations ... 382
2.1. La contextualisation du cas ... 382
2.2. Le profil du manager de rayon M-B ... 385
2.3. Les caractéristiques de l'équipe et son mode de management ... 386
2.4. L'articulation du rayon sur le canal ... 386
2.5. Le mode de management de la spécificité du rayon B ... 388
2.6. Les résultats et performances du rayon ... 393
2.7. Les principaux apports de l'étude du cas B ... 397

3. Le Cas C : un rayon de supermarché supervisé par un chef de département au profil généraliste, dans un contexte mixte de centralisation : recours à un grossiste privilégié et abandon du contrôle des variables du mix *398*
3.1. La contextualisation du cas 398
3.2. Le profil du responsable de rayon CS-C 400
3.3. Les caractéristiques de l'équipe et de son management 401
3.4. L'articulation du rayon sur le canal 402
3.5. Le mode de management de la spécificité du rayon C 403
3.6. Les résultats et performances du rayon 406
3.7. Les principaux apports de l'étude du cas C 409
4. Le Cas D : un manager combinant spécialisation dans le produit et compétences managériales dans un contexte de décentralisation : management d'un réseau d'approvisionnement direct *410*
4.1. La contextualisation du cas 410
4.2. Le profil du manager de rayon M-D 412
4.3. Les caractéristiques de l'équipe et son mode de management 414
4.4. L'articulation du rayon sur le canal 415
4.5. Le mode de management de la spécificité du rayon D 417
4.6. Les résultats et performances du rayon 422
4.7. Les principaux apports de l'étude du cas D 425
Conclusion du chapitre *426*
Chapitre 8 : Analyse inter-cas, discussion théorique et propositions 427
1. Management de la spécificité et performances du rayon *427*
1.1. Les mesures de productivité des rayons étudiés 428
1.2. Tenue de rayon, maîtrise de la démarque, et performances du rayon 429
1.3. Management de la spécificité et résultats intermédiaires 436
1.4. Modes de management et performances 443
1.5 Synthèse des effets du mode de management du rayon sur ses performances 446
2. Les conditions favorables au management de la spécificité des F&L *450*
2.1. Mode d'articulation sur le canal, profil du manager et marketing du rayon 451
2.3. Les déterminants de la performance du système d'approvisionnement du rayon 454
2.4. Les déterminants de la qualité de la logistique interne du rayon 456
3. Modèles finals, discussion et mise en perspective théorique des résultats *459*
3.1. Modélisation du management de la spécificité des rayons 459
3.2. Discussion et mise en perspective théorique des résultats 465
Conclusion du chapitre *484*
Conclusion générale 486
1. La synthèse du processus de la recherche *486*
2. Les principaux apports de la recherche *490*
2.1. Les apports théoriques 490
2.2. Les apports méthodologiques 493
2.3. Les implications managériales 495
3. Les limites de la recherche *498*
4. Les voies de recherche *500*
Bibliographie 502
Autres sources 524
Index des tableaux 527
Index des figures 529
Table des matières 530
Annexes 532

Table des Annexes

Annexe 3.1 : Présentation des caractéristiques de la littérature sur la distribution des F&L **1**
Annexe 3.2 : Principales théories mobilisées par les recherches en distribution des F&L **2**
Annexe 3.3 : Réorganisation des caractéristiques des études par composantes de l'environnement et de l'objet exploré **3**
Annexe 4.1 : Liste et caractéristiques principales des entretiens d'experts **4**
Annexe 4.2 : Intérêts des distributeurs pour les offres de formation du Ctifl (2005) **5**
Annexe 4.3 : Exemple d'un entretien retranscrit (anonymé) **6**
Annexe 4.4 : Exemple de synthèse d'entretien **17**
Annexe 4.5 : Extrait de la phase de contrôle des résultats lors de l'entretien d'expert n° 6-F **19**
Annexe 4.6 : Extraits significatifs des entretiens d'experts **28**
Annexe 4.7 : Caractéristiques, techniques et besoins en connaissances des produits de bases du rayon fruits et légumes **50**
Annexe 6.1 : Présentation du projet de recherche **57**
Annexe 6.2 : Le dispositif multi-angulé de collecte des données de la phase « centrale » **64**
Annexe 6.3 : Matrice de multi-angulation des techniques et des répondants (cas A) **65**
Annexe 6.4 : Plan de codage transversal aux cas **67**
Annexe 6.5 - Matrice d'évaluation d'un marketing adapté – cas D **68**
Annexe 6.6 : Base de calculs de la grille d'évaluation de la prise en compte de la spécificité par le mode de management du rayon **72**
Annexe 7-A.1 : Le déroulement de l'étude du cas A **75**
Annexe 7-A.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon **76**
Annexe 7-B.1 : Le déroulement de l'étude du cas B **77**
Annexe 7-B.2 : Données relatives à la tenue de rayon B **78**
Annexe 7-C.1 : Le déroulement de l'étude du cas C **79**
Annexe 7-C.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon **80**
Annexe 7-D.1 : Le déroulement de l'étude du cas D **81**
Annexe 7-D.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon **82**
Annexe 8.1 : Matrice par fonctions détaillées, tenue de rayon et démarque **83**
Annexe 8.2 : Matrice par spécificité des fonctions du rayon, tenue de rayon et démarque **84**
Annexe 8.3 : Matrice par spécificités détaillées par fonctions, tenue de rayon et démarque **86**
Annexe 8.4 : Matrice par fonctions détaillés, et performances **88**
Annexe 8.5 : Matrice par spécificité des fonctions et performances **89**
Annexe 8.6 : Matrice par spécificités détaillées par fonctions et performance **91**
Annexe 8.7 : Les antécédents du marketing du rayon – analyse fonctionnelle **93**
Annexe 8.8 : Les antécédents du marketing du rayon – analyse par spécificités **94**
Annexe 8.9 : Articulation sur le canal, profil du manager de rayon, et management des approvisionnements du rayon **95**
Annexe 8.10 : Caractéristiques de l'équipe, modes de management, caractéristiques du manager et logistique interne **96**
Annexe 8.11 : Diagramme causal du management de la spécificité des rayons F&L, par activités et décisions détaillées. **97**

Annexe 3.1 : Présentation des caractéristiques de la littérature sur la distribution des F&L

Caractéristiques \ Domaines substantifs		CANAL (n=69)								MANAGEMENT (n=8)								MARKETING (n=26)						TOTAL (n=103)	
		Organisation		Mixte		Relations		Total		Organisation		Mixte		RH		Total		Consommateur		Marketing		Total			
		Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
SOURCES	Revues générales	3	23,1	2	25,0	19	39,6	24	34,8	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	12,5	2	25,0	7	38,9	9	34,6	34	33,0
	Revues agro-alim	5	38,5	4	50,0	16	33,3	25	36,2	2	40,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	4	50,0	6	33,3	10	38,5	37	35,9
	Autres revues	0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,1	2	7,7	2	1,9
	Conférences	1	7,7	0	0,0	4	8,3	5	7,2	2	40,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	0	0,0	2	11,1	2	7,7	9	8,7
	Ouvrages	1	7,7	0	0,0	0	0	1	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,6	1	3,8	2	1,9
	Rapports	3	23,1	2	25,0	8	16,7	13	18,8	1	20,0	0	0,0	1	50,0	2	25,0	2	25,0	0	0,0	2	7,7	17	16,5
	Thèses	0	0	0	0,0	1	2,1	1	1,4	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,9
	Total	**13**	**100**	**8**	**100,0**	**48**	**100,0**	**69**	**100,0**	**5**	**100,0**	**1**	**100,0**	**2**	**100,0**	**8**	**100,0**	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**26**	**100,0**	**103**	**100,0**
FOCAL	Comparatif	1	7,7	1	12,5	4	8,3	6	8,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,1	2	7,7	8	7,8
	Non-spécialisé	3	23,1	0	0,0	6	12,5	9	13,0	1	20,0	0	0,0	1	50,0	2	25,0	3	37,5	7	38,9	10	38,5	21	20,4
	Focalisé	9	69,2	7	87,5	38	79,2	54	78,3	4	80,0	1	100,0	1	50,0	6	75,0	5	62,5	9	50,0	14	53,8	74	71,8
	Total	**13**	**100,0**	**8**	**100,0**	**48**	**100,0**	**69**	**100,0**	**5**	**100,0**	**1**	**100,0**	**2**	**100,0**	**8**	**100,0**	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**26**	**100,0**	**103**	**100,0**
PAYS	FR	4	30,8	0	0,0	16	33,3	20	29,0	2	40,0	1	100,0	0	0,0	3	37,5	2	25,0	3	16,7	5	19,2	28	27,2
	GB	0	0,0	1	12,5	15	31,3	16	23,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	15,5
	US	7	53,8	5	62,5	14	29,2	26	37,7	3	60,0	0	0,0	1	50,0	4	50,0	3	37,5	11	61,1	14	53,8	44	42,7
	International	1	7,7	1	12,5	3	6,3	5	7,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	4,9
	Autre	1	7,7	1	12,5	0	0,0	2	2,9	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	12,5	3	37,5	4	22,2	7	26,9	10	9,7
	Total	**13**	**100,0**	**8**	**100,0**	**48**	**100,0**	**69**	**100,0**	**5**	**100,0**	**1**	**100,0**	**2**	**100,0**	**8**	**100,0**	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**26**	**100,0**	**103**	**100,0**
METHODES	Quali – Etude de cas	1	7,7	1	12,5	11	22,9	13	18,8	3	60,0	0	0,0	1	50,0	4	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17	16,5
	Quali – Qualitatif empirique	6	46,2	5	62,5	23	47,9	34	49,3	1	20,0	1	100,0	2	100,0	3	37,5	3	37,5	0	0,0	3	11,5	39	37,9
	Quali – Autre qualitatif	5	38,5	1	12,5	5	10,4	11	15,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	1	12,5	3	16,7	4	15,4	15	14,6
	Total Quali	**12**	**92,3**	**7**	**87,5**	**39**	**81,3**	**58**	**84,1**	**4**	**80,0**	**1**	**100,0**	**1**	**50,0**	**6**	**75,0**	**4**	**50,0**	**3**	**16,7**	**7**	**26,9**	**71**	**68,9**
	Quali/quanti – Anova	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0	1	3,8	1	1,0
	Quali/quanti – Corrélations	0	0,0	0	0,0	1	2,1	1	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
	Quali/quanti – Descriptif	0	0,0	0	0,0	3	6,3	3	4,3	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,9
	Quali/quanti – Etude de cas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
	Quali/quanti – Régressions	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0	1	3,8	1	1,0
	Total Quali/quanti	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**4**	**8,3**	**4**	**5,8**	**1**	**20,0**	**0**	**0,0**	**1**	**50,0**	**2**	**25,0**	**2**	**25,0**	**0**	**0,0**	**2**	**7,7**	**8**	**7,8**
	Quanti – Anova	0	0	0	0	1	2,1	1	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
	Quanti – Corrélations	0	0	0	0	2	4,2	2	2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	1	5,6	2	7,7	4	3,9
	Quanti – Descriptif	1	7,7	1	12,5	2	4,2	4	5,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	1	5,6	2	7,7	6	5,8
	Quanti – Expérimentation	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,6	1	3,8	1	1,0
	Quanti – Régressions	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	61,1	11	42,3	11	10,7
	Total Quanti	**1**	**7,7**	**1**	**12,5**	**5**	**10,4**	**7**	**10,1**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**2**	**25,0**	**14**	**77,8**	**16**	**61,5**	**23**	**22,3**
	Résultats nuls	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**1**	**5,6**	**1**	**3,8**	**1**	**1,0**
	Total	**13**	**100,0**	**8**	**100,0**	**48**	**100,0**	**5**	**100,0**	**69**	**100,0**	**1**	**100,0**	**2**	**100,0**	**8**	**100,0**	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**26**	**100,0**	**103**	**100,0**

Annexe 3.2 : Principales théories mobilisées par les recherches en distribution des F&L

Domaines substantifs / Domaines théoriques	CANAL								MANAGEMENT								MARKETING						TOTAL	
	Organisation (n=13)		Mixte (n=8)		Relations (n=48)		Total (n=69)		Organisation (n=5)		Mixte (n=1)		RH (n=2)		Total (n=8)		Consommateur (n=8)		Marketing (n=18)		Total (n=26)		(n=103)	
	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
comportement d'achat des distributeurs	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
IMP	0	*0,0*	1	*12,5*	5	*10,4*	6	*8,7*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**6**	*5,8*
marketing des services	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
Marketing / échange relationnel	1	*7,7*	1	*12,5*	11	*22,9*	13	*18,8*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**13**	*12,6*
modèle décalage-spéculation	1	*7,7*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
SCM	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
standards de qualité	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
Systémique	1	*7,7*	0	*0,0*	5	*10,4*	6	*8,7*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**6**	*5,8*
théorie de l'entrepreneur innovant	1	*7,7*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
attributs des biens de Lancaster	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
théorie des contrats	1	*7,7*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
théories comportementales du canal	0	*0,0*	0	*0,0*	10	*20,8*	10	*14,5*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**10**	*9,7*
cadre de l'économie-politique du canal	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*4,2*	2	*2,9*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*5,6*	1	*3,8*	**3**	*2,9*
économie de l'organisation industrielle	4	*30,8*	2	*25,0*	7	*14,6*	13	*18,8*	2	*40,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*25,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**16**	*15,5*
économie de l'info. et de la qualité	1	*7,7*	0	*0,0*	3	*6,3*	4	*5,8*	0	*0,0*	1	*100,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**6**	*5,8*
équité de la marque	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**2**	*1,9*
réseaux stratégiques	0	*0,0*	1	*12,5*	1	*2,1*	2	*2,9*	1	*20,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**3**	*2,9*
TCT	4	*30,8*	2	*25,0*	6	*12,5*	12	*17,4*	1	*20,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**13**	*12,6*
modèle de la firme flexible d'Atkinson	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*50,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
organisation des distributeurs	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*40,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*25,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**2**	*1,9*
Th informationnelle de la firme	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*100,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
hétérogénéité spatiale et catégorielle	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*20,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	2	*11,1*	2	*7,7*	**3**	*2,9*
choix du consommateur	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*25,0*	1	*5,6*	3	*11,5*	**3**	*2,9*
efficacité promotionnelle	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*5,6*	1	*3,8*	**1**	*1,0*
psychologie environnementale	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**1**	*1,0*
sociologie de la relation marchande	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	2	*25,0*	0	*0,0*	2	*7,7*	**2**	*1,9*
théorie de la culture nationale	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**1**	*1,0*
théorie du choix du point de vente	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**1**	*1,0*
satisfaction du consommateur	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*3,8*	**1**	*1,0*
analyse de la demande	0	*0,0*	1	*12,5*	0	*0,0*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	10	*55,6*	10	*38,5*	**11**	*10,7*
Sans cadre théorique explicite	4	*30,8*	2	*25,0*	19	*39,6*	25	*36,2*	1	*20,0*	0	*0,0*	1	*50,0*	2	*25,0*	0	*0,0*	2	*11,1*	2	*7,7*	**29**	*28,2*
revue de littérature	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*2,1*	1	*1,4*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	**1**	*1,0*
TOTAL théories mobilisées	**8**	***26,7***	**7**	***23,3***	**14**	***46,7***	**19**	***63,3***	**5**	***16,7***	**2**	***6,7***	**1**	***3,3***	**8**	***26,7***	**9**	***30***	**5**	***16,7***	**13**	***43,3***	**30**	***100,0***

Annexe 3.3 : Réorganisation des caractéristiques des études par composantes de l'environnement et de l'objet exploré

Caractéristiques \ Proximité à l'objet			Rayon						Environnement Primaire										Env. Secondaire			
									Interne				Externe									
			Pr		Ar		Hr		R1		AR1		A1		P1		C1		A2		P2	
			Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%
DOMAINES SUBSTANTIFS	Canal	Organisation	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	1	14,3	0	0,0	0	0,0	13	18,3	1	16,7
		Mixte	2	8,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	11,3	0	0,0
		Relations	3	12,0	2	42,9	5	55,6	0	0,0	6	37,5	3	42,9	2	12,5	0	0,0	47	66,2	2	33,3
		Total	***5***	***20,0***	***2***	***42,9***	***5***	***55,6***	***0***	***0,0***	***9***	***56,3***	***4***	***57,1***	***2***	***12,5***	***0***	***0,0***	***68***	***95,8***	***3***	***50,0***
	Management	Organisation	3	12,0	1	14,3	1	11,1	0	0,0	5	31,3	2	28,6	2	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
		Mixte	0	0,0	0	0,0	1	11,1	1	33,3	1	6,3	1	14,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
		RH	0	0,0	1	14,3	2	22,2	2	66,7	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	1	1,4	0	0,0
		Total	***3***	***12,0***	***2***	***28,6***	***4***	***44,4***	***3***	***100,0***	***6***	***37,5***	***3***	***42,9***	***3***	***18,8***	***0***	***0,0***	***1***	***1,4***	***0***	***0,0***
	Marketing	Consommateur	0	0,0	1	14,3	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	8	50,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7
		Marketing	17	68,0	2	28,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	18,8	1	100,0	2	2,8	2	33,3
		Total	***17***	***68,0***	***3***	***42,9***	***0***	***0,0***	***0***	***0,0***	***1***	***6,3***	***0***	***0,0***	***11***	***68,8***	***1***	***100,0***	***2***	***2,8***	***3***	***50,0***
	Total		**25**	***100,0***	**7**	***100,0***	**9**	***100,0***	**3**	***100,0***	**16**	***100,0***	**7**	***100,0***	**16**	***100,0***	**1**	***100,0***	**71**	***100,0***	**6**	***100,0***
SOURCES		Revues générales	8	32,0	2	28,6	3	33,3	1	33,3	2	12,5	2	28,6	4	25,0	1	100,0	24	33,8	1	16,7
		Revues agro-alim	7	28,0	3	42,9	3	33,3	0	0,0	6	37,5	2	28,6	5	31,3	0	0,0	25	35,2	2	33,3
		Autres revues	2	8,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4	2	33,3
		Conférences	4	16,0	1	14,3	1	11,1	0	0,0	4	25,0	1	14,3	4	25,0	0	0,0	5	7,0	0	0,0
		Ouvrage	1	4,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0	0	0,0	1	1,4	0	0,0
		Rapport	3	12,0	0	0,0	1	11,1	1	33,3	4	25,0	1	14,3	3	18,8	0	0,0	14	19,7	1	16,7
		Thèse	0	0,0	1	14,3	1	11,1	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4	0	0,0
		Total	**25**	***100,0***	**7**	***100,0***	**9**	***100,0***	**3**	***100,0***	**16**	***100,0***	**7**	***100,0***	**16**	***100,0***	**1**	***100,0***	**71**	***100,0***	**6**	***100,0***
FOCAL		Comparatif	2	8,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	8,5	3	50,0
		Non spécialisé	7	28,0	1	14,3	1	11,1	1	33,3	2	12,5	1	14,3	7	43,8	1	100,0	9	12,7	0	0,0
		Focalisé	16	64,0	6	***85,7***	8	88,9	2	66,7	14	87,5	6	85,7	9	56,3	0	0,0	56	78,9	3	50,0
		Total	**25**	***100,0***	**7**	***100,0***	**9**	***100,0***	**3**	***100,0***	**16**	***100,0***	**7**	***100,0***	**16**	***100,0***	**1**	***100,0***	**71**	***100,0***	**6**	***100,0***
PAYS		FR	5	20,0	2	28,6	3	33,3	1	33,3	7	43,8	3	42,9	7	43,8	0	0,0	20	28,2	3	50,0
		GB	0	0,0	0	0,0	2	22,2	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0	0	0,0	15	21,1	0	0,0
		US	16	64,0	3	42,9	3	33,3	1	33,3	6	37,5	2	28,6	5	31,3	0	0,0	29	40,8	2	33,3
		International	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	7,0	0	0,0
		Autre	4	16,0	2	28,6	1	11,1	1	33,3	1	6,3	1	14,3	4	25,0	1	100,0	2	2,8	1	16,7
		Total	**25**	***100,0***	**7**	***100,0***	**9**	***100,0***	**3**	***100,0***	**16**	***100,0***	**7**	***100,0***	**16**	***100,0***	**1**	***100,0***	**71**	***100,0***	**6**	***100,0***

Annexe 4.1 : Liste et caractéristiques principales des entretiens d'experts

Code	*Organisation*	*Fonction*	*Date*	*Durée*	*Mode de collecte*	*Enreg.*	*Objectifs principaux*
1-D	Distributeur A	Resp. Activités Commerciales PF, Centrale régionale	08/2005	0h45	EISD (face-à-face)	Non	E
2-F	Ctifl	Formateur	12/2005	1h26	EISD (face-à-face)	Oui	E
3-F	Ctifl	Formateur	12/2005	1h10	EISD (face-à-face)	Oui	E
4-G	Grossiste en réseau	Directeur de site	06/2006	0h58	EISD (face-à-face)	Oui	E
5-D	Distributeur B	Chef de département	09/2006	2h15	EISD (face-à-face)	Oui	V, T
6-F	Ctifl	Formateur	02/2007	2h40	EISD (face-à-face)	Oui	E, V, P, T
7-D	Distributeur C	Chef de produit FL, Centrale nationale	04/2007	0h45	EISD (face-à-face)	Oui	E, T
8-D	Distributeur A	Propriétaire Gérant	04/2007	1h05	EISD (face-à-face)	Non	E, T
9-C	Conseil B	Consultant	05/2007	1h30	EISD (face-à-face)	Non	E, V
10-D	Distributeur D	Directeur Point de vente, Responsable FL Centrale régionale et nationale	06/2007	0h57	EISD (téléphone)	Non	E, T
11-C	Conseil A	Consultant	06/2007	0h35	EISD (téléphone)	Non	E, V, T
12-C	Conseil A	Consultant	07/2007	10h00	EISD (face-à-face) Observation	Non	E, V, P
11'-C	Conseil A	Consultant	07/2007	1h15	EISD (face-à-face)	Oui	E
13-C	Conseil A	Consultant – PDG	07/2007	0h20	EI (téléphone)	Non	E

Légende

- La lettre dans la colonne « organisation » permet de distinguer les organisations auxquelles sont rattachés les répondants

- Liste des abréviations :
  - EISD : entretien individuel semi-directif
  - EI : entretien informel
  - E : exploration
  - V : validité
  - T : recherche de terrain
  - P : préparation de la seconde phase empirique

Annexe 4.2 : Intérêts des distributeurs pour les offres de formation du Ctifl (2005)

Offre de Formations 2005.	Importance de la demande																					TOTAL
	A			B			C			D			E			F			G			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Techniques de distribution - points de vente																						
La communication du point de vente : un moyen de développement																						
Fruits et légumes « bio » : un marché en croissance																						
Optimiser les résultats du rayon fruits et légumes																						
Connaître les fruits et légumes : produits et variétés														X								"5 à 10"
Les corbeilles de fruits																						
Connaître les fruits et légumes : maîtrise du produit et de la qualité				X							X					X						"+ de 29"
Diagnostic et amélioration du point de vente fruits et légumes										X												"+ de 10"
Traçabilité, hygiène et sécurité alimentaire : mise en conformité des points de vente et des rayons fruits et légumes																						
Fidéliser la clientèle du point de vente : un moyen de développement																						
Maintenir la fraîcheur des fruits et légumes sur les rayons	X												X						X			"+ de 30"
Acheter au stade de gros																						
Action commerciale - organisation logistique																						
Référencement en grande distribution																						
Les conventions d'auto-contrôle de la qualité : réglementation et mise en œuvre - Modules 1 et 2																						
Les fruits et légumes dans la restauration hors domicile et dans les collectivités publiques																						
L'agréage et la réception des fruits et légumes dans la distribution	X										X											"+ de 15"
L'agréage et le contrôle qualité en station																						
Télévente et efficacité commerciale																						
Hygiène et sécurité alimentaire en station et centre de conditionnement : les clés de l'autodiagnostic																						
Évolution variétale et approvisionnement : abricot, cerise, fraise, melon, pêche, tomate																						
Évolution variétale et approvisionnement : pomme, poire, prune, raisin, pêche																						
La pratique de l'agréage															X							"- de 5"
Entrepôts et plates-formes : les outils de la logistique de distribution des fruits et légumes frais																						
Traçabilité production/expédition, enjeux et mise en œuvre en 2005																						
Achats et techniques d'approvisionnement fruits et légumes																						
Le management des relations commerciales dans le négoce des fruits et légumes																						
Logistique et organisation du travail en station																						
La vente des fruits et légumes par téléphone à l'expédition																				X		"5 à 10"
Stockage des fruits à pépins et maintien de la qualité																						
L'audit : validez vos démarches qualité																						
Le management de la qualité en stations fruitières et légumières																						
Hygiène et sécurité alimentaire : mise en œuvre de la méthode HACCP dans les entreprises fruits et légumes																						
EUREPGAP®, BRC, IFS .... S'adapter aux nouvelles exigences commerciales																						
Action commerciale terrain et prospection : « passer du vendeur assis au vendeur debout »																						
Stratégie, filière																						
Stratégies Fruits et Légumes : marketing et logistique de distribution aux Etats-Unis																						

LEGENDE

1	plus de	10	demandes.			
2	de	5	à	10	demandes.	
3	moins de	5	demandes.			

Annexe 4.3 : Exemple d'un entretien retranscrit (anonymé)

2F – 12/2005_Nom_Organisme – [région]
Entretien à Ville
Durée : 1h26

Pouvez-vous me parler de votre métier ?
Le Centre ou moi ?

On pourrait faire ça en deux temps.
Nous avons un statut de centre technique. On s'occupe donc de tout ce qui est technique sur la filière, de la graine au magasin. On ne s'occupe pas des créations de nouvelles variétés. Le Centre comporte deux départements : un fruit, un légume. On se préoccupe de tout ce qui permet d'obtenir la qualité, exploiter le potentiel de chaque variété en fonction de la maîtrise de son itinéraire technique. Il peut y avoir des incidences climatiques sur les fruits, mais la technique est importante. Par exemple, on sait que laisser trop de fruits sur un arbre… on sait que quantité et qualité ne font pas bon ménage. Sur Saint Rémy de Provence et à l'antenne Rungis, c'est : un : obtenir la qualité ; deux : comment protéger, maintenir, conserver la qualité tout au long de la filière fruits et légumes, mais aussi comment l'améliorer en mettant en place des outils simples et fonctionnels pour les professionnels. On sait que l'un des moments critiques est la récolte. On développe par exemple des outils avec un code couleur pour aider à la prise de décision. Il y a un service produits et commerce, également on réalise des études économiques et des études sur les produits.
J'appartiens au département formation-animation, on forme aux bonnes pratiques professionnelles sur les métiers de la filière. Les problématiques amont concernent les stations, et la mise en marché des produits. Dans l'Est, la production n'est pas une caractéristique. On est spécialisés sur l'aval de la filière : les entrepôts de distribution, grossistes, distribution des gens de marché en passant par les hard discounter, etc… J'interviens auprès de toutes les enseignes de la distribution. On intervient également sur l'aménagement technique des structures publiques, par exemple le marché de la ville de Nancy : mobilier, hauteur… Au niveau des grossistes : problèmes d'agréage, d'organisation d'entrepôts. La distribution : formation du personnel à la connaissance produit, des managers à la conduite de la gestion d'un rayon fruits et légumes.

Vous intervenez auprès de tout type d'acteur dans la GD ?
On a un observatoire privilégié car on travaille avec tout le monde, soit sur des formations, soit sur la fabrication d'outils de formations. On a des trucs collectifs, comme le guide pratique du rayon fruits et légumes en trois parties, plus 17 outils papier. Maintenant on le propose en cd depuis 15 jours avec un logiciel qui reprend ces outils et est interactif. Il y a une partie sur les produits, plus sept démarches sur la gestion des rayons : connaissance des consommateurs, mobilier, réglementation, gestion… On a fait aussi un bouquin sur les vingt gammes spécifiques du rayon fruit et légumes. On publie aussi tous les mois les info C., toujours structuré de la même façon : un article de fond, un article positionnement, et un article sur un produit. En 2004, on a proposé un argumentaire de vente fruits et légumes pour le personnel en contact avec la clientèle, comment répondre aux questions du consommateur : comment ça se cuit, se mange, quelle quantité pour une portion, … quelle variété de pomme pour faire des pommes au four…

C'est de la graine à l'assiette ?
De la graine au magasin, on ne fait pas de communication grand public, d'autres organismes s'en chargent. Nous c'est les professionnels, on organise des concours d'étalages, et même si on travaille tous pour le consommateur, nous, c'est les professionnels. Chacun a ses spécialités.

Quelle évolution des offres de formation avez-vous pu observer ?
Avant : conduite de la gestion rayon. En amont : problèmes de qualité, hygiène, sécurité alimentaire, traçabilité. Dans mon coin, j'observe une demande accrue ces derniers temps sur la formation produit. Pendant un certain temps on demandait surtout aux responsables de rayon d'être plus un manager – gestionnaire qu'un homme-produit, et on s'aperçoit qu'au bout du compte, pour tenir un rayon fruits et légumes, c'est un métier, ce doit être pareil pour la poissonnerie, c'est-à-dire les rayons très spécifiques : il faut être un bon manager, un bon gestionnaire, mais il faut aussi être un bon professionnel, et on ne peut pas faire cette économie de connaître le produit qu'on vend.

C'est une caractéristique du rayon fruits et légumes ?
Ces aspects ressortent aujourd'hui dans les cahiers des charge des distributeurs pour monter des formations, alors qu'avant beaucoup moins.

C'est surtout au niveau du point de vente ?
C'est surtout au niveau du point de vente. Dans les entreprises de gros par nature on a toujours été proche du produit, ils connaissent ce qu'ils vendent… Là où on avait des problèmes : on avait un chef de rayon PGC-épicerie, le lendemain : au rayon fruits et légumes. « Je connais pas ! On s'en fout, t'es pas là pour connaître, t'es là pour gérer une équipe, faire du chiffre… » On l'entend moins aujourd'hui. Dans les entreprises de plus en plus ils souhaitent des gens formés au métier. Très souvent on a observé qu'il y avait des carences. Le rayon fruits et légumes, comme dans d'autres comme la boucherie, la poissonnerie, en tout cas les fruits et légumes font partie des rayons les plus difficiles à piloter, qui demandent le plus de professionnalisme.

C'est dû au produit en lui-même ?
Bien sûr car ce sont des produits vivants, et comme tous les produits vivants ça bouge, en fonction des saisons, la consommation n'est pas la même, il y a plein de choses qui vont intervenir dans la consommation du produit dont (insiste sur le mot) le travail du manager de rayon qui va savoir maintenir ou pas une qualité convenable sur son rayon. Le consommateur quand il arrive sur un rayon bien tenu, avec des pêches en bon état, bien vous achetez des fruits. Quand vous arrivez sur un truc où c'est le Bronx ou le Vietnam, bien vous achetez pas. Quand c'est un gros nul qui est à la tête du rayon, bien il ne saura pas maintenir une qualité… Bon il fait pas longtemps le jugement, le gros nul hein, il est vite remplacé, mais il peut déglinguer assez rapidement un chiffre d'affaire fruits et légumes.

Le rayon fruits et légumes est important pour le chiffre d'affaire d'un point de vente ?

On peut dire que bien souvent c'est un des premiers centres de profit. (rire). Si vous regardez dans un magasin la part du CA que réalise le rayon fruits et légumes par rapport à la surface qu'il occupe, vous trouverez qu'il y a toujours un décalage, c'est un centre de profit intéressant car à travers le matériel qui est mis en œuvre pour vendre ce produit, bien c'est tout con : on peut vendre des fruits et légumes avec quatre bouts de bois et un tréteau. Par rapport aux produits sur lesquels il faut du mobilier ou froid – je parle pas de la 4ème gamme – ou plus sophistiqué, le mobilier fruits et légumes est relativement simple et parmi les moins onéreux. Et puis dans les frais de personnels, on tire aussi là-dessus. C'est un truc qui m'a toujours énervé : on fait toujours l'effort de valoriser en mettant dans les linéaires, on enlève des cartons, on met en avant dans des gondoles les boites de conserve, mais les fruits et légumes, euh… prrr. Alors on se trouve les mille et une bonnes raisons de les laisser dans les colis d'origine en se disant « ben si on les manipule pas, ben comme çà les gens, ben les produits sont pas abîmés »… Moi je pense que c'est un faux problème parce que les bons professionnels dépotent les produits et ne les abîment pas. Bien sûr si on a un gros sauvage qui retourne les caisses de pommes sur un rayon comme un… euh… hein ! il va les esquinter, mais on peut faire des présentations de fruits et légumes. Donc on est « just » en frais de personnel aussi là-dedans, on est ric rac là.

C'est une volonté des distributeurs, ça ?

Bien sûr. Les gens là, même si se sont des produits fragiles, les gens se servent… économie de frais de personnel ! Ils pèsent eux-même… économie de frais de personnel ! Alors bien sûr ils se font mal de temps en temps les distributeurs quand les gens, pour parler poliment, les grugent… on ne peut pas gagner sur tous les tableaux… A chaque médaille il y a un revers. Dans la distribution on s'aperçoit aujourd'hui que consécutivement à ce mode de vente, le libre service, ben moi par rapport à une certaine époque - ça fait 35 ans qu'j'suis dans le fruits et légumes, j'suis pas un perdreau de la veille ! j'ai vu les fruits et légumes suivre un certain nombre d'évolutions – à une certaine époque quand on était dans les magasins et qu'on vendait des fruits et légumes en vente assistée, en fonction des saisons on avait trois à quatre pour-cent de démarque sur un rayon fruits et légumes ! Et aujourd'hui dix points de démarque c'est pas exceptionnel, c'est assez courant. C'est à dire qu'on a fait augmenter les rayons fruits et légumes de trois, quatre, cinq points de démarque pour économiser trois pour-cent de frais de personnel… cherchez l'erreur !

Il y a un rapport…

Eh ouais !

Et c'est toléré, dans la mesure où c'est un centre de profit important ?

Non mais il y a aujourd'hui, il y a eu à un certain moment, et c'est pas une appréciation du rayon fruits et légumes, c'est une appréciation générale du magasin, on sait très bien qu'un des gros postes fixe dans la gestion d'un rayon qui modère les résultats de n'importe quel magasin c'est les frais de personnel. Donc chaque fois qu'on va pouvoir

tirer dessus, on va essayer de tirer, et puis… un mec qui fait tant de CA avec deux personnes, et bien la fois d'après on va lui en enlever un peu plus jusqu'au moment ou on va sentir que … Et puis parfois, à force de trop tirer sur les frais de personnel on fait flamber la démarque, voire on casse la dynamique d'un rayon fruits et légumes. Alors après on leur dit « faites du chiffre, t'auras le personnel après », autrement dit « t'iras à la piscine quand tu sauras nager » ! En ce moment la grande distribution se fait contrer par deux choses. Le mouvement hard discount car comme la grande distribution a un discours axé sur les prix, enfin une grande majorité d'entre eux hormis quelques enseignes qui ont un positionnement un peu différent, mais des enseignes euh… Leclerc, le prix… c'est évident qu'un de leurs principaux axes de communication c'est celui-là, alors c'est évident que quand on a les discounter qui sont arrivés – je pense aux français mais aussi aux allemands, Lidl tout ça, et qui ont dit : « vous voulez qu'on parle prix, ben on va parler prix », ils ont une organisation très efficace pour alléger les coûts de structure logistique, ben ils se font alors facilement contrer en terme de prix, et puis… et puis à l'opposé vous avez des magasins de type multi-frais qui se développent, t'as entendu parler des enseignes Grand Frais, Prosol et compagnie. Ils travaillent de façon complètement différente que la grande distribution : au lieu de blinder les rayons le matin comme des mulets et laisser le rayon à l'abandon, ils font un entretien permanent, les marchandises restent peu de temps sur les linéaires, la qualité est irréprochable, les gammes travaillées sont très très larges… et tant que les hyper continueront de travailler comme ils travaillent aujourd'hui, ben ceux-là auront de beaux jours. Avec une limite quand même car ces multi-frais : leur tendon d'Achille c'est pas leur développement, ça c'est relativement facile, c'est pas les emplacements, ça c'est relativement facile même si aujourd'hui obtenir une CDUC bon c'est un peu le parcours du combattant ils arrivent toujours au final à les obtenir… le tendon d'Achille de ces entreprises-là c'est qu'au fur et à mesure qu'elles prennent de l'importance… tant qu'elles ont une dimension raisonnable elles arrivent toujours à trouver à la fois les gammes de produits et les qualités qui leur permettent de cultiver leurs différences. Au bout d'un moment quand elles sont très importantes, elles expriment de tels besoins que ça réduit considérablement le nombre d'interlocuteurs en face capables de répondre à leurs besoins. Et ils peuvent être amenés, je dis pas que c'est le cas, mais ils peuvent être amenés à aller sur les même circuits d'approvisionnement que les GMS, donc de perdre un petit peu de leurs spécificités.

Donc une partie de leur spécificité, c'est d'avoir des circuits différents ?

Oui, et puis de trouver les produits de niche, les produits en qualité qui permettent de se démarquer de la concurrence. Alors ils y arrivent toujours encore pour le moment, sur un certain nombre de produits, mais j'ai tout de suite pensé, quand j'ai vu ça démarrer… bon on produit régulièrement des articles dans ce fameux « détail fruits et légumes », et j'avais fait un article sur les multi-frais ou je disais que tant que … ce que je vous disais, mais que leur tendon d'Achille c'était ça.

Donc le risque, c'est qu'en grossissant ils perdent leur originalité ?

(hochement de tête)

D'accord…

Pour en revenir aux formations : vous trouvez que les demandes de la grande distribution, hors hard discount, sont cohérentes par rapport aux faiblesses que vous avez pu constater ou ressentir ?

Ca c'est autre chose. Il nous arrive par contre très souvent que les gens nous appellent pour nous dire « on a besoin de tel type de formation » et qu'au final on s'aperçoive que la demande n'était pas en fait ce dont ils avaient réellement besoin. Ca arrive assez régulièrement. On peut avoir par exemple une enseigne… Prenons un cas précis : on va avoir une enseigne de grande distribution qui va dire « vous allez me former mes managers à comment avoir une bonne qualité sur son rayon fruits et légumes ». Une qualité gustative par exemple, car on peut avoir différentes qualités : qualité commerciale, qualité gustative, qualité sanitaire, nutritionnelle, on peut en trouver à souhait. Et tout le monde est persuadé qu'il vend de la qualité. Moi en 35 ans j'en ai jamais vu qui m'ont dit « moi je vend de la merde et je le sait très bien ». Ils ont tous le mot qualité dans la bouche, mais comme je me tue à le dire de temps en temps, « la qualité, c'est comme l'amour : tout le monde est pour, et quand ça marche pas c'est toujours de la faute de l'autre ». Alors ils nous disent « vous allez former nos gens à avoir de la qualité gustative », et puis à un moment donné quand on regarde les process de l'entreprise on s'aperçoit qu'ils sont complètement captifs au niveau de l'entrepôt dans leur mécanisme d'achat, c'est pas eux qui décident la gamme qu'ils vont travailler sur le rayon, donc ils n'ont strictement aucun poids dans la décision de la qualité gustative qu'ils vont avoir sur leur rayon, ou un poids infime en gérant bien le produit sur le rayon, en faisant en sorte qu'ils soient à maturité etc., mais c'est pas eux qui décident d'aller s'approvisionner dans cette région-là car la pomme Golden de ce coin-là est meilleure. On leur dit « l'entrepôt il fait ça, toi tu ne t'occupe pas de la musique, tu danses. Et interdiction d'aller ailleurs ». Bon voilà le

cas d'une demande de formation « comment avoir la qualité gustative sur le rayon », nous on leur dit au bout d'un moment « ben écoutez la qualité gustative c'est pas eux, ou en tout cas ils n'ont qu'un levier minime sur cette qualité gustative ». Maintenir la qualité qu'on leur envoie, ça moi j'peux les aider à ça. Mais s'il y a un âne sur le rayon j'en ferai pas un cheval de course ! D'accord ?

Et si on s'intéresse à la performance sur le rayon fruits et légumes il faut alors s'intéresser à l'ensemble de…

Ben on peut argumenter… ben oui à ce moment-là la première réaction qu'on va avoir c'est de dire qu'on peut travailler avec les gens qui sont en amont, former à les gérer, à identifier la qualité, à faire le choix des bons produits, à faire un cahier des charges…(rire)! Ce qui semble logique ! Non ?

Tout à fait. Et …Vous pensez qu'un system d'achat centralisé peut fonctionner avec un rayon Fruits et légumes ?

Je pense qu'un système d'achat centralisé est une condition sine qua non pour avoir une politique cohérente sur un ensemble de magasin pour peu qu'on veuille communiquer ! Maintenant, il en va de même pour les entreprises de distribution que pour le fameux tendon d'Achille de mes multi-frais, quand vous avez une société qui dit « moi, là-bas, là-bas, là-bas vous êtes plus des acheteurs vous êtes des approvisionneurs car c'est moi qu'achète tout là nanana… », quand ils arrivent quelque part il faut qu'ils aient quelqu'un en face d'eux qui puisse leur dire « bon ok, trois camions de choux fleur, je fais ». C'est pas toujours évident. Ca veut pas dire que les professionnels qu'ils ont en face d'eux ne sont pas des bons producteurs consciencieux, je veux dire que vous n'avez pas forcément le même produit qui vous permette de vous démarquer par rapport à une concurrence et de dire « moi je suis plus ceci je suis plus cela »… bon…

C'est le problème de la masse en fait ?

Oui. Moi j'ai toujours pensé que la massification dans les fruits et légumes n'était pas la réponse à tous les problèmes. Ça en solutionnait un certain nombre, évidemment. Ça fait faire des économies d'échelle, évidemment etc., mais il y a des revers de la médaille, dont celui-là.

On a l'impression, en regardant l'histoire de la grande distribution, que la massification des commandes permette de répondre aux pouvoir croissant des industriels. Pensez-vous que ce discours soit pertinent dans le contexte des fruits et légumes ?

Ça dépend de ce qu'ils veulent offrir. Dès l'instant vous allez produire, même si vous maîtriser bien, beaucoup ou en grande quantité vous allez plutôt vous rapprocher d'un produit standard.

C'est donc l'aspect qualitatif qui souffre ?

Je ne sais pas s'il souffre, mais en tout cas il est bien moins mis en avant, il est moins bien perceptible que sur un produit qui est plus « cousu main ». Je ne dirais pas en tout cas que la production des fruits et légumes... On entend des conneries de style « j'ai des vergers industriels » : ça n'existe pas. Il faut être complètement hors de la filière fruits et légumes pour dire ça. Il y a des vergers on va utiliser des méthodes différentes que dans d'autres, et il est évident que modernité et efficacité n'est pas nécessairement contradictoire avec qualité. On est bien d'accord là-dessus. Il y a des gens qui travaillent comme il y a 50 ans et qui font de la daube. Il y a des gens qui travaillent avec des moyens modernes et ainsi de suite et qui produisent une bonne qualité. Il y a des gens qui travaillent en hors sol : le paysan qui travaille là-dedans n'a plus rien à voir avec le pecnot d'il y a je ne sais pas combien de temps. On a des professionnels qui travaillent à la fois avec des outils très pointus, maîtrisent des techniques très pointues, pour obtenir un résultat assez pointu à la sortie également. Mais s'il reste cantonné sur des grandes quantités, ça se fait au détriment un peu de la qualité. Ce n'est pas automatique, mais çà peut être çà. La pression sur les prix est également un facteur qui peut nuire à la qualité. Je crois que dans la filière fruits et légumes... Le consommateur en général a l'image un peu tronquée de la réalité du fruit et légume. Il s'imagine souvent que parce que ce sont des produits de la nature, ça vient tout seul. Ce qui n'est évidemment pas du tout le cas. Aujourd'hui pour avoir des produits de qualité, il faut être professionnel très très pointu. Et toutes les technologies, évidemment, ça un coût. C'est vrai que le consommateur des fruits et légumes... On a l'impression qu'il y a une sensibilité un peu exacerbée au niveau des prix des fruits et légumes. Quand il y a une merde quelque part, on dit : « les fruits et légumes sont trop chers ». Ce qui est pas nécessairement le cas. Et le consommateur, assez souvent, identifie assez mal à les différents... Par exemple

le consommateur entend à la radio que le prix des poires est de 50 centimes d'euros le kilo, mais on ne sait pas qui, quoi... Autant à 20 centimes on n'en aurait pas voulu parce que ça ne correspondait pas à ce qu'on attendait … alors le consommateur entend ça et quand il va dans son truc du coin, chez un détaillant du coin ou dans son supermarché du coin, eh bien il dit : « merde ça coûte quand même deux euros cinquante le kilo ! ». Et il n'est pas conscient que le producteur à un métier, que tous les métiers de la logistique de la filière fruits et légumes sont indispensables pour lui apporter des produits de qualité, convenables... Les produits ne sautent pas tout seul dans les cageots, ils ne se normalisent pas tout seuls, ils ne se transportent pas tout seuls, ils ne se conservent pas tout seuls, ils n'arrivent pas tout seuls sur le marché de Rungis, ils n'arrivent pas tout seuls dans le magasin, ils n'arrivent pas non plus tout seuls sur les rayons... Et que derrière il y a tout un... Des gens... Tout ça devant se faire très rapidement parce qu'on travaille dans une filière de produits périssables.

Dans les documents du Centre, on voit souvent apparaître le mot « spécificité » des fruits et légumes.

Oui.

Comment est-ce que vous présenteriez les différentes facettes de la spécificité ?

Eh bien les spécificités des fruits et légumes, c'est que ce sont des produits vivants, c'est que ce sont des produits saisonniers... Ça c'est une grande spécificité des fruits et légumes ! Et que pour réussir à maîtriser ces produits vivants, saisonniers, il faut beaucoup de métier, beaucoup de professionnalisme pour les amener aux consommateurs dans des conditions satisfaisantes pour lui de fraîcheur, de qualité, et de faire en sorte que quand ils mangent une pêche, ils prennent un réel plaisir à manger ce produit.

C'est toute une articulation qui est conditionnée par la spécificité ?

Ca conditionne toute les pratiques professionnelles pour une bonne maîtrise du produit d'avoir le bon produit, enfin, les règles de base d'un bon merchandising, c'est-à-dire le bon produit au bon moment au bon endroit et en bonne quantité. Et face à des consommateurs dont les demandes évoluent aussi. Le consommateur des années 2005 n'est pas le consommateur des années 70. Et quand il y a des demandes nouvelles qui se font, on abandonne pas pour autant les demandes antérieures. C'est un plus. Il faut qu'ils soient beaux. Ça c'est la première étape. C'est le paradoxe du consommateur. Il veut des bons produits. Il gueule si on emploie, bien qu'on en emploie moins aujourd'hui, les produits de traitement pour éviter telles attaques de parasites ou telle maladie qui modifierait l'aspect du produit. Quand vous avez une bonne catégorie 1 sur votre rayon, vous avez toujours une tolérance à des produits qui sont un petit peu moins beaux. La réglementation des fruits l'autorise. Le gros problème des distributeurs aujourd'hui, c'est cette légère hétérogénéité de la qualité parce que comme c'est le client qui se sert, il n'est pas assez con pour prendre la pomme qui un petit machin, une petite marque... Enfin, je ne parle pas de défaut évolutif, je parle d'un léger défaut de forme, de coloration, d'épiderme, un petit truc, une branche qui a frotté un truc comme ça, eh bien il le laisse sur le rayon. Il se dit : « si les belles c'est le même prix que celles qui sont un peu moins belles, je vais pas prendre celles qui sont pas belles, je vais prendre les belles ». Alors ça c'est un des paradoxes du consommateur, si on lui dit qu'il faut utiliser un produit ou qu'il faut faire ceci, ou cela, et que ça a un coût, il a un peu du mal... Et si vous prenez deux produits qui viennent de la même caisse, des pommes rouges, une vous la prenez brute et vous la posez comme ça, l'autre vous prenez un chiffon et vous l'astiquez bien et vous la mettez en valeur, eh bien celle que vous allez vendre c'est celle-là, même si elles viennent de la même caisse. Mais si vous dites qu'il il y a un euro de différence entre les deux, comme quoi la recherche du prix n'est pas nécessairement le moteur principal du client. Et on voit bien dans les produits qui montent aujourd'hui dans les produits de convenance (convenience) et ainsi de suite le consommateur à l'évidence s'il perçoit pourquoi il y a une différence de prix entre celui-là, il sait apprécier, par exemple dans les produits de quatrième gamme, un service. Il dit c'est bonnard, j'ai qu'à ouvrir mon sachet, je vais pas me faire chier à acheter trois salades différentes, c'est tout près, c'est tout propre, c'est coupé, je veux bien payer un peu plus pour avoir ce service-là. Et jusqu'à ces dernières années, c'était les rayons, des produits qui avaient de la croissance à deux chiffres.

Et là, la tendance s'est un peu inversée ?

Eh bien pas les derniers éléments, mais il me semblait, moi, d'après les tendances que j'avais en magasin, que ça avait un peu tendance à s'essouffler. Bon, en même temps, un produit qui croît, qui croît, qui croît, il ne peut pas être tout le temps phase de croissance. Vous connaissez bien ce style d'analyse qui est le cycle de vie du produit. Il y a bien moment où il arrive à maturité et puis bon...

Ça peut décliner...

Souvent même ! Ah ah ah ! C'est moins le cas, quand même, dans les fruits et légumes. Les fruits et légumes vieillissent quand même moins que d'autres produits. On a un produit en frais dont la consommation a quasiment été divisée par deux sur les dernières années, c'est l'orange, dans le même temps, vous avez les linéaires de jus de fruits frais dans les hypers qui a explosé littéralement. Bon... Si vous vous cassez le tronc à presser votre jus d'orange le matin, ça vous coûtera quand même moins cher. Mais en même temps, le matin, on a un petit peu la tête dans le cul, c'est quand même bien pratique, il faut seulement faire attention de ne pas le verser à côté du verre.

En fait, peut-on considérer que la spécificité est aussi forte pour tous les fruits et légumes ?

...

euh… Je sais pas, la pomme de terre par exemple on voit qu'elle est traitée à part, je me disais... La spécificité n'est pas la même ?

Non, parce que les pommes de terre ont toujours été traitées à part. Sauf les pommes de terre nouvelles. Mais vous parlez de la pomme de terre. Vraisemblablement, la pomme de terre est un des produits qui a eu la plus grande évolution, voire révolution en termes de marketing ces dernières années. Moi j'ai connu l'époque où les pommes de terre dans un rayon n'avaient même pas de place. C'était des trucs c'était à peine si on se disait pas que c'était à des trucs à cochons. Pas loin. C'était vraiment le produit basique de Belgique. Et il y a tout un travail qui a été fait là-dessus par la famille professionnelle des pommes de terre qui a su segmenter son offre, qui a su valoriser ce produit, et ainsi de suite, et aujourd'hui les linéaires de pommes de terre n'ont plus rien à voir avec ce qu'on avait avant, c'était des boxes en ferraille qui était là... C'est des produits qui étaient sales, qui étaient terreux, ça foutait de la merde partout. Si les managers de rayon auraient pu ne pas avoir cette saloperie-là dans leur rayon ils auraient été contents comme tout. Alors qu'aujourd'hui c'est devenu une des gammes plus des légumes. On a su segmenter l'offre par rapport à la valeur d'usage pour le consommateur. Même si moi j'ai toujours considéré cette belle évolution... Moi j'ai toujours considéré, dans tous les magasins, toutes enseignes confondues, que les fruits et légumes c'était le parent pauvre des rayons. Allez dans un beau magasin, je ne parle pas des trucs d'exception, vous allez dans un magasin, bon, s'il y a un truc qui merde, c'est les fruits et légumes.

Comment l'expliquez-vous ?

Parce que c'est un produit à spécificités, c'est un produit vivant, et que tout le monde veut avoir… tout le monde a sa petite idée sur le machin, sur la façon de ceci… vous savez dans une enseigne de distribution, n'importe laquelle qu'elle soit vous avez une entité, une approche sur d'autres rayons qui est similaire. Vous avez le rayon crémerie qui est travaillé comme ça, vous avez le rayon lala qui est travaillé comme ça. Le rayon fruits et légumes… pfft… alors bon c'est vrai qu'on refait le rayon tous les jours, on refait son implantation, on refait, on a les problèmes de linéaires, mais même dans une même enseigne vous avez des approches de rayon, vous avez des gammes présentées qui sont différentes, et chacun y va de son truc. Moi dans une même société, j'peux arriver en formation, je dis « ben explique-moi un petit peu ta démarche ou ta clé de lecture de ton rayon »… « ah ben moi je mets ça parce que je mets des tomates là à côté des salades parce que c'est vert et c'est rouge ». Je dis « arrête tes conneries ! » il y en a qui bossent encore comme ça ! Dans une même enseigne ! alors que ça, des techniques comme ça qui font un peu penser à la préhistoire de la distribution, dans d'autres rayons vous ne les retrouverez pas ! Alors qu'en fruits et légumes… alors est-ce que c'est parce que c'est un rayon très spécialisé et que personne n'est vraiment spécialisé ou que la personne n'est pas bien spécialisée dans ce rayon-là et qu'il a pas trop d'éléments pour se faire sa religion… sûrement, peut être, euh… ouais ! ça doit jouer. Mais c'est vrai que vous arrivez dans un rayon fruit et légumes, ici on va attaquer un rayon par cette famille de produit-là, dans un autre c'est dans un autre truc, vous allez avoir un autre mobilier… Ici on va jurer que par ce type de truc alors que ce mobilier-là c'est une merde infâme… il n'y a pas une unité que vous pouvez observer dans les autres magasins. Vous avez des démarches qui sont construites et qui sont au final assez semblables dans tous les produits ou presque de l'alimentation, je ne parle pas de truc que je ne connais pas… par contre quand vous arrivez dans les fruits et légumes – je dis pas que c'est n'importe qui qui fait n'importe quoi – mais on est loin de retrouver cette… cette…

Homogénéité ? rigueur ?

Ouais !

Mais vous voyez quand même des enseignes qui s'en sortiraient mieux avec leur rayon fruits et légumes que d'autres ?

A ben ça c'est de notoriété quand même ! Ou qui ont une réputation supérieure, ou qui se sont attelés à ça, et qui essaient d'apporter justement cette approche relativement homogène du traitement des fruits et légumes dans leur enseigne. Et c'est vrai que dans les hypers ben souvent le magasin c'est le boss qui décide. Si le boss dit « moi j'suis en hyper j'veux pas de ceci ou de cela », ben son manager dit « OK ». Si dans un autre magasin il dit « moi j'veux qu'vous m'sortiez la marchandise, j'veux qu'ça ait de la gueule », le manager de rayon il va dire « bien M'sieur ! ». Si le patron dit « putain vous êtes pas dans la gargote du coin, j'veux du volume, j'veux de la masse, j'veux du produit… », eh bien il aura du volume, il aura du produit. Si dans un autre : « moi je veux une adéquation entre ce qu'on vend et ce qu'on sort… ». Vous aurez pas deux magasins sur la même enseigne qui aura la même gueule. Vous avez dans une même enseigne un magasin qui est en libre service intégral, l'autre qui est en pesée assistée, enfin regardez ! Il y a une diversité assez grande dans les approches des rayons fruits et légumes. C'est bien la preuve que les gens se cherchent, ils n'ont pas les réponses… Vous pensez bien que s'ils avaient pu repérer un truc qui soit vraiment efficace etc… ben ils le feraient. Mais en général, ben ils ont un peu de mal. Quand ils décident de faire quelque chose, ils ont un peu de mal à se donner les moyens de le faire, et puis au moindre coup de Trafalgar, eh bien ils virent à 180 degrés. On a assisté dernièrement à une éviction du servez- vous pesez-vous-même dans les magasins, où les gens ont dit : « on va mettre du personnel derrière le rayon, du service,... ». Au premier coup de Trafalgar, on serre les boulons, je dis pas qu'on vire les gens, mais on les déplace, où ils s'en vont et ne remplacent pas. Premier truc : on réduit les frais de personnel. Dans d'autres pays, à d'autres moments, en période de crise, on dit toujours que c'est en période de crise qu'il faut investir, et bien là... On a vu ça en allant aux États-Unis, M. X était là avec nous, eh bien pour une problématique identique, que nous on avait dégraissé dans les magasins et réduit les produits, les services, aux États-Unis ils avaient fait l'inverse. Ils avaient développé la « convenience », remis du personnel dans le rayon, alors que nous on les virent, enfin, on les vire pas, on les affecte à d'autres tâches, à d'autres postes, pour alléger, et dans les magasins c'est toujours : « alléger alléger alléger ».

Quelle serait l'antithèse de rayon fruits et légumes dans un hypermarché ?

Ce qui serait diamétralement opposé au rayon fruits et légumes ? en terme de quoi ?

De professionnalisme, de fonctionnement, organisation...

Je pense que les gens dans les PGC sont plus (signe : carrés). Ils ont à la fois des gens sérieux en face d'eux, ils ont aussi des outils, ils ont une meilleure connaissance de leur marché, ils ont sûrement des choses que les gens en fruits et légumes ont... Les fruits et légumes, ça se pilote (signe : au nez)... Il faut une connaissance...

C'est une méconnaissance du domaine ?

Je dirai pas une méconnaissance, en tout cas on a beaucoup plus demandé à une certaine époque aux managers d'être des gestionnaires plutôt que des hommes-produits et des professionnels. Ca s'est aussi amplifié dans le fait qu'il y a certaines enseignes dans lesquels les valeurs sont reconnues, et un bon professionnel va être reconnu, et il y a une seule façon de reconnaître un bon professionnel (signe : argent), dans d'autres enseignes on paie les gens à coups de fourche à pierre. En plus les fruits et légumes c'est le métier le plus ingrat.

C'est-à-dire qu'il est plus difficile, et en plus il n'y a pas de reconnaissance ?

Bien sûr qu'il est difficile ! Il faut être à cinq heures du matin magasin. Les mecs aux PGC arrivent le matin les mains dans les poches, j'exagère, ils ont posé leurs gamins le matin l'école, ils discutent avec la maîtresse, alors que l'autre est depuis cinq heures sur son rayon, à travailler un produit qui est hautement périssable. S'il se goure dans l'implantation de son rayon, la sanction est immédiate. Si le mec est pas carré en implantation épicerie, enfin si une boîte de conserve n'est pas vendue aujourd'hui, elle le sera demain. C'est pas la même chose pour les fruits et légumes.

Tout est exacerbé ?

Oui. Moi j'ai connu ces rayons-là c'était un peu des rayons punition. Vous voulez faire chier quelqu'un, on le foutait au rayon fruits et légumes, ou à la marée. J'ai connu cette époque.

Elle est révolue ?

Ouais quand même ouais. Ca a quand même un peu évolué. Les gars vous les voyez ils sont là à cinq heures du matin, nous on le voit bien, on travaille avec eux, les mecs sont là à cinq heures du matin... L'autre jour, j'étais avec une fille qui est manager dans un rayon fruits et légumes : elle est là à cinq heures du matin, repart à 11 heures, elle revient à 15 heures et reste jusqu'à 20 heures. Et elle a un salaire, si tu calcules le nombre d'heures, elle a pas le SMIG. Elle gagne un peu plus, si elle a une prime d'intéressement ou quelque chose comme ça, mais si on rapporte ça en nombre d'heures travaillées, elle ne touche pas le SMIG. Il y a derrière une motivation pour que les gens... Pour autant quelqu'un qui est un bon spécialiste fruits et légumes, il ne resterait jamais la patte en l'air, il trouvera toujours du boulot.

Ça doit être démotivant si c'est pas reconnu ni encouragé ?

L'autre jour encore dans un magasin spécialisé, pourtant dans un magasin spécialisé, un mec, un pro qui connaît bien son boulot, qui avait 10 000 F de salaire, 1500 €. Il a vite été dégagé parce qu'on estime que c'est un salaire qui est trop ! Et c'est lui qui fait tourner la boutique ! Alors on va mettre là un pauvre gars au chômage depuis un moment, plein de bonne volonté, et qui va truffer comme un âne pour des miettes ! Et en grande distribution, quand il aura fait ses preuves et qu'il demandera trop d'augmentation, on lui dira « je peux pas ».

Finalement, si entre les enseignes ou les magasins, certains s'en sortent mieux que d'autres, vous pensez que c'est dû à quoi ?

Bon à l'évidence s'il y en a s'en sortent mieux que d'autres, c'est qu'ils ont des systèmes plus efficaces, c'est qu'ils ont du personnel plus motivé. On ne fait bien que ce que l'on aime. Et puis le nerf de la guerre, c'est un peu la motivation. Un jeune qui arrive sur le marché peut dire : « je vais faire mes preuves », mais au bout d'un moment... Et en général ce sont de bons professionnels. On considère qu'un type qui a réussi dans un rayon fruits et légumes, vous pouvez lui filer n'importe quoi derrière, il se débrouillera toujours. C'est donc bien qu'on considère que le rayon fruits et légumes est un des plus difficiles, un des plus fins à piloter.

Pourtant on a ces paradoxes que vous avez évoqués ?

Chaque fois qu'il y a une crise, ils reviennent d'une façon exacerbée.

C'est vrai que c'est paradoxal, parce qu'on reconnaît qu'il est fin à gérer, les gens qui s'en sortent bien sont de bons professionnels, du moins du métier de chef de rayon, pas forcément du métier de chef de rayon fruits et légumes, que c'est un rayon qui rapporte beaucoup...

Attends ! C'est un rayon qui rapporte beaucoup c'est vrai. Mais en plus, j'ai rarement vu un client ou un consommateur dire « moi je vais dans ce magasin car il y a de beaux barils de lessive, de belles boîtes de conserve bien carrées ou bien rondes » mais plutôt « je vais là car il y a des produits frais, et notamment des fruits et légumes » et le directeur qui a investi sur les fruits et légumes, non seulement il en reçoit, et ça c'est certain, les dividendes immédiats sur l'évolution de son chiffre d'affaires et sur la profitabilité de son rayon fruits et légumes. C'est pour ça qu'on fait des concours d'étalage, c'est pour démontrer aux gens plus ils font des efforts sur la théâtralisation, l'assortiment, la qualité... C'est spectaculaire (insiste sur le mot) ! Nous, on le voit dans les concours d'étalage, les mecs qui jouent le jeu, c'est 10 à 15 % d'augmentation du chiffre d'affaires sur la période avec la même clientèle (insiste sur l'expression) etc.

Et la période ?

15 jours. Le dernier concours d'étalage que j'ai monté, c'était à Dijon, un Leclerc, le mec est allé voir son patron et lui a dit : « bon ! Je fais le concours d'étalage, d'accord, mais vous arrêtez de me faire chier avec vos frais de personnel, vous me donnez les moyens, et moi je vais vous montrer ce qu'on va faire ! ». Il y avait tous ses copains, car ils se communiquent les chiffres entre eux, alors que tout le monde était à la ramasse, tout le monde était à -10 - 15, lui il était à + 15 ! Il ses copains l'appelaient en disant : « c'est quoi ce bordel, qu'est-ce que tu fais, on se fait secouer le cul par le patron qui dit : « et lui là-bas, comment il fait ! Je veux pas le savoir, démerdez-vous ! » ». Ce que j'étais en train de dire c'est que s'ils font un effort sur leurs fruits et légumes, non seulement ça rejaillit sur le rayon, et ça c'est indiscutable, les mille et une expériences qu'on a faites dans ce sens-là le prouvent, et ça rejaillit sur la notoriété de l'ensemble. Quand on parle GMS, super, des trucs comme ça, c'est encore plus fort que dans un

hyper. Dans un supermarché, les enseignes comme Champion, Attac,…, non seulement ils ont des dividendes sur le rayon fruits et légumes, ils ont aussi des dividendes sur le magasin. C'est pour ça aussi que dans la politique commerciale de certaines enseignes, on a déplacé le rayon fruits et légumes à l'avant du magasin, sachant que c'est une arme à double tranchant : s'ils ont un bon manager fruits et légumes, c'est une image positive très importante pour le magasin, et par contre, s'ils ne se donnent pas les moyens de faire tourner le rayon, c'est une image négative.

Par rapport aux outils de gestion et aux indicateurs de performance de rayon fruits et légumes est-ce que ce sont les mêmes que pour les autres rayons ou sont-ils spécifiques ?

Bon il y a des outils de performance de rayon qu'on connaît classiquement sur les indices de fréquentation par rapport aux... Les gens qui rentrent dans le magasin et les gens qui vont au rayon fruits et légumes, les gens qui vont rayon fruits et légumes par rapport à ceux qui achètent. On a un certain nombre de trucs d'efficacité. Et puis le meilleur moyen de se rendre compte de si un rayon fruits et légumes efficace, c'est sa quote-part c'est-à-dire le chiffre d'affaires du rayon fruits et légumes par rapport à la partie alimentaire. Ca peut-être d'un magasin à l'autre, à surface égale, ça peut-être différent.

Tout ça est lié à la façon de gérer le rayon ?

Oui à la façon, à la politique commerciale, aux moyens qu'on se donne, aux gammes développées, au professionnalisme des gens, à l'entretien, au réassort du rayon. Ce que les gens ont un peu de mal à comprendre dans les magasins c'est que le rayon fruits et légumes c'est pas seulement le matin. Tu fais ton rayon, ça de la gueule, tu reviens une heure après c'est le bronx. Ah ben oui les gens sont pas là, ils sont en pause, il n'y a pas de personnel ni rien du tout. C'est le bordel comme ça jusqu'à midi. Alors quand ils ont personne, ils mettent plein de marchandises en rayon en se disant comme ça c'est bonnard, mais on sait que c'est des facteurs qui vont détruire la qualité de la marchandise dans les rayons. Plus t'en mets, plus les gens brassent. C'est complètement antinomique par rapport aux fruits et légumes. Ca détruit la qualité du rayon, et plus la qualité se dégrade, que les gens fouillent.

C'est un cercle vicieux ?

Oui. Ce que ne font pas les Grand Frais qui sont là, qui approvisionnements. Chez eux on ne travaille pas, on ne travaille pas avec eux. C'est des gens qui cultivent plutôt le secret, mais… Bon moi de ce que je vois j'estime que la marchandise ne passe pas plus de deux heures sur un rayon.

Tous les fruits et légumes confondus ?

Je ne parle pas de trois références nanar, je parle des salades etc, tout ce qui va dégager une image fraîcheur sur le rayon : ça passe pas plus de 2 heures sur le rayon, , tant et si bien qu'ils sont convaincus qu'au niveau du magasin se retrouvent tous les facteurs qui font évoluer la marchandise à vitesse grand V. Tous les facteurs d'évolution des fruits et légumes, vous les retrouvez en magasin : lumière, manipulation, température, etc... Donc plus la marchandise reste plus longtemps soumise à ça, plus elle va se dégrader. Je dis toujours au manager de rayon, quand il me parle de son rayon, de la qualité..., je leur dis que le premier outil sur les soins apportés au produit d'un rayon fruits et légumes, c'est premièrement leur cadencier, et deuxièmement leur bon merchandising.

Rayon fruits et légumes idéal en hyper ou super, comment vous le décrieriez ?

Un rayon idéal ? N'est-ce pas une utopie !… Un rayon qui jouit d'un emplacement lui assurant une bonne fréquentation, qui lui permettrait d'avoir le linéaire dont il a besoin, sachant qu'en hyper ses besoins en linéaire seraient évolutifs. Tu réalises 70 % de ton chiffre d'affaires en deux jours en fin de semaine. Moi je dis tout le temps qu'en hyper, tu es toujours emmerdé. Tu es emmerdé en début de semaine parce que tu as trop de linéaire, et en fin de semaine parce que tu n'en as pas assez, parce que tu travailles avec le même linéaire. L'idéal serait d'avoir une stratégie début de semaine et une stratégie fin de semaine, avec soit des éléments de mobilier qu'on enlève, soit des éléments qu'on repousse. Mais des éléments qui soient modulables en fonction du besoin réel. Ça, personne ou presque ne le fait. Comme par hasard. Ils n'y en a pas beaucoup qui font ça. Une stratégie à se casser le tronc aussi à dire qu'il faut que ce soit cohérent en début de semaine, et cohérent en fin de semaine. Il ne faut pas que ça paraisse ringard en début de semaine ! Un système évolutif, qui permettent de faire évoluer... Je vais dire une connerie, mais même si tu as 10 à 15 % de ton linéaire que tu peux faire évoluer à la demande, ça te donne une souplesse de travail telle que... En début de semaine, les rayons il faut les remplir donc la marchandise ne tourne pas vite sur le rayon.

Compte tenu des deux heures de survie sur le rayon...

Ce n'est pas que le produit à deux heures de survie sur le rayon. Il faut aussi intégrer que quand on travaille sur un rayon fruits et légumes, c'est que la qualité pour le consommateur, ce n'est pas au moment où il achète le produit, ou qu'à la limite il passe sur le checkout de la caisse, c'est au moment, les fruits et légumes pour la plupart au jour d'aujourd'hui sont des produits qui sont vendus sans marque, d'une part. Et c'est ce que je dis aux gens avec qui je travaille, c'est l'enseigne qui la plupart du temps donne une identité au produit, à part deux ou trois trucs comme les tomates « Savéol », des trucs comme ça. Mais pour l'essentiel c'est le distributeur qui donne une identité au produit. Quand tu achètes un yaourt Danone qui ne convient pas, c'est le yaourt Danone. Si ton melon n'est pas bon, c'est le melon de chez Auchan, Intermarché, Cora, Leclerc… Ce sont des produits qui sont vendus sans marque, pour la plupart. Sur certaines enseignes qui commencent à entrer là-dedans avec les marques de distributeurs fruits et légumes, je pense notamment à Cora qui est pas mal avancé, les produits Filière Qualité Carrefour, etc.. Mais là aussi c'est lui qui donne l'identité au produit. Et c'est pas au moment où les gens achètent que c'est important, c'est au moment où il les bouffe. Car si le produit au bout de deux jours ne tient pas ses promesses dans le compotier ou si les produits ont pris des gnons et que ça daube, sachant que de plus en plus les fréquences d'achat se … (diminuent) hein ! J'ai connu une époque où les gens achetaient des fruits et légumes tous les jours ou tous les deux jours au boutiquier du coin. Aujourd'hui ils font la semaine, c'est le genre dominant. Les études comportements clients le montre ! Le rayon fruits et légumes idéal, c'est la conjonction de tout ça : un bon emplacement avec un mobilier qui soit adapté, qui permettent d'avoir une bonne adéquation avec ce qu'on met sur le rayon et ce qu'on va vendre, et pour autant avoir rayon fruits et légumes qui ait une présence, une attractivité. Les moyens humains derrière doivent permettre de monter un rayon, mais il faut aussi se donner les moyens de faire vivre son rayon fruits et légumes et de l'entretenir. Je prends souvent conscience de ce truc-là à des gens que je prends en magasin, ils ont des relevés de caisse et en général tirent leurs quotas sur ces relevés de caisse au cumul. Mais c'est bidon tu fais pas comme ça ! Tu tires le relevé de caisse sur ta période et tu vas t'apercevoir mon gars que tu as des problèmes, où ton rayon devient moins performant. Et ça doit t'aider dans ton organisation du travail, peut-être d'enlever des heures travaillées le matin et de foutre toute la marchandise sur le rayon, mais par contre de dégager des heures travaillées pour maintenir et entretenir le rayon fruits et légumes toute la journée, car c'est à cette époque-là où t'as toujours un afflux de clientèle et bien ton rayon c'est le Bronx, et tu vois qu' ton chiffre d'affaires, ce matin il était à sept points de quotas, et puis tu regardes sur la période là où il est à quatre, il est à cinq. Je ne te parle pas à 22 h, hein !

Avez-vous déjà eu l'occasion de voir un étalage, un rayon fruits et légumes qui vous aurait séduit ?

Ca m'est arrivé. Ça dépendait aux heures à laquelle je passais haha ! J'ai à la fois un œil critique et un œil qui dit bon je connais les conditions dans lesquelles ils travaillent, ou autres... Ouais. Ouais j'ai des magasins où je... ouais.

Vous auriez un exemple en tête ?

Capable du pire comme du meilleur. Quelqu'un que je connais bien qui gère un rayon Z, qui s'est pris un Prosol sous le pif et qui m'appelle – je le connais depuis plus de 25 ans – il me dit : « il y a un empaffé qui est en train de se mettre en face de moi ». Il y a un gars qui monte des magasins fruits et légumes dans le coin et qui vend de la daube, je lui dis : « tu vas pas nous emmerder avec ce mec là – je croyais que c'était lui, il vend de la daube... ». Il me dit : « non ! C'est pas lui c'est un Grand Frais ou quelque chose comme ça. » Je lui dis : « ah... C'est pas la même chose là... on fait plus ça. On élabore des stratégies ! » Je lui dis : « si tu bouges t'es mort ! Si par exemple tu rentres dans la guerre imbécile des prix... » Ça m'est arrivé de passer devant le magasin et de lui foutre une taloche dans la gueule. Je lui disais : « je peux te dire que c'est bien... Mais... » La dernière fois que j'y suis allé, je lui ai dit : « c'est bien ! » ah ah ! Sans vouloir être plus royaliste que le roi, car je sais qu'un rayon au quotidien, avec les moyens humains, matériels qu'ils ont, c'est pas facile et je voudrais pas être, honnêtement, pas être tous les jours à leur place.

C'est vraiment un challenge ?

Ils se font chier, les mecs.

Le moment où le rayon vous séduisait... Comment pourriez-vous expliquer cette réussite alors ?

Parce qu'il avait un assortiment bien construit, une bonne gamme, de bonnes clés de lecture pour le rayon. Moi, j'emmerde pas les gens à dire : « il faut qu'un rayon fruits et légumes soit comme si ou comme ça ». Je dis : « il faut que quand tu fais ton rayon fruits et légumes tu donne une clé de lecture aux consommateurs qui soit cohérente. »

L'essentiel c'est que quand la personne arrive dans ton univers fruits et légumes, il voit tout de suite comment ça se danse. Qu'ils comprennent, qu'ils sachent. Et puis à partir de là, tu as les valeurs d'usage pour le consommateur, mais... En matière de merchandising pour les fruits et légumes, on peut tout faire, ça n'existe pas ou presque, le merchandising fruits et légumes. Il y a tout à inventer. Il y a d'autres rayons où on a déjà inventé. En fruits et légumes, on peut. La valeur d'usage pour le consommateur : par famille, par utilisation, par univers... Tu as une clé de lecture. Si à un moment donné le consommateur est complètement paumé devant ton rayon, tu as perdu. Une bonne présentation des produits, une bonne adéquation, un bon linéaire qui est bien implanté, qui baisse régulièrement. Si à un moment donné tu es sans arrêt en train de courir sur un produit, à jouer les pompiers etc., ton implantation elle est nulle à chier. C'est que tu t'es gouré. Automatiquement un rayon, s'il est bien implanté, il doit se vider régulièrement. Les linéaires doivent se vider ensemble. Si tu dois réassortir trois fois plus les Goldens que les Granny Smith, ça veut dire que t'as trop de Granny Smith, et pas assez de Goldens. C'est ça un rayon qui tient la route, qui va pas se déplumer à un moment, car son linéaire est bien adapté, qu'il a une bonne gamme de produits, et qu'il a un niveau de qualité qui est correcte avec un marquage, avec une ambiance, qui est propre, pas de produits qui traînent... Je lui dis : « je vais pas te le dire de trop pour que tu... Mais... C'est bien ! » Haha !

Ça a dû le...

« ah ! Quand même mon salaud ! » Il m'a dit. Mais le Prosol qui est en face, par contre, lui, il a fait la gueule. Comme quoi ils sont prenables. Il y a eu du mal. Plus de mal qu'ailleurs !

Quels sont les avantages d'avoir un bon rayon fruits et légumes ?

Notoriété, image. C'est sûr. Ils savent tous que le rayon fruits et légumes c'est important. Je suis allé à des réunions ils étaient tous là : « Les fruits et légumes ! Les fruits et légumes ! La qualité ! La qualité ! » Et puis le lendemain ils appelaient leurs fournisseurs : « toi à quel prix ! Non ! Trop cher ! Et toi ? OK ça va ! » T'as vu la marchandise ? Non... Ils sont pas tous comme ça mais ça se retrouve souvent. Des enseignes ont fait de réels efforts. On parlait des marques de distributeurs. Les produits qu'ils rentrent tiennent la route. Les marques de distributeurs peuvent être de prix différents. Ils ne l'avoueront pas. Pour certains c'est économique, pour d'autres c'est le meilleur rapport qualité-prix trouvable. Ça dépend du positionnement de l'enseigne. Si positionnement égal qualité et discours égal qualité, c'est sain !

Là, je crois qu'on va se faire enfermer il faut je voie…

fin de l'entretien.

Annexe 4.4 : Exemple de synthèse d'entretien

Synthèse de l'entretien téléphonique 10-D.

M. X
Propriétaire [enseigne ; ville]
Responsable F&L Centrale nationale et régionale
Tel :
Email
4 juin 2007
Durée : 1 heure (52 minutes)
Enregistrement : non (le haut-parleur du téléphone nuit à la compréhension du répondant et vice-versa)

Remarques :
- franc et direct.
- trouve que l'univers F&L est riche, ce qui le rend intéressant

Suites :
- envoyer une note de synthèse de l'entretien
- envoyer un plan d'action (juste la partie magasin ?)

Ce que j'ai appris :
Grande hétérogénéité chez [enseigne]
Spé F&L % au poisson
L'expérience du CR ne fait pas tout
Dynamique de connexion entre les relations
Rayon F&L : investissement humain

Synthèse

En bleu : les points rectifiés ou complétés par M.X dans son email du 18 juillet (souligné)

Votre magasin :
- Entreprise indépendante, créée en 198- (1200m²)
- Aujourd'hui 2200 m² ; xx sal. ; xx M€ de CA annuel HT (+ carburant)
- Importance des rayons traditionnels
- Rayon F&L :
  - CA annuel HT : xx M€
  - Marges : xx%
  - Pesée libre, car :
    - Certains consommateurs réfractaires
    - Logique : lutte contre la démarque inconnue ; quel réel service au client ?
    - Frais de personnel déportés du poste de pesée vers une amélioration qualité produits (tri, . . .) et une hausse du conseil client

Enseigne
- [nom]
  - Regroupe [nombre] magasins indépendants
  - 3 conditions d'adhésion
    - Respect de la politique de prix nationale (-xx% du marché)
    - Reversement de xx% du résultat avant impôt aux salariés en participation / intéressement
    - Redonner 25% de son temps aux niveaux [enseigne nationale et régionale]
- Centrale nationale
- Centrales régionales ([nombre points de vente])
  - Mode de fonctionnement propre à chacune
  - [nom]
    - F&L :
      - Achats : 1 acheteur, 2 adjoints, 1 secrétaire
      - Logistique : 3 agréeurs
      - Ca 2006 environ xx K€ / volume traité xx tonnes

Particularités du rayon F&L :

- Caractéristiques physiologiques du produit (varie selon les produits) :
  - Aspect sensible et fragile,
  - Absence de DLC (évolution du produit variable selon différents facteurs dont le climat)
- Saisonnalité accélérée, variation selon le climat.
- Produits à cours

Implications concrètes sur le fonctionnement du rayon : demande beaucoup d'implication humaine :

- Prise de commande à retoucher, difficile (impossible) à automatiser à l'inverse des rayons PGC
- Présence en rayon : avoir un professionnel sur le rayon
  - Maintenance du rayon :
    - Nettoyage, entretien
    - Préparation des listes de réassort
  - Assistance au client :
    - Surveillance de la balance
    - Repérage des produits en rayon
    - Choix des produits selon les besoins du client

Chef de rayon F&L :

- Ce qui le distingue :
  - Connaissance produit
  - Moins d'aide à la commande (adaptation moins rapide)
- Qualités attendues :
  - Un bon chef de rayon :
    - Expérience importante mais non suffisante pour être le meilleur
    - Savoir se remettre en cause
  - Homme-Produit (connaître les produits)
  - Gestion : changement quotidien des prix, gestion de la démarque connue
  - Management : motiver, animer, encadrer (dispatcher le travail, partager la connaissance, faire circuler l'information).
  - Maitrise de la législation (pancartage , . . .)

Equipe F&L :

- Tenue particulière, blouse verte pour rappeler les F&L
- Etre pointu :
  - Tri des produits
  - Conseil aux clients, importance du relationnel aux clients

Approvisionnements :

- Pas (ou peu) de relationnel fournisseur au niveau du point de vente (hors 4ème ou 5ème gamme), animations par l'interprofession.
- Sources d'approvisionnement :
  - Centrale [nom] :
    - Taux de pénétration de 82 à 85%, varie selon centrales et magasins
    - Appro journaliers, en A pour B
    - Flux tendus à 97% (stockage exceptionnel)
    - N'est pas un centre de profit
    - Offre [nom] très riche (95% des références sur le marché)
    - Pas de problème de massification, permet d'avoir des produits de niche
  - Producteurs locaux (volumes insuffisants pour avoir une dimension régionale)
  - Grossistes :
    - Recours variable selon les magasins (ici : en dépannage rupture : survente ou défaut de livraison)
    - Intérêt : leur réactivité (possession de stock)
    - 2 types de grossistes : indépendants et en réseaux (plus rationnels)
    - Certains proposent des marges arrières, pas forcément intéressant (coût total d'achat plus élevé)
    - Dérives possibles :
      - Délit de marchandisage
      - Malversation (surveillance permanente impossible)
- Aspect humain :
  - Important
  - Présent dans la relation en direct (ex :grossistes , . . .)
  - Plus difficile avec la centrale
    - Communication électronique ou téléphonique
    - Initiatives pour y remédier :
      - Mise en place de réunions à destination des chefs de rayon à la [centrale régionale] (stratégie, conseils, comprendre le fonctionnement de la centrale)
      - Visite de l'acheteur en magasin

Annexe 4.5 : Extrait de la phase de contrôle des résultats lors de l'entretien d'expert n° 6-F

55'15 : discussion du schéma 1

F : Quand je présente la logique de la spé des FL, je montre ce schéma (schéma 1). Caractéristiques de l'offre donc un marché éclaté et variant en fonction des saisons
M : bien sûr
F : même sur un même produit, de la demande, c'est-à-dire fortement régionalisée, voire même locale

M : oui bin ça c'est sûr oui oui
F : et influencé par le climat, donc importance de la prise en compte de l'environnement du point de vente

M : tout à fait
F : et du produit, je l'axe sur variété et complexité
M : hum hum : dans la demande, cette spécificité, c'est toute cette notion de zone de chalandise aussi, de la composition de la ZC, en terme de client, mais aussi en terme de concurrence. C'est la grande crainte en ce moment, hier on était en réunion avec les fruitiers, ils ont tous peur de se prendre, de voir arriver un grand frais chez eux, ils en ont peur, parce que au niveau de la ZC… ils savent, ils savent quel type de demande ils ont, mais si il ya un GF qui ouvre, ça empêchera pas les gens d'aller voir, ils vont aller voir, et là, ils vont acheter
F : on a des GF dans le coin
M : il y en a un à Nîmes, c'est un des plus vilains de la société, on a pas de bol. Il est dans la zone derrière le Géant, derrière l'autoroute, vers le parking du Géant, il est u peu derrière c'est un peu compliqué à y aller, c'est loin d'être le mieux tenu, c'est pas… bon. Je sais pas si il va pas en ouvrir un à Béziers, et puis il y a Provence Vivarais qui ouvre les « coté halle », c'est pas au niveau des GF, mais là si en repartant vous passez par Avignon, il y a Auchan Mistral 7, quasiment sur son parking, il y a n magasin qui s'appelle CH, qui est une structure comme une double chapelle, une serre verte, vert foncé, qui travaille en boucherie avec le premier qui travaillait avec Prosol, d'Espinach, mais ils s'ouvrent de partout
F : ça leur fait des frissons ?

M ouais, ça fait du mal à Auchan
F : [magasin] ça lui a fait du mal
M : ouais, [magasin] ça lui a fait du mal, et puis les grands patrons sont allés voir l'expérience que tentait Prosol chez Géant Casino à Valence, dans le Géant de Valence, où le rayon FL est un rayon Prosol, donc c'est vrai qu'il a augmenté très rapidement le CA de 30, 40, 50% de CA, mais bon ils travaille à plat… il travaille comme chez Prosol, quoi, avec les produits Prosol, etc, le seul problème c'est que quand le rayon était casino il y avait 4 personnes sur le rayon, là Denis Dumont il a voulu faire la vitrine, il y avait 11 personnes. Bin c'est tout, quoi. La, la pomme tachée, il y a quelqu'un pour l'enlever. C'est autre chose.
Bon alors compétence du chef de rayon, ça c'est sûr, oui, gestion des appro d'accord
F : ça c'et pour refléter qu'on travail en flux tendus et qu'il est nécessaire de maîtriser le produit

M : la, je mettrai compétence du manager de rayon et de son équipe. Et le professionnalisme de son équipe. Ca c'est de plus en plus important, on manage plus un rayon fl comme avant, avec la baguette et le fouet, et plus l'équipe est professionnalisée, plus on peut lui donner des responsabilités, plus les gens se sentent motivés, on peut fixer des objectifs, ce qui permet éventuellement de leur donner des prîmes, et plus mon rayon il tient la route, et plus celui qui fait le clampin dans l'équipe, j'ai pas besoin de lui faire la remarque, c'est les autres qui lui font la remarque. « dis donc, hier soir c'est toi qui était de fermeture (sifflement agacé) le matin on a … ta fermeture, tu pourra la faire un peu plus correctement, parce que autrement moi la semaine prochaine ?? » ils se le disent entre eux, donc du coup, tût, ça soude l'équipe. Mais pour ça il faut les professionnaliser, il faut qu'ils sachent ce que c'est que ci, ce que c'est que ça, que tel produit c'est ça, que le radis noir c'est ça, que ça se mange comme ça, que ci… c'est la demande de [enseigne] qu'on a à l'heure actuelle, c'est ça, c'est professionnaliser toute l'équipe, donc on a les chefs de secteur métier de bouche, les chefs de rayon, et les seconds de rayon. Trrrpp. Ca descend jusque là pour l'instant. Après, c'est à eux de faire passer le message au personnel de base, mais jusqu'au second de rayon, c'est vraiment… tout l'encadrement du rayon y passe.
F : c'est récent comme demande ?

M : ça fait 2 ans, c'est la deuxième année là. Oui c'est récent, c'est très récent, ça a commencé en 2006, vraiment, le calendrier euh… [Rire] (Mime « il est plein »)
Donc gestion des approvisionnements… alors ça c'est important la centrale d'achat, la centrale, la notion de centrale d'achat, comment elle travaille, hein, d'avoir une centrale qui tient la route, les grands hypers, en général, ont des centrales en général qui tiennent bien la route, quand je parle des grands hypers, je parle de

Carrefour Auchan, mais il y a des gens euh… qui ont des centrales qui tiennent pas bien la route, hein je pense à des enseignes de supermarché, certains Leclerc, certains Inter, où là le bât blesse par rapport à la centrale, par rapport à la qualité, ais bon on sait aussi qu'en fruits et légumes pour un prix on a une qualité, donc après à force de tirer les prix à la baisse, on a que ce qu'on mérite.

F : chez Inter y en a beaucoup qui s'approvisionnent en dehors de la centrale.

M : Bien sûr ils ont des taux de pénétration qui sont entre 60 70% et encore, bon chez Auchan la centrale elle est à 80 et quelque % dans les magasins, quoi. Enfin ici dans le coin. Bon alors les gars ils laissent un… les gars s'ils ont un producteur de salade ici à côté de chez eux, ils le laisse faire la salade avec le producteur du coin, sachant que le gars il est déjà passé par la centrale, il a eut le cahier des charges, l sait qu'il doit livrer telle salade, telle salade. Mais c'est pas la peine de lui dire amène la salade à la centrale, je vais le relivrer au magasin, s'il est à côté du magasin.

F : c'est quand même encadré par la centrale ?

M : voilà c'est qd même encadré par la centrale, à Perpignan, en tomate, y a Tom'sud qui travaille avec [nom d'un chef de rayon] qui est le CR d'Auchan Perpi, ils vont pas faire remonter les tomates de perpignan à Rognonas pour les faire redescendre… Par contre dans le cahier des charges Tom'sud il sait qu'il doit livrer tel type de tomates, etc quoi.

F : et le cahier des charges est mis en place par la centrale ?

M par la centrale oui.

F : Donc le CR est allégé de toute ces…

M : voilà oui, par contre il faut qu'il soit, là c'est au niveau de l'agréage, il ne faut pas qu'il se loupe, mais faut pas non plus qu'il se loupe avec la centrale, faut pas qu'il ait peur de dire à la centrale « non ».

« je te fais un prix ! »

« non, j'en veux pas ». parce qu'il y en a euh, bon, on leur fait un prix et puis ils acceptent. Bon d'accord t'as un prix, mais la daube, c'est toi qui l'as dans ton rayon. La casse, quand il pleut ici dans le vaucluse, qu'on est à l'époque du raisin, bin je suis désolé en magasin le premier agréage, on prend le plateau et on le soulève et on regarde dessous si c'est mouillé on le refuse, parce que sila carton dessous il est mouillé ça veut dire que le raisin il est mouillé donc il va dauber en rayon, tu sais, parce qu'il a été ramassé sous la flotte, faut attendre qu'il se ressuie, s'il y a un peu de Mistral, ça va ressuyer les grappes, OK alors on leur fait juste la quantité minimum, mais que ça vienne du fournisseur local ou de la centrale, à un moment donné, il faut dire « non, ça va pas, de toute manière c'est moi … même s'il me fait un prix, parce que de toute manière à un moment donné c'est moi qui vais jeter, parce que les clients ils vont soulever les grappes, « bah c'est tout mouillé là-dedans, bof bof » ».

F : donc il y a toujours l'argument prix qui convainc un peu … [le CR d'accepter]

M : oui oui bien sûr, de passer, mais bon… non. Alors sur un produit qui est pas fragile, pas trop fragile, bon tient on a rentré un peu trop d'agrumes, tu fais un TG, je te fais un prix pour que tu dégage de l'agrume, ça va, si l'agrume l est sain, on fait un TG et puis on dégage, mais si c'est un produit fragile comme le raisin, une salade, non non non non non ouh là là, c'est trop dangereux, on casse complètement son image ! et après les consommateurs…

F : c'est important l'image

M : ouais ouais ouais. Le consommateur, … un prix qui est vraiment ?, ou un produit … « ah bin dis donc, bin ici les légumes ils sont plutôt dégueulasses » ils vont pas dire « ici la salade, elle est pas bien », ils vont dire « au niveau des légumes [insiste], ici ils sont dégueulasses ».

F : c'est vraiment le produit est associé au rayon, le rayon à l'enseigne… ?

M : oui

F : dans les deux sens non

M : oui c'est vraiment le truc. Alors nanana gestion appro oui, adaptation locale oui, maitrise du produit… des bras, des mains, des mains, oui… performances, développement des ventes oui, maîtrise des … [pouffe de rire]… là je mets … ce qui faudrait, …

F : maîtrise des coûts, c'est plus au niveau de la démarque, ce que je vois, le principe, c'est à la limite, si on veut faire un travail un peu qualitatif, on va essayer de maîtriser sa démarque, et maîtriser sa démarque, ça va être aussi faire de la provision pour démarque pour se donner les moyens de jeter

M : Oui [régulièrement]

F : Et finalement, à pas être focalisé dessus, on va finir par faire baisser la démarque, donc c'est plus les coûts de démarque.

M : les coûts de démarque, dans les coûts, là, il y a les coûts de frais de personnel, ça c'est évident parce que ça retombe sur tout ça , mais moi… c'est très technique, mais j'intervertirai ça (niveau des ventes avec satisfaction), parce qu'ils sont en train de se rendre compte de ça maintenant. Au lieu de parler de CA, de marge, de gestion des coûts, ils commencent aujourd'hui depuis quelques temps à parler de satisfaction client, mais VRAIMENT.

De dire comment on peut fidéliser notre client, satisfaire notre client. Et à partir du moment où je le satisfais, je vais effectivement développer mes ventes tout en maîtrisant les coûts. Mais ils commencent à réfléchir client ; Au lieu d'avoir une réflexion descendante, comme ça (vente coûts client) ils commencent à remonter (d'abord client). Et ça c'est relativement récent. Bon ça c'est Prosol qui a fait ça. Bon quand on rentre dans un magasin Prosol, les systèmes de nébulisation sur les FL, OK ça apporte un petit peu de fraîcheur, mais surtout ça apporte beaucoup de choses dans la tête du client : « wouahh… ce petit brouillard frais… wouhah c'est sympa, tout… »

F : des gens en GD me disait (à ce propos) « ouais mais non, après on n'est plus flexibles, c'est pas forcément bien non plus »

M : ah ouais ? Enfin bon… si ils travaillaient, enfin s'ils avaient les résultats de Prosol [gros rire]… ouais… mais bon, c'est parce qu'il y a d'autres systèmes que celui là, il y en a d'autres, ils sont 3 ou 4 sur le marché en ce moment.

F : oui et puis en plus, la rentabilité a été montrée, quoi

M : pfff… !! C'est évident ! C'est évident !

F : c'est vite amorti, je crois qu'en quelques mois…

M : c'est évident !! et puis à ce moment là, en 4ème gamme ils sont flexibles ? Ils sont flexibles ? Bon… Par contre j'ai vu un mobilier, si vous passez à Nîmes, au Géant de Nîmes, on y est allés avec des CR d'[enseigne], on a vu le rayon Fleurs et plantes qui est à l'intérieur du rayon FL : c'est un prototype, hein, a priori ils doivent être en train de le développer maintenant, pour le rayon fleurs et plantes, puisque c'est géré par le rayon FL, c'est un mobilier qui est mobile, avec sa propre lumière, réfrigéré, pour les F&P, et qu'il a comme ça en plein milieu de son rayon, il qu'il peut déplacer. On a discuté avec le CR, je peux te dire que tous les CR d'[enseigne] ils ont regardé c'est quoi la marque, qui fabrique ça, où, comment… Parce que c'est vraiment… un rayon F&P pour un hyper, tout est prêt pour les sceaux tout ça c'est joli, il y a l'éclairage intégré, le support pour l'étiquetage, c'est réfrigéré. Ils ont dit « tient on a bien fait de venir chez Géant ». Ca aussi ça fait parti de la satisfaction du client. Et en lus on se prend des grosses marges, on a du résultat… sur le petit bouquet de fleurs, là on est pas à coefficient 2, on est plus que ça le petit bouquet que maman elle met dans le caddy en fin de semaine.

1h09'20 : schéma 2

F : si vous voulez on peut retourner le document. Donc ça c'est pour détailler le bloc du milieu, le but = logique globale gestion rayon action spé vu par consommateur. Pas forcément perf, je suis plus intéressé par conditions qui permettent un management spécifique, et ce management spécifique. L'idée à la base c'est qu'on a un contexte organisationnel, avec une structure d'enseigne, et une caractéristique du point de vente, en se disant que de toute façon le directeur aura une influence.

M : ou le patron du magasin, mais aussi le directeur des magasins. Chez Auchan, il y a le patron des magasins, et puis il y a le patron du secteur des métiers de bouche en national, c'est lui qui fixe les ratios, quoi. Donc là, les mecs ils ne peuvent pas en sortir, c'est vrai que le contexte organisationnel il est important et c'est là dessus qu'on est en train de travailler en ce moment, vous savez la réunion dont je vous parlais (celle ou ça a gueulé, chez Auchan, à Pérols), parce que là, hé hé, on remet en cause pas mal de choses, ça a claqué quoi …

F : donc un manager de rayon, son leadership et ses compétences relationnelles avec son équipe, et un professionnalisme, ce que je mettais, c'est l'expérience % aux FL, et peut être une sensibilité par rapport au produit

M : et ça, l'expertise produit, c'est hyper important, l'expertise produit. C'est que je sache de quoi je parle. Que je sache de quoi je parle et que si j'ai un doute, effectivement, c'est grâce à mon management, que je puisse me retourner vers mes seconds de rayon, qui doivent être eux des hommes produit, qui doivent savoir tout sur le bout des doigts aussi. Mais l'expertise produit, pour un CR c'est important, c'est hyper important quoi. Parce que gestion, il le saura toujours. Gestion, ils sont formés à ça au départ à la gestion. Mais le problème c'est qu'on a oublié pendant des années l'expertise produit, considérant qu'une caisse c'est une caisse, ouais bon voilà, mais qu'est-ce qu'il y a dedans, la caisse, c'est des pommes, c'est des poires, qu'est-ce qu'on en fait, on les mets au frigo, on les mets pas au frigo, et ça c'est… il faut qu'ils soient capables de le démontrer et de démonter toute la mécanique auprès de son personnel,

F : d'expliquer comment ça ce passe

M : exactement. Et d'arriver le matin de temps en temps et de mettre la blouse, pas d'arriver à 9 h en fumant la clope comme on en voit certains

F : ils sont complètement distants de leur équipe ?

M : y en a certain, oui, complètement oui. Ils restent dans les chiffres, et puis ils on 2 seconds de rayon sur lesquels ils se reposent, et puis voilà. A eux tu les as tout le temps au téléphone hen. Ils sont là, ils sont dans le bureau, mais à un moment donné il faut mettre les mains dedans, avec l'équipe, y a que comme ça qu'au niveau du management on arrive à faire fonctionner un rayon parce qu'autrement… Quand les gens de l'équipe en savent plus sur le produit que le CR… (blanc)

F : il commence à y avoir quelque chose qui ne va pas ?

M : oui. Il faut faire en sorte qu'ils vous donnent l'information et qu'il soit lui-même valorisé par rapport à ça. « Ah oui t'as vu ce truc là, à bin j'étais pas au courant, bien bien, et tu penses qu'on peut faire ça ce produits, là ? » et hop, on le valorise. Alors que la plupart du temps c'est « ouais ouais, non mais là non, laisse, on s'en tient au cadencier » et l'autre, il est frustré. Et ça c'est, pff, c'est souvent, c'est très souvent, c'est malheureusement plus souvent comme ça qu'autrement.

F : L'idée, donc c'est que ça passe par une compétence locale, une compétence à 2 niveaux, donc au niveau de l'équipe, son management, son organisation, son développement et donc la formation, avec l'idée là dedans de tenir compte de, comme vous me le disiez, de leurs compétences empiriques, parce que c'est eux qui sont dans les stocks, qui ont une chance de voir un client

M : oui bien sûr ; bien sûr oui.

F : et à côté un management de relations complémentaires à la centrale de fournisseurs directs, avec l'idée que en discutant avec des Fournisseurs, ou avec des grossistes dans certains magasins, la compétence produit est plus valorisée.

M : oui, mais c'est ce qu'on voit dans certains magasins effectivement, notamment quand on est en zone de production comme ici, hein, l'autre fois au Pontet, il y avait un des gros fournisseurs qui est fournisseur de la centrale d'ailleurs, qui était là et qui était venu discuter avec le CR et les gars du rayon. « bon ça va les gars, alors, la pomme comment ça sort ? » et les gars ils se sentent valorisés parce que le fournisseur il va leur demander à eux alors la pomme comment ça se passe, quoi. C'est parfois tout bête quoi. Mais là, ce qu'ils appellent les MVA là, chez [enseigne], c'est à dire les managers vente-appro, parce que maintenant les achats c'est là-haut à [ville], dans [région] hein pour le groupe [enseigne], et ils ont les managers vente appro, c'est les gars qui sont en centrale régionale, ici là à [ville], ils appellent les magasins du Sud là, pour prendre leurs commandes, mais en même temps, ils sortent en magasins, ils sont bien managers vente appro, ils viennent apporter un appui au magasin, sur la commande, sur ceci, … donc ils sont connus des gens des magasins, des employés, des salariés etc.

F : c'est une particularité d'[enseigne] ?

M : je sais pas si chez [autre enseigne] il y en a, je ne sais pas s'ils ont des moniteurs, là ils les ont appelé managers vente-appro parce que c'est eux qui prennent les commandes, mais ils descendent en magasin au moins une fois par semaine quoi.

F : donc ils font le relais entre le centrale nationale et le magasin quoi ?

M : tout à fait, tout à fait. C'est ça, c'est cette communication et interaction là (schéma) qui est important, là , tac tac, et après que ça aille au magasin, quoi, parce que c'est important.

F : et donc cette idée, que si il y a cette compétence, on peut le mettre au profit de la relation avec la centrale, pour essayer d'affiner ne serai-ce que l'adaptation de l'offre, et peut être même que ça va rendre le CR plus crédible auprès de la centrale : « ah bin oui, lui il sait de quoi il parle, donc si il me dit « je vais pas faire cette promotion parce que je la sens pas » bin peut être que je vais le soutenir »

M : tout a fait (pour l'ensemble)

F : et donc cette idée de qualité c'est un peu les rapports de pouvoir, et puis la confiance. Cette communication, c'est pour montrer cette idée d'aller – retour avec d'un côté on donne un coup de main, parce que la centrale elle a un regard global.

M : en dehors de, parce que bon on a un petit peu une spécificité avec la [centrale] de [ville], avec [enseigne], où il y a à la tête de la centrale quelqu'un, quand on a besoin d'interventions professionnelles, on demande à [nom du directeur]d'intervenir, c'est un Monsieur des FL, il est né dedans, on était au lycée agricole ensemble, il est né dedans, bon. Il a bien positionné sa centrale au service des magasins, et pas le magasin comme un débouché obligatoire de la centrale.

F : c'est de remettre le magasin au cœur…

M : voilà. L'important pour lui, c'est de dire moi, centrale, je suis au service du magasin, donc en terme de produits en terme de d'appui à la logistique, au management, à tout ce qu'il veut, je suis au service du magasin. Bon après il y a aussi des contraintes de gestion, mais la centrale est au service du magasin. C'est pas un centre de profit, le centre de profit c'est le magasin. Alors que dans certaines enseignes, la centrale elle fait du profit, et si elle peut balancer le truc au magasin, et bien allons-y gaiement. Bon alors là on va au clash quoi.

F : c'est vrai qu'on entend des acheteurs dire « on est force de proposition aux magasins », ça veut bien dire qu'on peut faire un coup, on le balance sur les magasins

M : bien sûr

F : et donc avec la centrale, de pouvoir avoir de la coopération, une recherche de solution sur les points de vente.

M : hum hum (acquiesce). Oui mais enfin en général, … non mais j'ai une vue un peu faussée, mais si si… quand même. C'est une idée qui fait son chemin. C'est une idée qui fait son chemin. Elle est encore longue à

venir, mais ça fait son chemin. Quand un magasin a des problèmes, qu'il se retourne vers la centrale, il a quand même dans l'ensemble un appui de la centrale. C'est quand même quelque chose qui existe.

F : et au niveau des fournisseurs en direct ou des grossistes, il y a … ? peut être plus chez les indépendants ?

M : mouais. Mais il faut s'en méfier aussi, parce qu'il y en a qui font ça de façon honnête, et puis il y en a qui essaient aussi de coincer leur client par exemple en leur mettant un employé à disposition. Donc le gars il a de bons résultats, en termes de CA % à ses frais de personnel. Mais il a une personne dans son équipe qui n'est pas payée par lui. Donc il a de bons résultats. Mais le jour où il veut refuser la marchandise de tel fournisseur, et bien il ne peut pas. Parce qu'il risque de perdre les deux bras qu'il a gratos dans le rayon. Ca a été la technique d'un certain nombre d'entreprises ici, de gros expéditeurs grossistes, du temps où il y avait des Mammouth, le Mammouth de Montpellier, les gars ils avaient 1 ou 2 personnes dans le rayon qu'étaient pas de leur société, qu'étaient de leur fournisseur.

F : comme ça le fournisseur il verrouillait son accès

M : de temps en temps il y en a qui avaient un peu des produits un peu euh, ça passait, le gars il disait tu va les vendre, tu vas faire un effort. Le gars il disait OK j'ai compris. Bon. C'est pour ça qu'il faut se méfier un peu aussi. Fournisseur local, faut toujours le surveiller comme le lait sur le feu. Parce que le milieu des fruits et légumes est un milieu un peu margoulin aussi, et puis il y a rien de plus difficile, de plus variable que la qualité d'une salade par exemple d'un jour à l'autre quoi, ça peut tellement varier. Bon. Si je travaille avec Cassegrain, j'ai ma boite de petits pois Cassegrain c'est la boite de petits pois Cassegrain quoi. FL, c'est toute cette notion de variabilité et de qualité, et puis on a les vieilles habitudes qui parfois font que… bon alors parfois quand on travaille avec des fournisseurs en direct, presqu'une fois par mois, et bien demain matin on vient une demi-heure de plus à l'équipe, et on le met tout nu. Lui sa commande, fuiiit. Et puis à 9h00 on l'appelle et on lui dit « dis donc aujourd'hui il y avait ça ça et ça. Tu me fais un avoir de ça, ça et ça, d'accord, OK ? Bon qu'est-ce que t'as prévu pour demain ? » Juste comme ça. Là on est tranquille pendant un mois, là on peut dormir sur ses deux oreilles a commande elle va être nickel. Et puis au bout d'un mois, et bien on recommence ha ha ha.

F : d'où l'importance de l'agréage journalier

M : tout à fait. C'est hyper important.

F : parce que de ce que j'ai pu voir, c'est quelque chose qui disparaît l'agréage en magasin ?

M : oui tout à fait. Tout a fait. Tout à fait. Quand on travaille avec un centrale, bon une centrale elle essaye d'avoir un bon agréage, et puis elle travaille en poids moyen. Bon si elle reçoit une palette de 500 colis de raisin, et bien on dit un colis ça fait 5 kilos. Donc le magasin qui veut 10 colis de raisin, le mec on lui met dix colis sur sa palette, il y a peut être un colis qui fait 4.9kg, l'autre 5.2, bon en moyenne. Tandis qu'avec un fournisseur direct… tous les colis ils sont pesés… il sait exactement ce qu'il y a dedans…

F : d'où l 'importance de l'expertise du CR ?

M : ouais voilà. Quand vous travaillez avec des italiens qui font brut pour net, les plateau de raisin, c'est du bois plein, vert, mouillé, en plus, et pour eux c'est du brut pour net. Le gars dit il y a 500 kg de raisin. Et la tare ?! Quoi la tare, c'est quoi ça la tare [rire dédaigneux].

F : faut connaître, quoi

M : ah ouais. Et ça, ça c'est un boulot important, c'est une grosse part de la démarque, ah ouais ouais. L'absence de contrôle de poids, sur un produit comme les champignons, tout ça c'est incroyable, un champignon ça perd 10 à 11% de son poids rien que par dessiccation dans une journée. Donc voilà. Et puis attention : faites plutôt du pied coupé quoi, après dans le panier, il y a toute la terre. La terre, elle a été vendue au prix du champignon. Bon alors fais plutôt du pied coupé, on te piègera pas, et puis ce sera propre. Et puis fait plutôt de la barquette, au moins la barquette, si c'est une barquette 500, et bien t'auras 500, point final, au moins t'auras le poids. Tandis que dans le panier, en vrac, … [moue dubitative]. Et puis la terre et le sable qu'il y a au fond, c'est le magasin qui la paye. Ca aussi c'est une source de démarque. C'est tout un tas de choses comme ça qu'il faut. Ouais ouais, je vois, je suis…

F : pour les actions qui prendraient en compte la spé FL, j'ai sorti ces 6 actions. La première c'est l'entretien du rayon et la propreté, la seconde c'est la valorisation du linéaire, la théâtralisation, parce qu'a priori, en merchandising FL il y a de quoi faire

M : oui, ha ha ha.

F : je ne sais pas si c'est un manque de libertés des personnes ou d'initiatives.

M : Ils peuvent faire ce qu'ils veulent. L'important c'est qu'ils sortent du chiffre.

F : Puis une implantation du rayon adapté à la périssabilité, c'est à dire que, et bien prévoir sur un produit fragile de pas mettre trop de quantités,

M : une adaptation… ouais : c'est une implantation, et en même temps une adaptation du mobilier aussi. La première qualité d'un mobilier en FL c'est la mise en valeur du produit. Si on sort d'un magasin en disant « tient

le meuble il était joli » euh… il y a quelque chose qui va pas. Si on sort du magasin en disant « tient vraiment les produits ils sont bien mis en valeur », c'est que le meuble a bien fait son effet. A la limite on doit pas voir le meuble. La première qualité d'un meuble, c'est la mise en valeur du produit. Comme là [entretien du rayon] moi il y a un truc que je rajouterai, c'est « entretien et propreté du rayon et de la réserve ». Ca c'est hyper important, parce que tout ça ça fait parti du management, parce que personne ne veut se la coltiner la réserve, parce que c'est toujours un endroit un petit peu dégueulasse na na na… mais c'est une tâche ingrate, mais quand tout le monde y participe : pfff (soupir de soulagement). C'est reposant. C'est non seulement entretien du rayon, parce que effectivement ça il le voit le consommateur, mais c'est l'entretien du rayon et de la réserve. Rayons Réserve. On travaille dans les deux endroits. Et si on a un frigo pourris, on attrape tout ce qu'on veut comme cochonneries dans le frigo, hein, les pénicilliums et tout ce qu'on veut, et après on retrouve ça en rayon. Donc entretien et propreté du rayon et de la réserve. Dans beaucoup de magasins maintenant on voit la liste des tâches avec le nom des gens, qui fait quoi, il doit signer et dire moi j'ai fait ça de telle heure à telle heure. Alors qu'avant la réserve, on balançait tout dans la caisse à carton, avec des fruits dedans, donc des fruits écrasés c'était sympathique. Parce que ça aussi l'élimination des emballages c'est une chose à faire. C'est une source de démarque importante. Moi je me souviens d'un audit de magasin que je faisais sur Mâcon, il y avait de la démarque y compris dans les produits bruns. Dans la hi-fi machin il y avait de la démarque. La démarque était supérieure au résultat net du magasin. Qu'il y ait de la démarque en FL je veux bien, mas euh… j'ai vite compris le truc : derrière ils avaient des bennes, donc il y avait des cartons qui descendaient délicatement dans la benne, et puis après avec la voiture ils faisaient le tour et ils récupéraient ce qu'ils avaient mis dans la benne. Le jour où on a mis la pince à carton : terminé. C'est fous les trucs. La démarque en produits bruns…

F : et ça sur les FL il y en a beaucoup ?

M : non il n'y en a pas beaucoup, on a 2 à 3% de démarque connue, et puis 1% de DI à peu près. Bon c'est du à l'évaporation des produits, c'est lié… plus on a de rotation, moins on a de DI parce que on a : les FL c'est de la flotte dc si on a évaporation de l'eau, on perd du poids. Et le grossiste du coin qui t'appelle le vendredi en disant « j'ai un super coup pour toi pour samedi, la salade, tu fais trois palettes tu vas voir tu fais un malheur avec ça, la salade elle est nickel », il te fait na na na, c'est du miel ce qu'il te fait. Bon ben ok on y va on fait trois palettes, tu vas en vendre 2, bon bin l'autre palette elle passera lundi, et puis le lundi, dans quel état elle est ta laitue ? bon, il y a eu du froids et de la ventilation sèche, parce qu'on apporte pas de flotte dans les frigos, parce qu'autrement ça dégueulasse de partout, donc froids et ventilation sèche : la laitue [fait signe qu'elle fane] bon : le lundi, on jète. Si on vous propose un coup comme ça un samedi sur de l'orange, bon, c'est un coup, on peut faire rentrer une palette de mieux, et puis le lundi on la repasse plein pot, on fait un peu de sur-marque. Mais sur de la pomme : une pomme qui reste dans un frigo sec avec ventilation, sur un week-end ça perd presque 2% de son poids ! 2% sur le poids d'une palette ! C'est de la DI, hein ! et c'est simplement de l'eau qui s'est évaporée. Parce que l'air est sec, donc ça pompe toute l'humidité du fruit. C'est ça le professionnalisme.

F : savoir quels produits surveiller ?

M : oui, et puis si le gars a une house en plastique, un peu perforée mais léger, il l'a met pour se garder la palette pour lundi. C'est tout ça.

Donc mise en valeur du linéaire et théâtralisation, d'accord, implantation adaptée à la périssabilité. Ou technique… implantation, c'est plutôt la place dans le linéaire, c'est plutôt la technique de présentation adaptée à la périssabilité. En merchandising on se pose 3 questions : où, combien et comment. Où, c'est où je place mon produit, connaître mes pots chauds mes points froids de mon linéaire, sens de circulation de la clientèle et tout ça, donc le où, le regroupement par famille, la complémentarité et tout ça, ça c'est « où » vraiment ça c'est l'implantation. Ca j'ai fait ça sur mon plan, je dis « combien ? ». Ca c'est quelle allocation du linéaire on va donner à chaque famille. Ca on a les chiffres du panel SECODIP, on a éventuellement les chiffres du magasin, ils ont tous des logiciels là-dessus. Bon la pomme représente 12% ce mois-ci, donc si je lui donne à peu près, hein on n'est pas au centimètre linéaire comme en crémerie, donc si je lui donne à peu près 12% de mon linéaire, je vais être dans les clous. Et puis après, une fois que j'ai fini mon plan qui normalement est dan les clous, et oui bin le chou fleur je pensais qu'il allait arriver comme ça il est arrivé comme ça (décrit une forme avec ses mains, pour montrer deux diamètres différents.), donc effectivement, par rapport à ce que j'ai fat sur le plan d'implantation, je vais avoir une adaptation. Donc je fais mon squelette de rayon, (montre qu'il pose des produits à la suite), et puis là on va avoir la technique qu'on va utiliser, de présentation des produits, c'est le « comment », comment je vais présenter ces produits pour respecter leur fragilité ou leur périssabilité. L'implantation, oui dans les zones chaudes de mon linéaire, dans les points naturellement vendeurs de mon linéaire, je vais mettre des produits d'achat d'impulsion, ce qui est logique, mon petit produit, mon petit haricot vert extra fin, et en même temps, quelle technique de présentation je vais mettre en place pour faire en sorte que mon haricot vert extra fin il respire, qu'il n'y ait pas de nid de pourriture dessous, qu'il ne soit pas tâché, etc… il y a les deux techniques : il y a la place, et en même temps quelle technique je vais utiliser pour faire que. est-ce que les bananes je les présente comme ça, est-ce que je les présente comme ça, euh bon, et donc à ce moment là c'est … Et puis faut vous dire autre chose : les gens qui n'ont pas de goût font toujours des vilains rayons. C'est

une question de goût, hein je vais vous dire, le gars il a une chemise jaune avec la cravate rouge, bon : hé hé, bon voilà quoi. Les gens qui ont du goût, et bien ça se voit dans le rayon. (1 :33 :03)

Alors il y a des techniques que l'on apprend, l'implantation, tout ça, ça s'apprend, ça, c'est un légume pot-au-feu, ça va à côté de mon chou, ou des carottes, ou de poireaux, navet, ça, ça s'apprend. Bon, il faut être un peu curieux, et puis savoir que la cuisine, ça s'est un crudité, ça se met plutôt là que là, ... Mais après, c'est une question de goût, comment je vais le présenter, qu'ainsi plus jolie qu'on se présentait comme ça, alors que d'autres, il retourne la caisse. Ça après... Ce n'est plus le professionnalisme, c'est la qualité intrinsèque du bonhomme. Et que ce soit le chef de rayon comme l'employé, comme l'ELS.

F : moi, implantation, ce que je voyais, c'était plus de faire attention à ajuster, du moins sur les produits fragiles, le facing par rapport au volume vendu.

M : d'accord, alors c'est l'allocation de linéaire, c'est ça

F : pour les produits, je le plaçais plus dans la mise en valeur, dans la présentation.

M : est-ce que c'est la mise en valeur du linéaire, ou bien des produits ?

F : c'est vrai qu'en parlant de théâtralisation, je voyais plus l'ensemble rayon, mise en valeur du linéaire, c'était mise en valeur des produits sur le linéaire, et dans « entretien du rayon » il y a les soins apportés aux produits.

M : d'accord, oui oui.

F : le parage des produits…

M : bon d'accord, bon acuité des commandes des livraisons, oui,... Et ici, il y a l'agréage, la notion d'agréage.

F : donc la notion de contrôle des livraisons ?

M : oui de la livraison, même sans le faire exprès, la centrale de se tromper. Vous lui demandez 10 colis, il n'y en a que neuf, et bien se passer à travers, le gars a loupé un colis, et puis c'est tout. Il n'y a que ceux qui ne travaillent pas qui se trompent jamais. Donc « adaptation de l'offre », à ce moment-là, il faut que les gens soient du coin, qu'ils soient intégrés dans la zone de chalandise, qu'ils la connaissent bien quoi.

F : c'est aussi en partant du principe que si on a besoin de variété, il peut y avoir trop de variété, alors que si on est adapté, le consommateur trouve qu'il y a assez de variété

M : tout à fait tout à fait, oui oui oui. Il y a des variétés qui sont présentes, mais inutile, il y a des références présentes mais inutiles. Par contre, si on va dans l'Est, avec un chef de rayon de l'Est, au mis au radis, ils ont deux ou trois radis différents, eux, le radis rose, comme nous, ils ont le gros radis blanc, ils ont le gros radis rouge, je ne sais plus comment ils l'appellent, qui est long comme ça. Le gars qui arrive, il dit : « ouhla, je ne vais pas faire ce genre de truc ». Et bien si, si tu connais bien l'est, et bien il faut le faire, il faut le travailler, alors qu'ici, tu fais ça dans le rayon, tu peux le jeter tout de suite. « Dynamique commerciale, animation et promotion »

F : dans les promotions, il y a aussi l'idée des promotions de dégagement

M : ouais... Du dégagement, oui, ça se fait, mais en général,... Le dégagement, ce n'est pas... Autant la notion d'animation, enfin plutôt de mis en avant du produit, parce qu'il faut toujours être prudent avec la grande distribution quand on utilise le mot « promotions », parce que pour eux, tout de suite, c'est le prix, blam ! Mise en avant du produit, autant la, ça peut être du ressort du chef de rayon, qui dit « tiens, et bien moi il fait beau, qu'est-ce que tu peux me proposer en fraises, ça marche, il y a la ouelba d'Espagne, j'en ai vu de la belle, je veux faire une animation sur la fraise parce que moi, j'ai une clientèle pour sa. » Ça, c'est vraiment de l'animation, le chef de rayon prend ses responsabilités. Et puis, le dégagement, il n'y a aucun souci à se faire, le chef de rayon, tout le monde va lui en proposer. Tous les fournisseurs : la centrale, les fournisseurs directs, et la, il n'a même pas besoin, il continue à prendre sa marge normale, c'est l'autre qui s'est un effort sur sa marge.

F : d'accord. C'est vrai que là, je pensais plus aux magasins, quand il y a eu une erreur de commandes, de ne pas hésiter à faire un petit prix pour que ça part avant que ce ne soit périmé

M : d'accord. D'accord. C'est vraiment, il dégage un produit qu'il a trop commandé. Moi je parlais promotions en amont, quand le marché est engorgé, tout le monde attend promo sur la pêche jaune ou la pêche blanche au mois de juillet ou au mois d'août, par contre, mi-juin, il n'y en a pas beaucoup qui mettent en avant, et je dis mettent en avant, ce n'est pas forcément avec un prix canon, qui mettent en avant la pêche en se disant « Ça y est, la saison arrive, ça y est, on est rentré en été »

F : c'est-à-dire qu'elle devient visible

M : voilà, la on commença rentrer dans des quantités, dans des variétés qui tient la route maintenant, tout n'est plus sur les précoces, on est sur les variétés un peu gustatives, allons-y, c'est parti. Parce qu'après, tout le monde va être. Celui qui annonce la saison, la, c'est là qu'on voit le bon professionnel, mais la nature est tellement bien foutue que les produits se succèdent les uns les autres, parce que quand on arrive enfin de pêche, il y a le raisin qui a démarré, et puis on a la pomme

F : ça crée la nouveauté dans le rayon ?

M : voilà. On peut complètement saisonnaliser sont rayons, sans problème, avoir toujours un emplacement où on dit voilà, la saison c'est ça. Il ne fait de la théâtralisation autour d'un thème saisonnier, la il n'y a pas de problème là-dessus.

F : je me demandais comment est-ce que l'on peut repérer ces variables. Par exemple... D'abord, les actions les plus spécifiques, ce serait principalement celles du haut, si j'ai bien compris (hors promo, animation)

M : hum hum

F : et là, ce serait de voir l'initiative du chef de rayon sur les animations du produit

M : oui oui

F : si on passe dans un rayon, comment est-ce que l'on peut se rendre compte si l'offre est adaptée ?

M : déjà en étant curieux, en connaissant la zone de chalandise, parce que ce n'est pas évident, mais il y a quand même des basiques... Tiens, je vais vous passer ça, c'est une fiche de diagnostic de rayon fruits et légume, que je fais avec [nom d'un collègue] notamment, donc ces sources Ctifl, alors on reprend tous les critères de rayon fruits et légume, bon après, c'est à nous de nous donner par exemple un assez bon, quatre c'est mauvais, on ne décroît, et on passe en revue l'ensemble du truc. Et là, vous avez tout ça [il montre les actions spécifiques] qui rentre dedans. Et ça, lundi au chef de rayon de le remplir lui-même, et en même temps de le faire remplir par des gens qui ne sont pas du rayon. Par le charcutier, par le boucher, par le gars qui vend des chaussettes, et qui vient, et qui va se comporter en consommateur. Parce que vous, vous (le CR) aurez toujours une excuse par rapport à un problème : par exemple il n'y a pas ça, oui mais c'est parce que la centrale était en rupture. Tandis que la, lui il va se comporter en consommateur. Il a dire tiens, ce n'est pas terrible ça. Et après, on a toute la vue sur le rayon. Et là, ça reprend tout, au niveau présentation, implantation, nous avons mis tous les thèmes.

F : qu'est-ce que vous appelez « montée et descente de gamme » ?

M : et bien, en partant du produit basique, en pomme, en partant de la golden premiers prix, en célo 2 kg, à la barquette 6 fruits, et puis la golden label rouge Haute-Savoie, voilà, on a une montée de gamme, il y a un assortiment, mais aussi une montée de gamme. Alors, sur golden elle-même, mais après sur grany, de faire une grany 2kilo, et puis après une belle grany sud en plateau, voilà... C'est ça que l'on appelle la montée et descente de gamme.

F : et pour vous, juger de l'assortiment, c'est de votre expérience du coin ?

M : oui, tout à fait, et bien on compte déjà le nombre de références, enfin, on le voit, mais on compte les références, et puis on regarde les coins sensibles, les salades, les crudités, la tomate, est-ce qu'il y a une bonne segmentation de tomate, est il y a une cerise, une cocktail, une branchée, et puis après, on vend un peu par rapport au, et puis après si on connaît un peu la région, quand on est au mois de mai, et qui ne fait pas de la Pajaro de Carpentras il a tout faux, hein, la Pajaro de Carpentras, c'est une fraise gustative, point final, quoi. Bon, qu'il ait Gariguette, c'est bien, qu'il ait Ciflorette, c'est bien, mais il faut une Pajaro quoi

F : voir si il y a la petite touche

M : voilà, l'adéquation entre la région, ça c'est important, c'est important... En Bretagne, dans les rayons, il y a de la rutabaga, il en faut, ils mettent du rutabaga dans le pot-au-feu, il y a toujours eu du rutabaga. Ici, les gens, ils disent « du rutabaquoi ? ouh la … »

F : il y a quand même des magasins qui se ratent sur ce point-là ?

M : si il y a une équipe, rarement, si il y a une bonne équipe, si le chef de rayon un nouveau, qu'il ne sait pas trop, les gars de l'équipe, où les seconds de rayon : « oh ! t'as pas fais de machin ? oh ! nous ici on a une clientèle ! » Bon, il est prévenu tout de suite. En général, si il y a une équipe, c'est bien. Et puis si il y a un historique du magasin... Le problème, c'est que des fois, il n'a pas d'historique... Enfin ça arrive encore, ça arrive peu ou plus, dont les grands hypers, Auchan, Carrefour, ils ont l'informatique, leurs centrales qui leur envoie leur machin, par contre ça arrive beaucoup chez les indépendants associés comme Inter, etc, le gars, son cadencier, c'est un bout de papier qu'il balance à la fin de la semaine. Quand la centrale 10 : « Ça y on a rencontré les premières fraises d'Espagne, combien il t'en faut ? ah je sais pas » il se retourne, le cadencier de l'année dernière, il n'y en a pas. J'en fais 50 colis, une palette ? je sais pas. Les grands distributeurs, maintenant, c'est la bécane, c'est dedans, c'est quand même pas trop difficile de faire une commande.

F : les points les plus sensibles, c'est alors au niveau du travail sur le rayon ?

M : il y a deux choses. Il y a d'abord commande, livraison, et adaptation de l'offre, c'est très lié, ça c'est vraiment de la compétence du chef de rayon et de ses deux seconds, qu'il y ait des remontées d'information des gens sur le rayon, c'est bien aussi, parce que ce qui sont sur le rayon en train de faire le suivi, ce sont eux qui entendent le client dire « tiens, vous ne faites pas du, vous ne faites pas du ? tiens vous n'avez pas de rhubarbe en ce moment ? » si le gars, il entend deux ou trois fois parlées de rhubarbe, il remonte d'information. Et puis le

lendemain, où le surlendemain, vous rentre de la rhubarbe et puis voilà, même si on doit la dauber, parce que le client n'était venu et qu'il y avait que celle-là. Mais si deux trois fois on en entend parler... bon
F : ça peut valoir le coup...

M : voilà. Et puis là, [il montre les actions du haut], c'est vraiment l'équipe et le professionnalisme de l'équipe, et bien des bras, quoi
F : et puis l'organisation
M : la, c'est son rôle managérial, il est plus la. La [en bas] c'est vraiment lui, pur et dur,... Là [en haut], c'est la, je manage mon équipe. J'hésite pas, je fais aussi partie de l'équipe.
F : et dans l'ensemble, ça (le schéma 2) vous semble quand même refléter… ?

M : ah oui oui oui ! Mais ne mettez pas ça (satisfaction du client) trop bas. Il y a cette notion de rentabilité, mais ça, c'est hyper important. Les clients sont rares maintenant, de plus en plus rares.
Parle de l'étude sur le prix des fruits et légumes, qu'en pensent les consommateurs, avec le passage à l'euro. Mais il y a l'autre qui est sortie, la semaine dernière je crois, sur les GSF. Ça semble vraiment être le concept de demain pour l'instant.
F : je regardais sur Internet, je n'ai pas trouvé beaucoup d'info
M : pff. Prosol, c'est Fort Knox ! Mais bon, maintenant, il y a ce développement, ils attaquent la région parisienne, je crois que Prosol, il veut une centaine de magasins d'ici la fin de l'année, et Provence Vivarais qui continue à ouvrir des Provenc'halles, parce que c'est lui qui livre tous les Ed, maintenant il ouvre les « coté hale », le même concept que Prosol, c'est-à-dire vraiment la grande surface frais, avec la boucherie, la crémerie. Mais en partant, passé à Mistral 7, vous savez où il est, Avignon, quand vous êtes face à Mistral 7, il est sur la gauche sur le parking qui est gauche. Les parkings à droite, là où il y a Darty, ça, ça appartenait à Immochan. Donc Auchan, ils ont monté les magasins qu'ils ont voulus. De l'autre côté, ça appartenait à la mairie, ils se sont faits avoir, lui il a obtenu sa CDEC. Et il a ouvert Côté hale, bon, au niveau de la qualité, c'est pas… Bon si, c'est quand même pas mal, au niveau qualitatif, en viande,... Au niveau fruits et légume, c'est un peu plus difficile... Il est un peu moins haut que grand frais, mais quand même. C'est quand même pas mal.
F : est-ce qu'il y a de la documentation qui peut me renseigner, au niveau de rayon…

M : en dehors du guide du rayon fruits et légume du Ctifl que vous avez peut-être déjà vu, mais qui coûte cher,euh… Après il n'y a rien... Il n'y a rien là-dessus, il n'y a que nous, autrement... Autrement après, ce sont les journaux professionnels, mais ça ne dit rien de particulier, les Linéaires et tout ça, bof… non non…
F : sinon, je pensais au niveau des magasins, qu'est-ce qu'il y a de la documentation, par rapport pour l'adaptation de l'offre, pour voir si c'est correct, est-ce qu'ils ont des listes de produits

M : en principe, oui, ils ont la mercuriale de la centrale, le cadencier de la centrale, où ils vont retrouver tout l'assortiment. Auchan, toutes les semaines, ils ont leur cadencier sur l'ordinateur avec stock, commande, livraison prix d'achat, prix de vente... Pour tous les produits. Et puis on historique à chaque fois. [Nom d'un chef de rayon], de [nom de magasin], qu'on fait intervenir dans nos formations, qui explique bien, il dit que moi, en une heure, ma commande est faite. Après, à 14 heures,15 ou 16 heures, il jette un œil sur le rayon, ou il voit avec ses seconds, la, la météo a tourné, on a bien vendu le truc, on était resté prudent...hop, il repasse un coup de fil à la centrale « si tu peux me mettre tant de plus » ou bien « la la météo, c'est l'horreur freine moi un peu sur leee.. parce que ça ne sert à rien, je vais dauber ». Bon ils ont une adaptation, je crois que jusqu'à 17 heures, ils peuvent adapter. La météo, c'est hyper important. On a longtemps un peu froid avec du soleil, on va vendre de l'endive. Si il pleut et qu'il fait froid, l'endive boude. C'est comme ça, c'est le comportement du consommateur, quoi. Si il fait beau, un peu tiède, on vendait du fruit rouge, de la framboise d'importation, on a vendu de la cerise du Pérou, du Chili, bah oui, les gens ils avaient envie !
F : avec 19° au mois de février
M : et bien les gens avaient envie de se faire plaisir, même si ça coûtait cher, même si ça coûtait cher. 15 euros le kilo, bon bin d'accord, mais…mettez m'en 250 grammes. Putain au mois de février je mange des cerises.

Annexe 4.6 : Extraits significatifs des entretiens d'experts

4-6-301-a

Eh bien les spécificités des fruits et légumes, c'est que ce sont des produits vivants, c'est que ce sont des produits saisonniers... Ça c'est une grande spécificité des fruits et légumes !

[…] la nature est tellement bien foutue que les produits se succèdent les uns les autres, parce que quand on arrive en fin de pêche, il y a le raisin qui a démarré, et puis après on a la pomme…

En fonction des saisons, la consommation n'est pas la même, il y a plein de choses qui vont intervenir dans la consommation du produit…

4-6-301-b

Ca rassure quelque part de voir qu'un produit vient de son pays, de sa région, de sa ville, de son village, ça donne une dimension plus humaine à ces produits de grande consommation. Ca a d'autres avantages aussi sur… les gens pensent que c'est plus frais parce que c'est plus proche, moins traité…

4-6-301-c

Quand on a affaire avec 40 000 producteurs de fruits et légumes en France, c'est beaucoup plus compliqué que quand on a affaire à cinq usines. Et c'est ce qui caractérise aussi la production française, c'est extrêmement éclaté.

Le meilleur exemple c'est la tomate : on peut avoir un marché, nous, qui nous semble lourd en production, car il y a beaucoup de produit en local, mais ceux qui font le marché c'est les bretons, en saison, hein, c'est-à-dire maintenant, il suffit qu'ils soient légèrement déficitaires ils vont faire monter le marché, et nous en local on n'a pas forcément une grosse consommation, et d'un seul coup le marché va se relever, va devenir actif parce que les gens vont venir acheter ici et les produits vont flamber alors qu'on est pas forcément un acteur majeur de cette action.

Donc c'est vraiment un métier où on a, quand on parlait de local, régional, national et international, c'est pas une vue de l'esprit : il suffit que d'un seul coup les Pays de l'Est se mettent à acheter beaucoup de tomates en Hollande, bien forcément le marché français va être tiré vers le haut. Alors qu'en local on en aura pas forcément la vision, on va se réveiller en se disant « qu'est-ce qui se passe », d'un seul coup la tomate elle prend 50 centimes d'euros, donc il faut un peu se tenir au courant, il faut avoir les bonnes infos parce que des actes un peu lointains peuvent avoir des répercussions très très…

4-6-301-d

Et le F&L a une spécificité, qui est cette notion de filière, qui a une forme bien spécifique, vous connaissez bien la filière F&L, ça a une forme de sablier, avec des grandes zones de production qui sont des zones de production Sud, Sud-ouest, et Ouest, et les zones de consommation qui sont la région parisienne etc… Et donc une spécificité, c'est qu'à un moment donné, il faut bien qu'il y ait des opérateurs qui regroupent toute cette offre pour la standardiser, pour la calibrer, nanana, donc le rôle de l'expédition, euh… comme disent les gens, maintenant on peut supprimer les intermédiaires. Moi je veux bien, vous pouvez supprimer tous les intermédiaires que vous voulez, seulement qui va faire la fonction d'expédition ? Alors ça deviendra peut être un producteur-expéditeur, mais il va quand même devoir acheter des emballages, il va quand même devoir acheter une calibreuse, il va devoir lalilala, donc à l'arrivée, est-ce que le produit sera moins cher ? C'est pas sûr du tout ! Donc c'est cette spécificité de l'éloignement du produit, des zones de production, etc., par rapport aux zones de consommation, qui fait qu'on a une structure bien particulière, et qui fait qu'il y a cette notion de filière.

4-6-301-e

Les prix changent tous les jours. Pour les autres produits, c'est une fois par mois ou par quinzaine.

Par exemple le consommateur entend à la radio que le prix des poires est de 50 centimes d'euros le kilo, mais on ne sait pas qui, quoi... Autant à 20 centimes on n'en aurait pas voulu parce que ça ne correspondait pas à ce qu'on attendait … alors le consommateur entend ça et quand il va dans son truc du coin, chez un détaillant du coin ou dans son supermarché du coin, eh bien il dit : « merde ça coûte quand même deux

euros cinquante le kilo ! ». Et il n'est pas conscient que le producteur a un métier, que tous les métiers de la logistique de la filière fruits et légumes sont indispensables pour lui apporter des produits de qualité convenable... Les produits ne sautent pas tout seuls dans les cageots, ils ne se normalisent pas tout seul, ils ne se transportent pas tout seul, ils ne se conservent pas tout seul, ils n'arrivent pas tout seul sur le marché de Rungis, ils n'arrivent pas tout seul dans le magasin, ils n'arrivent pas non plus tout seul sur les rayons... Et que derrière il y a tout un... Des gens... Tout ça devant se faire très rapidement parce qu'on travaille dans une filière de produits périssables.

4-6-302-a

La spécificité du rayon aussi, au niveau des F&L entre autres, c'est la fragilité des produits.

Les F&L c'est de la flotte donc si on a évaporation de l'eau, on perd du poids.

En F&L on a des produits fragiles, des produits peu fragiles, des produits saisonniers, des produits permanents, des produits d'achat d'impulsion, des produits d'achat prémédité…

4-6-302-b

Pour réussir à maîtriser ces produits vivants, saisonniers, il faut beaucoup de métier, beaucoup de professionnalisme pour les amener aux consommateurs dans des conditions satisfaisantes pour lui de fraîcheur, de qualité, et de faire en sorte que quand ils mangent une pêche, ils prennent un réel plaisir à manger ce produit.

C'est ce qui rend les techniques spécifiques, car il y a une diversité au niveau des produits, des techniques culturales, des techniques de conservation, au niveau du produit et de sa disponibilité par rapport à la demande du consommateur, la saisonnalité…

4-6-302-c

On peut avoir différentes qualités : qualité commerciale, qualité gustative, qualité sanitaire, nutritionnelle, on peut en trouver à souhait. Et tout le monde est persuadé qu'il vend de la qualité. Moi en 35 ans j'en ai jamais vu qui m'ont dit « moi je vends de la merde et je le sais très bien ». Ils ont tous le mot qualité dans la bouche, mais comme je me tue à le dire de temps en temps, « la qualité, c'est comme l'amour : tout le monde est pour, et quand ça marche pas c'est toujours de la faute de l'autre ».

4-6-302-d

Donc nous, on revendique le fait d'avoir des produits qui sont cueillis un petit peu plus, même mûrs à point, plus mûrs que généralement les autres intervenants, ce qui veut dire que bien évidemment ils seront un peu plus fragiles sur le rayon, mais que si tout le monde fait bien son travail dans la chaîne, le consommateur achètera des produits qui après 24 heures seront bons à consommer, ramassés à maturité donc gorgés de sucre, et ainsi de suite, donc il mangera bon, il rachètera. Il y a quand même des gens dans la distribution qui sont intéressés par cette démarche-là.

Il y a un savoir-faire qui est compliqué à mettre en œuvre, c'est la maturité du produit. Toute la filière est organisée pour la grande distribution, qui veut quoi : des produits beaux, colorés, avec lesquels ils vont avoir le moins de casse possible.

4-6-303-a

Complètement. Complètement. Nous on a des clients qui nous écrivent et qui nous disent « moi je viens de Pézénas » - c'est à trente kilomètres – « pour le rayon fruits exotiques ». C'est arrivé 2, 3 fois. Parce que, ils voulaient savoir si le jour où ils allaient venir, qu'on puisse les contacter, qu'il y ait tout ce qu'il faut, quoi. Donc ils savent qu'ici, il y a, mais que parfois il y a moins que d'habitude. Il y a des choses qu'ils ne trouvent pas ailleurs. C'est quand même surprenant, mais bon, c'est comme ça. Mais a priori en exotique…

En supermarchés, c'est vrai que le rayon fruits et légumes peut être encore un rayon d'attraction, un rayon d'appel. En hyper, pour les F&L, les gens ne vont pas à l'hyper pour le fruit et légume.

Et en plus il y a une clientèle aujourd'hui qui… les études montrent que… généralement la stratégie des GSS c'est de se mettre en périphérie des villes, ils sont toujours à 10, 15 km en périphérie, et aujourd'hui

un client est prêt à faire 10, 15 km pour aller acheter des fruits et légumes. Donc c'est quand même éloquent. Que des fruits et légumes, hein ! C'est impressionnant !

4-6-303-b

Les F&L pour la plupart au jour d'aujourd'hui sont des produits qui sont vendus sans marque, d'une part. Et c'est ce que je dis aux gens avec qui je travaille, c'est l'enseigne qui la plupart du temps donne une identité au produit, à part deux ou trois trucs comme les tomates Savéol des trucs comme ça. Mais pour l'essentiel c'est le distributeur qui donne une identité au produit. Quand tu achètes un yaourt Danone qui ne convient pas, c'est le yaourt Danone. Si ton melon n'est pas bon, c'est le melon de chez Auchan, Intermarché, Cora, Leclerc…

Quels sont les avantages d'avoir un bon rayon fruits et légumes ?
Notoriété, image. C'est sûr. Ils savent tous que le rayon fruits et légumes c'est important.

C'est pour ça aussi que dans la politique commerciale de certaines enseignes, on a déplacé le rayon fruits et légumes à l'avant du magasin, sachant que c'est une arme à double tranchant : s'ils ont un bon manager fruits et légumes, c'est une image positive très importante pour le magasin, et par contre, s'ils ne se donnent pas les moyens de faire tourner le rayon, c'est une image négative.

4-6-304-a

Le rayon fruits et légumes est toujours la vache à lait de l'hypermarché. Avec le poisson, c'est le plus profitable.

Le rayon fruits et légumes est un rayon à forte rentabilité. Pratique.

4-6-304-b

Le rayon F&L, c'est un des seuls rayons rentables et qui dégage de la marge dans un magasin.

4-6-304-c

C'est un centre de profit intéressant car à travers le matériel qui est mis en œuvre pour vendre ce produit, bien c'est tout con : on peut vendre des fruits et légumes avec quatre bouts de bois et un tréteau.

Le principe du fruits et légumes, c'est que ça n'a besoin de rien. Vous posez vos tables, vous posez même vos palettes, vous posez ce que voulez, même les palettes directement, euh… ça a toujours été comme ça, c'est quelque chose de très flexible.

On n'a pas de stocks en F&L. On fait un prévisionnel, si on sort ce qu'on achète, voilà… sauf la casse mais bon si on sait qu'on fait 8 pourcent…

4-6-304-d

Et puis dans les frais de personnel, on tire aussi là-dessus.

On était à 4 ou 5 % de frais de personnel sur le rayon il y a 20 ans ou 25 ans, avec des marges qui étaient aux alentours de 15, 17,18 %... On est à 4,5 % avec des marges à 30 % maintenant. On n'a pas changé, voire éventuellement diminué, et on a des marges qui ont augmenté de plus de 10 points. Cherchez l'erreur.

4-6-304-e

Tout ce qui était un peu qualitatif était supprimé. Donc ils s'en sont rendus compte, y compris dans leurs entrepôts, ils ont dit : « hop, il faut changer le mode de vente ». Alors on est revenu à la pesée assistée. Et ils y sont revenus pendant un certain temps, à la pesée assistée, avec des gens derrière les balances, du coup on a pu refaire une différenciation des prix, avoir une profondeur d'assortiment […]

Après, avec pesée assistée ou non, certaines enseignes ont opté pour la pesée assistée. Carrefour oui, Leclerc ça dépend, et Auchan plutôt non…

Il y en a qui sont encore en pesée assistée. De mon temps, et je me suis battu pour essayer de l'avoir, et toutes les mesures qui ont été faites n'ont pas prouvé l'efficacité de la pesée assistée. Bon si ce n'est que

c’est un service client et que c’est un confort client, ceci dit au niveau rentabilité, c’est loin d’être… de loin d’être efficace, quoi. C’est très très loin d’être efficace. Ca oblige d’avoir 2 personnes en plus…

On a opté pour la pesée en caisse car c’est plus sûr : il existe des erreurs : saisie des prix, erreurs client… Et puis c’est pour ne pas se faire gruger.

4-6-304-6-a

Quand on prend une salade qui est à moitié… c’est pas agréable. On la remet et on cherche pas. On achète en sachet.

Et si vous prenez deux produits qui viennent de la même caisse, des pommes rouges, une vous la prenez brute et vous la posez comme ça, l'autre vous prenez un chiffon et vous l’astiquez bien et vous la mettez en valeur, eh bien celle que vous allez vendre c’est celle-là, même si elles viennent de la même caisse. Même si vous dites qu'il y a un euro de différence entre les deux, comme quoi la recherche du prix n'est pas nécessairement le moteur principal du client.

La fraise est un produit d'impulsion : si on n'a pas du frais sur ce produit-là, on va rater des ventes. La pomme de terre est moins stratégique à ce niveau-là puisqu'elle se conserve relativement bien, et c'est ce qu'on appelle un achat prémédité. Il y a toutes ces choses-là qui sont des basiques du rayon F&L.

4-6-304-6-b

Le gros problème des distributeurs aujourd'hui, c'est cette légère hétérogénéité de la qualité parce que comme c'est le client qui se sert, il n'est pas assez con pour prendre la pomme qui a un petit machin, une petite marque... Enfin, je ne parle pas de défaut évolutif, je parle d'un léger défaut de forme, de coloration, d'épiderme, un petit truc, une branche qui a frotté un truc comme ça, eh bien il le laisse sur le rayon. Il se dit : « si les belles c'est le même prix que celles qui sont un peu moins belles, je vais pas prendre celles qui sont pas belles, je vais prendre les belles ».

4-6-304-6-c

Les consommateurs, ils vont dire « ah bin dis donc, bin ici les légumes ils sont plutôt dégueulasses », ils ne vont pas dire « ici la salade, elle n’est pas bien », ils vont dire « au niveau des légumes, ici, ils sont dégueulasses ».

4-6-306

Tout ce qui fait la spécificité de ce rayon, qui est un rayon où le produit ne peut que se dégénérer, obligatoirement, parce que on a un optimum au mouvement du stade récolte, là, on dit au producteur qu'il peut récolter parce qu'on est à l'optimum, et puis après, il y a tout ce qui se passe avec le sucre, l'acidité et tout ça, il n'y a qu'une dégradation du produit. Donc nous ce qu'on peut faire, c'est de l'amener au mieux jusque chez le consommateur pour qu'il mange un produit qui soit au mieux.

Tous les facteurs d'évolution des fruits et légumes, vous les retrouvez en magasin : lumière, manipulation, température, etc... Donc plus la marchandise reste plus longtemps soumise à ça, plus elle va se dégrader.

C'est un produit en plus qui est vivant, qui est manipulé... Enfin moi, j'en parle toujours avec mes collègues, mais vous imaginez à produits comparables, on va prendre un poisson, vous imaginez toute la journée si les clients ils patouillaient tout ça, dans l'état où ça serait ? Bon, c'est exactement ça. Aujourd'hui les fruits et légumes, c'est beaucoup plus costaud, mais ça reste néanmoins un produit vivant qui est touché, qui est manipulé…

Tu fais ton rayon, ça a de la gueule, tu reviens une heure après : c'est le Bronx.

4-6-307-a

Je ne sais pas si vous vous rendez compte, mais les volumes de déchets sur un rayon fruits et légumes, hein, c’est le rayon qui est le plus pourvoyeur de déchets aujourd’hui, donc aujourd’hui on a des bennes à carton, on écrase, on compresse, on produit 3 à 4 tonnes de déchets par jour, euh, cartons et bois.

4-6-307-b

Un bon rayon, on devrait dire qu'en moyenne sur l'année, il tourne entre 3 et 4 % de démarque. En ce moment, on est dans la période creuse au niveau de la démarque. C'est pas sur agrumes, pommes, etc. Si on a un bon agréage à l'entrée…ça ! Bon… Mais bon... Aux alentours de 2,50. Quand on va arriver au printemps sur les petits fruits, les petits légumes, les fruits rouges, etc., c'est sûr qu'on va monter à des 5, 6, 7% de démarque. Mais on le sait ça, ce n'est pas extraordinaire.

4-6-307-c

Si on a un objectif de marge de 25 le CR doit faire sa marge théorique au moins à 35 en F&L. La casse, la démarque inconnue…

4-6-307-d

Des fois, ils poussent un peu le bouchon, c'est-à-dire qu'ils tuent leur propre rentabilité, la rentabilité de leur propre rayon. Ils encaissent de la marge en %, mais pas forcément en valeur, parce que leur chiffre ne se développe pas.

4-6-308-a

Dans le cadre des concours d'étalage, en étant sur le dos des magasins pendant 15 jours ou plus, on est très agréablement surpris de la qualité... Ca veut bien dire que quand on s'en occupe, on a de bons résultats, et on rend le rayon plus attractif et plus vendeur. On le prouve car lors des concours on voit fréquemment des hausses de 20 % du chiffre d'affaires quand on a un rayon beau du matin jusqu'au soir, pendant une période.

4-6-308-b

Je dis toujours aux managers de rayon, quand ils me parlent de leur rayon, de la qualité..., je leur dis que le premier outil sur les soins apportés au produit d'un rayon fruits et légumes, c'est premièrement leur cadencier, et deuxièmement leur bon merchandising.

C'est les deux problématiques les plus importantes dans les fruits et légumes, c'est gérer son équipe parce que c'est un rayon qui propose des manutentions lourdes, donc c'est un rayon qui est assez ingrat par rapport à ça, il y en a d'autres, mais celui-là en particulier, et puis après c'est l'appro.

4-6-309-a

Le rayon fruits et légumes… pfft… alors bon c'est vrai qu'on refait le rayon tous les jours, on refait son implantation, on refait, on a les problèmes de linéaires, mais même dans une même enseigne vous avez des approches de rayon, vous avez des gammes présentées qui sont différentes, et chacun y va de son truc.

4-6-309-b

En matière de merchandising pour les fruits et légumes, on peut tout faire, ça n'existe pas ou presque, le merchandising fruits et légumes. Il y a tout à inventer. Il y a d'autres rayons où on a déjà inventé. En fruits et légumes, on peut.

4-6-310-a

D'abord, j'essaye toujours de prendre le rayon dans le sens de circulation du client, et j'arrive devant le rayon, et je regarde. Et là, j'ai envie que le rayon respire la saison.

4-6-310-b

Je dis : « il faut que quand tu fais ton rayon fruits et légumes tu donnes une clé de lecture aux consommateurs qui soit cohérente. » L'essentiel c'est que quand la personne arrive dans ton univers fruits et légumes, il voit tout de suite comment ça se danse. Qu'ils comprennent, qu'ils sachent.

Alors il y a des techniques que l'on apprend, l'implantation, tout ça, ça s'apprend, ça, c'est un légume pot-au-feu, ça va à côté de mon chou, ou des carottes, ou de poireaux, navets, ça, ça s'apprend. Bon, il faut être un peu curieux, et puis savoir que la cuisine, ça c'est une crudité, ça se met plutôt là que là, ...

Des linéaires pleins dont les produits sont bien rangés, de façon verticale pour faciliter la visibilité, avec une harmonie des couleurs qui fait que chaque référence est tranchée par rapport à celle d'à côté, créent une séduction pour les yeux qui ne peut que nous séduire.

4-6-311

Bon la pomme représente 12% ce mois-ci, donc si je lui donne à peu près, hein on n'est pas au centimètre linéaire comme en crémerie, donc si je lui donne à peu près 12% de mon linéaire, je vais être dans les clous.

Il faut bien connaître les sorties, les rotations et les linéaires qu'il faut accorder par rapport à la place qu'on a, pour faire en sorte que le produit tourne le plus vite possible et reste le moins longtemps possible en rayon.

Il faut bien connaître les sorties journalières des produits pour adapter, et ça c'est crucial, adapter le facing à la rotation journalière du produit, pour éviter la rupture, ou au contraire éviter le dépérissement du produit qui, pour les enseignes qui disposent de chambre froide, est mieux en chambre froide que dans le rayon, à 50 % d'humidité et à 19 degrés.

4-6-312-a

Il y a des produits qui nécessitent de la place de par leur volume, de par leur masse, des produits qui sont plus fragiles, d'autres qu'au contraire il faut charger sur le rayon, d'autres qui sont pondéreux mais peu fragiles sur lesquels on peut plus jouer sur le volume mis en rayon et non sur la largeur du facing, puisqu'on peut travailler sur la largeur du facing présenté aux clients, et aussi sur les quantités mises en rayon. Il y a des choses qu'on peut faire sur des produits et pas faire sur d'autres.

Mais en même temps, je regarde une chose, c'est les masses de produits. Alors on sait que les fruits et légumes sont relativement fragiles, mais il y en a qui sont moins fragiles que d'autres... Mais comme je le dis toujours, les fausses masses ce n'est pas fait pour rien, et les vraies masses c'est fait pour remplir la poubelle. Il faut donner l'impression qu'on a du volume tout en étant le plus léger possible au niveau du poids des produits, qu'il n'y ait pas d'entassement…

4-6-312-b

On ne fait pas les implantations selon le degré de périssabilité des produits : ce serait trop galère... On ne le fait que sur les salades.

4-6-312-c

C'est un truc qui m'a toujours énervé : on fait toujours l'effort de valoriser en mettant dans les linéaires, on enlève des cartons, on met en avant dans des gondoles les boites de conserve, mais les fruits et légumes, euh… prrr. Alors on se trouve les mille et une bonnes raisons de les laisser dans les colis d'origine en se disant « ben si on les manipule pas, ben comme çà les gens, ben les produits sont pas abîmés »… Moi je pense que c'est un faux problème parce que les bons professionnels dépotent les produits et ne les abîment pas.

Le mobilier, est-ce que c'est un mobilier qui oblige les gens à poser des caisses, ou est-ce que c'est des gens qui dépotent les produits, qui les travaillent... Ça aussi, c'est du professionnalisme.

C'est un éternel recommencement. On était avec le patron de la centrale d'achat l'autre jour, on se dit tiens : tout ce dont on est en train de parler : « regarde quand j'étais chef de rayon il y a 20 ans, regarde les rayons qu'on faisait ». Eh bien oui, c'est l'époque qu'on faisait de la formation avec le… tout était dépoté, etc. mais bon... on avait des bras…

4-6-313

Et c'est le métier le plus dur du chef de rayon, ça. C'est choisir l'assortiment. C'est créer l'assortiment.

4-6-314-a

En France il y a des gammes très élevées. Il y a 200 références de fruits et légumes frais dans un hyper, il faut pouvoir les valoriser. On en revient aux enjeux de la grande distribution : c'est de pouvoir mieux se recentrer sur le client, et donc renforcer la meilleure connaissance du produit pour mieux satisfaire le client : consommer davantage car on ne consomme pas assez de fruits et légumes, et mieux *[consommer]* dans le sens plus diversifié sur des produits qu'ils ne connaissaient pas avant, ou en leur prodiguant des conseils de préparation indépendants.

4-6-314-b

Les gros hypers, les gros Auchan, les gros Carrefour, si on parle hors fruits secs et hors quatrième gamme, car en quatrième gamme on peut faire ce qu'on veut, on peut faire 100 références en quatrième gamme... On travaille aux alentours de 160, 150 références à peu près en fruits et légumes frais. C'est un assortiment correct pour un hyper, on a déjà un assortiment, le gars travaille déjà sept ou huit salades, six ou sept tomates... Pommes de terre avec.

Qu'est-ce que vous appelez « montée et descente de gamme » ?
Et bien, en partant du produit basique, en pomme, en partant de la Golden premier prix, en célo 2 kg, à la barquette 6 fruits, et puis la Golden label rouge Haute-Savoie, voilà, on a une montée de gamme, il y a un assortiment, mais aussi une montée de gamme. Alors, sur Golden elle-même, mais après sur Grany, de faire une Grany 2kilo, et puis après une belle Grany Sud en plateau, voilà... C'est ça que l'on appelle la montée et descente de gamme.

4-6-314-c

Bon : vous mettez le piment d'oiseau à… A l'époque ça devait coûter 100 balles, maintenant ça doit coûter 15 euros, peut être plus, et à côté vous mettez le piment d'Espagne ou le piment d'Espelette, qui coûte parfois dix fois moins cher, bon… Vous vous faites plaisir de l'avoir, mais c'est pour dire que vous l'avez, quoi, mais il ne faut pas chercher le chiffre d'affaires… Ah ah… Il n'y en a pas… En général, il y en a peu… Quoiqu'il y a encore des clients qui sont honnêtes… Mais par contre, c'est un facteur d'attractivité et de fidélisation énorme.

C'est sûr que la carotte des sables, j'en parlais tout à l'heure, la carotte des sables, elle marche beaucoup mieux en Bretagne parce qu'ils sont consommateurs courants, que dans le Sud-est, à Mandelieu ou à Fréjus, où le mec, il voit ça, il va se dire : « c'est quoi ce produit ? » Donc ça choque, c'est très bien, parce qu'il se dit « Tiens, c'est quoi, dans les autres enseignes je ne l'ai pas vu ». Mais par contre, en termes de consommation, c'est super marginal.

4-6-314-6-a

Mais après, faire des références pour des références, ce n'est pas bon, il faut aussi que ça tourne, tout en donnant l'impression aux consommateurs qu'il y a du choix. Quand on parle de la pomme, sur le bicolore, en ce moment, on peut faire ce que l'on veut, on peut faire un facing de 20 mètres de long en bicolore. Il n'y a aucune visibilité, les gens, il n'y a plus rien. À un moment donné, il faut structurer son assortiment. O.K. je fais de la Golden, je fais de la Grany, OK je fais une rouge, je peux faire une Red Chief, et puis en bicolore, je vais choisir entre une des Galas, à l'époque de la Gala etc. mais il va falloir faire un choix.

En matière d'assortiment, il y a des basiques : 3 niveaux de gammes, 7 réf en basse saison, 11 en haute.

4-6-314-6-b

La segmentation des produits s'est développée : achats plaisir, achats découverte…

Assortiment : positif, la segmentation convient. Augmenter la segmentation permet d'augmenter les chiffres. C'est en rupture avec les discours précédents.

4-6-316-a

L'assortiment du rayon change selon la saisonnalité. Bien qu'on puisse avoir de tout toute l'année.

4-6-316-b

Par contre, si on va dans l'Est, ils ont deux ou trois radis différents, eux, le radis rose, comme nous, ils ont le gros radis blanc, et ils ont le gros radis rouge, je ne sais plus comment ils l'appellent, qui est long comme ça. Le gars qui arrive, il dit : « Houlà, je ne vais pas faire ce genre de truc ». Et bien si, si tu connais bien l'Est, et bien il faut le faire, il faut le travailler, alors qu'ici, tu fais ça dans le rayon, tu peux le jeter tout de suite.

Après si on connaît un peu la région, quand on est au mois de mai, le mec qui ne fait pas de la Pajaro de Carpentras il a tout faux, hein, la Pajaro de Carpentras, c'est une fraise gustative, point final, quoi. Bon, qu'il ait Gariguette, c'est bien, qu'il ait Ciflorette, c'est bien, mais il faut une Pajaro quoi !

L'adéquation entre la région, ça c'est important, c'est important... En Bretagne, dans les rayons, il y a du rutabaga, il en faut, ils mettent du rutabaga dans le pot-au-feu, il y a toujours eu du rutabaga. Ici, les gens, ils disent « du rutabaquoi ? Houlà… »

4-6-316-c

Oui, et bien encore une fois, dans les zones où il y a une ceinture maraîchère qui est relativement importante et dense, et puis surtout qui est quand même un gros levier de pression, je veux dire, il ne faut pas se voiler la face, on ne peut pas faire n'importe quoi. Là on se doit d'avoir une politique prix cohérente, ça c'est obligé, d'être complètement transparent, et puis en effet énormément jouer sur la régionalisation des produits, quoi.

4-6-316-d

Il y a la micro saisonnalité où le chef de rayon va pouvoir réagir en se disant : « tiens, le melon, c'est fini… Qu'est-ce qu'on va mettre à la place ? Pourtant il fait encore du chiffre, et si je mets un ananas à la place, mais l'ananas, il ne fait pas plus de chiffre que le melon, pourtant le melon, c'est fini... » Bon. Voilà. Donc tout ça, c'est à gérer au quotidien, oui, oui. Ça, c'est le rôle du chef de rayon.

Il faut savoir anticiper la demande du client : typiquement on est en été donc c'est le melon, or le mois de juin est pourri. Il faut se demander quels produits choisir pour compenser les méventes.

4-6-317-a

La première chose que je regarde en arrivant sur un rayon, ce sont les promos.

Il faut toujours avoir une promo, sur la quatrième gamme, sur la 5ème gamme, sur les fruits secs, sur le fond de rayon, et puis les TG.

4-6-317-b

En amont, quand le marché est engorgé, tout le monde attend la promo sur la pêche jaune ou la pêche blanche au mois de juillet ou au mois d'août.

4-6-317-c

Alors sur un produit qui n'est pas fragile, pas trop fragile, bon, tiens, on a rentré un peu trop d'agrumes, tu fais une TG, je te fais un prix pour que tu dégages de l'agrume, ça va. Si l'agrume est sain, on fait une TG et puis on dégage. Mais si c'est un produit fragile comme le raisin, une salade, non non non non non houlà là, c'est trop dangereux, on casse complètement son image ! Et après les consommateurs…

4-6-318-a

Il faut sortir les promos du rayon. Tu peux les mettre en TG. Tu peux aussi les mettre dans un îlot, ou faire un espace actu, mais ça, ça demande de la place.

Pour les TG, peu importe la cohérence produit. Par contre, il faut préparer à l'avance. Tu ne peux pas te permettre de ne pas avoir les produits et d'être en rupture.

4-6-318-b

La mise en avant du produit, autant là, ça peut être du ressort du chef de rayon, qui dit : « Tiens, et bien moi il fait beau, qu'est-ce que tu peux me proposer en fraises ? - Ca marche, il y a la Huelva d'Espagne, j'en ai vu de la belle. - Je veux faire une animation sur la fraise parce que moi, j'ai une clientèle pour ça ! » Ça, c'est vraiment de l'animation, le chef de rayon prend ses responsabilités.

Par contre, mi-juin, il n'y en a pas beaucoup qui mettent en avant, et je dis mettent en avant, ce n'est pas forcément avec un prix canon, qui mettent en avant la pêche en se disant « Ça y est, la saison arrive, ça y est, on est rentré en été ».

4-6-319-a

Il faut que le rayon fruits et légumes, par tous ces points qui font ressortir ses atouts et sa saisonnalité, il faut que le rayon fruits et légumes utilise toutes ces techniques que nous préconisons : une meilleure visualisation, le client se sent donc mieux, il reste plus longtemps dans le rayon. Les fruits et légumes sont pour beaucoup des achats d'impulsion donc ce sont les premières secondes qui font la différence. Ce sont la propreté et l'hygiène qui aussi, au quotidien, renforcent la confiance et la fidélisation des clients.

Une présentation saisonnière avec une décoration liée à la saison qui permet de surprendre le client. Par exemple pour le raisin, des cèpes de vigne, un feuillage qui recrée et rappelle la naturalité du produit et la saison dans laquelle on rentre, c'est très séduisant pour le consommateur, et lui rappelle vers quel produit il faut se tourner pour obtenir de la qualité.

On a fait venir aussi le producteur de salades du coin, aussi, sur une journée, qu'il se fasse connaître de certains clients...

Bon quand on rentre dans un magasin Prosol, les systèmes de nébulisation sur les FL, OK ça apporte un petit peu de fraîcheur, mais surtout ça apporte beaucoup de choses dans la tête du client : « wouahh… ce petit brouillard frais… Ouah c'est sympa et tout… »

Avant dans les F&L on faisait trop de déco, de théâtralisation, on ne travaillait pas assez le produit. Il est important d'équilibrer les aspects décoration et vendeur. On peut pousser la théâtralisation, mais dans le rayon de tous les jours, il faut d'abord être callé sur le reste, il faut que le produit soit beau.

4-6-319-b

Vous prenez le rayon fruits exotiques, fruits exotiques si vous ne mettez pas un vendeur devant, c'est … ça se vend peu… Ca se vend, mais ça se vend peu. Vous mettez un vendeur, euh… si en plus il est martiniquais ou guadeloupéen, qu'il arrive en tenue traditionnelle, et qu'il met de la musique, vous faîtes une tuerie, quoi !

En ce moment, on va arriver au printemps, sur une gamme de légumes botte, avec asperges, navets nouveaux, petits pois... Au lieu de simplement poser des caisses, on peut faire des petits paniers.

4-6-319-c

La première qualité d'un mobilier en F&L c'est la mise en valeur du produit. Si on sort d'un magasin en disant « tiens, le meuble il était joli » euh… il y a quelque chose qui ne va pas. Si on sort du magasin en disant « Tiens, vraiment les produits ils sont bien mis en valeur », c'est que le meuble a bien fait son effet. A la limite on ne doit pas voir le meuble. La première qualité d'un meuble, c'est la mise en valeur du produit.

4-6-320-a

C'est important que les étiquettes soient bien en face des produits. Il y a des obligations légales : libellé complet, variété, calibre, provenance, prix à l'unité ou au kilo…

Quand on ne connaît pas le produit, qu'il n'y a personne pour se faire conseiller, qu'il n'y a pas d'étiquetage à côté de l'ardoise pour nous dire quel goût ça a, même d'où ça vient quelquefois malgré l'obligation réglementaire, ou comment ça se conserve ou comment ça se prépare, quand les produits sont en nombre insuffisant sur le rayon ou qu'il faut tourner trois fois autour d'un mobilier pour trouver son produit, que les

touches de pesée de la caisse sont illisibles, ou que celles de certains produits manquent, on finit par être dégoûté et c'est normal qu'on aille acheter ses produits ailleurs.

4-6-320-b

Mettre les produits en catégorie II et les déclasser ça ne pose pas de problème. C'est courant. C'est pour ne pas avoir de problème avec les fraudes en cas d'évolution des produits.

4-6-321-a

Qu'il y ait des remontées d'informations des gens sur le rayon, c'est bien aussi, parce que ceux qui sont sur le rayon en train de faire le suivi, ce sont eux, qui entendent le client dire « tiens, vous ne faites pas du, vous ne faites pas du ? Tiens vous n'avez pas de rhubarbe en ce moment ? » Si le gars, il entend deux ou trois fois parler de rhubarbe, il remonte l'information. Et puis le lendemain, ou le surlendemain, vous rentrez de la rhubarbe et puis voilà, même si on doit la dauber, parce que le client n'est pas venu et qu'il y avait que celui-là. Mais si deux trois fois on en entend parler... bon.

Je veux du monde sur le rayon, aussi pour surveiller la caisse, si il y a un problème d'étiquette, ou un client qui ne trouve pas une touche.

Le conseil est important pour aider à choisir le produit selon l'utilisation voulue. Par exemple, un client qui dirait : « je veux un melon pour ce soir » ou bien « pour ce week-end ».

4-6-321-b

Ils ont du mal aussi à avoir des gens qui fassent du vrai accueil client, du conseil… [Enseigne], ils mettent un gros coup dessus, d'autres enseignes aussi, pour transformer l'employé manutentionnaire en vendeur.

4-6-322

Ils *[les multi-frais]* travaillent de façon complètement différente que la grande distribution : au lieu de blinder les rayons le matin comme des mulets et laisser le rayon à l'abandon, ils font un entretien permanent, les marchandises restent peu de temps sur les linéaires, la qualité est irréprochable, les gammes travaillées sont très très larges…

Les moyens humains derrière doivent permettre de monter un rayon, mais il faut aussi se donner les moyens de faire vivre son rayon fruits et légumes et de l'entretenir.

80 % du niveau des démarques, elles viennent du niveau de remplissage et de la façon de remplir le rayon.

4-6-323-a

C'est les deux problématiques les plus importantes dans les fruits et légumes, c'est gérer son équipe parce que c'est un rayon qui propose des manutentions lourdes, donc c'est un rayon qui est assez ingrat par rapport à ça, il y en a d'autres, mais celui-là en particulier, et puis après c'est l'appro.

4-6-323-b

Bien sûr si on a un gros sauvage qui retourne les caisses de pommes sur un rayon comme un… euh… hein ! Il va les esquinter, mais on peut faire des présentations de fruits et légumes.

Mais après, c'est une question de goût, comment je vais le présenter, tiens c'est plus joli quand je les présente comme ça, alors que d'autres, ils retournent la caisse. Ça après...

4-6-324-a

Et puis il y a les néons, les lumières, les machins, et arrivé à 17h, le radis, quand les gens on brassé dedans, pfff… et bien oui mais c'est là, c'est justement sur ces produits-là où la ménagère a besoin de … « Tiens qu'est-ce que je pourrais bien manger à midi en entrée, ou ce soir qu'est-ce que je pourrais faire en entrée ? Tiens il y a un beau radis, enfin une botte, oh bin tiens, le concombre il est joli, oh bah tiens on va faire concombre radis ! » Voilà ça y est ! « Les avocats sont sympas ! » Bon bin c'est là dessus qu'ils vont…

qu’est-ce qu’il y en a à foutre sur le poireau, le machin, vous l’avez mis le matin c’est très bien, mais tous les petits produits comme çà ?

Et puis à un moment donné quand on regarde les process de l’entreprise on s’aperçoit qu’ils sont complètement captifs au niveau de l’entrepôt dans leur mécanisme d’achat, c’est pas eux qui décident la gamme qu’ils vont travailler sur le rayon, donc ils n’ont strictement aucun poids dans la décision de la qualité gustative qu’ils vont avoir sur leur rayon, ou un poids infime en gérant bien le produit sur le rayon, en faisant en sorte qu’ils soient à maturité etc…

C'est d'abord une question de moyens. Pour moi toujours. Il faut un peu plus de bras sur les rayons pour qu'à 20 heures, quand il n'y a plus personne dans les rayons, et qu’arrivent 15 % de la fréquentation journalière, il y ait encore quelqu'un qui remette des artichauts dans le rayon qui est vide. C'est aussi bête que ça. Mais il y a des magasins qui n'ont même pas une personne sur la totalité de la durée d'ouverture du magasin. Donc il y a des moments où…

4-6-324-b

Ce n'est pas que le produit a deux heures de survie sur le rayon. Il faut aussi intégrer que quand on travaille sur un rayon fruits et légumes, c'est que la qualité pour le consommateur, ce n'est pas au moment où il achète le produit, ou qu’à la limite il passe sur le checkout de la caisse, c'est au moment… […] Car si le produit au bout de deux jours ne tient pas ses promesses dans le compotier ou si les produits ont pris des gnons et que ça daube, sachant que de plus en plus les fréquences d’achat se *[geste exprimant la diminution]* hein ! J'ai connu une époque où les gens achetaient des fruits et légumes tous les jours ou tous les deux jours au boutiquier du coin. Aujourd'hui ils font la semaine, c'est le genre dominant. Les études comportements clients le montrent !

4-6-325

Il y a plein de choses à faire dans un rayon, on fait le tour, il faut trier mais personne ne le fait, du coup c’est les clients qui le font. Mais normalement on enlève ce qui est abîmé.

Parmi les points négatifs du rayon, il y a des bananes trop mures cachées parmi des bananes vertes.

Dans les F&L il faut être plus pointu, par exemple pour le tri des produits : pour les yaourts, il faut lire les DLC. Pour les F&L, il faut reconnaître les signes qui changent selon les variétés.

4-6-326

Et puis moi je pense que la qualité numéro 1 d’un rayon c’est qu’il soit rangé, propre, avec du frais sur les salades… où les tomates écrasées… et puis du tri, des gens qui renouvellent, qui enlèvent les caisses à moitié vide. Là c’est l’idéal. Donc présence humaine.

Comme là *[entretien du rayon]* moi il y a un truc que je rajouterais, c’est « entretien et propreté du rayon et de la réserve ». Ca c’est hyper important, parce que tout ça, ça fait partie du management, parce que personne ne veut se la coltiner, la réserve, parce que c’est toujours un endroit un petit peu dégueulasse. C’est une tâche ingrate, mais quand tout le monde y participe *[soupir de soulagement]*. C’est reposant. C’est non seulement « entretien du rayon », parce que effectivement ça il le voit le consommateur, mais c’est l’entretien du rayon et de la réserve. Rayons, réserve. On travaille dans les deux endroits.

Et si on a un frigo pourri, on attrape tout ce qu’on veut comme cochonneries dans le frigo, hein, les pénicilliums et tout ce qu’on veut, et après on retrouve ça en rayon. Donc entretien et propreté du rayon et de la réserve.

4-6-327

Il faut remplir le rayon, travailler le produit, ce qui veut dire avoir un couteau dans la poche, pour respecter la fraîcheur du produit.

Ce qui n'était pas fait avant, c'est qu'aujourd'hui, ils travaillent le produit sur le rayon. C'est-à-dire que tout au long de la journée, le cul des salades, ils vont le couper, ils vont couronner le chou-fleur […]

4-6-328-a

Ah oui ! Surtout au niveau de la qualité. Et des soins. Parce que si on met les bananes dans le frigo, bon voilà par exemple.

Souvent un produit... Quand il arrive justement et qu'il n'est pas mûr et qu'on le laisse à 2, 4 degrés, il ne bouge pas, ou on ralentit le métabolisme donc ça évolue sainement. Mais un produit dès qu'il est un tant soit peu décollé, si vous le mettez au froid généralement pour faire simple il noircit, et on n'en fait pas grand chose.

4-6-328-b

Donc la nébulisation, aujourd'hui, si ça pouvait être un peu marginal il y a un an ou deux au niveau des grandes surfaces, aujourd'hui quasiment tout le monde l'a, Leclerc, à Auchan j'en ai déjà vu, qui sont plus ou moins bien utilisés, mais tout le monde l'a.

A priori, on peut amortir le matériel sur deux ans, ne serait-ce que sur la casse. Donc c'est quand même intéressant, quoi. Bon après, c'est sûr qu'il faut faire l'investissement, mais bon.

4-6-329

Pour généraliser, c'est la problématique de beaucoup de rayon, mais c'est spécifique quand même aux fruits et légumes, parce que les fruits et légumes, vous avez un appro qui, par la nature du produit, est plus problématique que les autres, hein, parce qu'on a beaucoup de déshydratation, on a beaucoup de pertes éventuellement au niveau de la qualité du produit, on a un produit qui évolue beaucoup plus vite que certains autres.

Une pomme qui reste dans un frigo sec avec ventilation, sur un week-end ça perd presque 2% de son poids ! 2% sur le poids d'une palette ! C'est de la DI, hein ! Et c'est simplement de l'eau qui s'est évaporée. Parce que l'air est sec, donc ça pompe toute l'humidité du fruit.

4-6-330-a

Et puis s'il y a un historique du magasin... Le problème, c'est que des fois, il n'a pas d'historique... Enfin ça arrive encore, ça arrive peu ou plus, dont les grands hypers, Auchan, Carrefour, ils ont l'informatique, leur centrale qui leur envoie leur machin, par contre ça arrive beaucoup chez les indépendants associés comme Inter, etc., le gars, son cadencier, c'est un bout de papier qu'il balance à la fin de la semaine. Quand la centrale dit : « Ça y est, on a rentré les premières fraises d'Espagne, combien il t'en faut ? » « Ah je sais pas », il se retourne, le cadencier de l'année dernière, il n'y en a pas. J'en fais 50 colis, une palette ? Je sais pas. Les grands distributeurs, maintenant, c'est la bécane, c'est dedans, c'est quand même pas trop difficile de faire une commande.

4-6-330-b

Quand on va arriver au printemps sur les petits fruits, les petits légumes, les fruits rouges, etc., c'est sûr qu'on va monter à des 5, 6, 7 % de démarque. Mais on le sait ça, ce n'est pas extraordinaire. Il va falloir le gérer, il va falloir gérer ses commandes au mieux, au plus près...

Vous savez, enfin je ne sais pas l'expérience que vous avez, mais quand vous êtes en station, les lots sont généralement testés à l'entrée, bon les marchandises évoluent aussi un petit peu, donc il peut y avoir quelques petites distorsions. Les gens ont aussi du stock donc, bon...

4-6-330-c

Technique de vente : le cadencier et la météo doivent permettre d'ajuster les achats.

La météo, c'est hyper important. On a longtemps un peu de froid avec du soleil, on va vendre de l'endive. S'il pleut et qu'il fait froid, l'endive boude. C'est comme ça, c'est le comportement du consommateur, quoi. S'il fait beau, un peu tiède, on vendra du fruit rouge, de la framboise d'importation, on a vendu de la cerise du Pérou, du Chili, bah oui, les gens ils avaient envie !

Ah tous les jours, oui, tous les jours, oui oui. Tous les produits bougent tous les jours. Enfin, tous les produits…la majorité des produits peuvent être amenés à changer de prix tous les jours.

4-6-331

Et ici, il y a l'agréage, la notion d'agréage.
Donc la notion de contrôle des livraisons ?
Oui de la livraison, même sans le faire exprès, ça peut arriver à la centrale de se tromper. Vous lui demandez dix colis, il n'y en a que neuf, le gars a loupé un colis, et puis c'est tout. Il n'y a que ceux qui ne travaillent pas qui se trompent jamais.

4-6-332

Et puis à l'opposé vous avez des magasins de type multi-frais qui se développent, t'as entendu parler des enseignes Grand Frais, Prosol et compagnie. Ils travaillent de façon complètement différente que la grande distribution : au lieu de blinder les rayons le matin comme des mulets et laisser le rayon à l'abandon, ils font un entretien permanent, les marchandises restent peu de temps sur les linéaires, la qualité est irréprochable, les gammes travaillées sont très très larges… et tant que les hypers continueront de travailler comme ils travaillent aujourd'hui, ben ceux-là auront de beaux jours !

4-6-333-a

On ne pourra pas, je suis d'accord avec vous, quand vous dites qu'on ne pourra pas comparer de magasins strictement parce qu'ils auront une zone de chalandise différente, ils ont des consommateurs différents, ils ont une typicité et une concurrence différente. Effectivement, on ne pourra jamais avoir le même résultat et les mêmes facteurs. Ça on ne pourra jamais. Donc on s'évertue, nous, à se comparer quand même entre nous, mais il est vrai qu'on a de multiples facteurs extérieurs, que vous appelez non contrôlables, qui sont pour tous différents. Mais par contre, notre métier c'est de faire en sorte de maîtriser ces facteurs-là. Non contrôlables, parce que effectivement ils sont là, qu'on ne peut pas brûler le voisin d'à côté ou changer nos consommateurs, mais par contre on peut, le chef de rayon c'est son boulot, on doit pouvoir s'imprégner de ces éléments-là, arriver à les comprendre, et surtout en faire quelque chose au niveau de son rayon. Donc effectivement on ne peut pas les changer, mais par contre faire en sorte de nous adapter, et c'est tout le boulot et toute la difficulté qu'on peut... Il n'y a pas beaucoup, il n'y a pas beaucoup de chefs de rayon qui arrivent à le faire. Mais euh… Sur le terme « non contrôlable », je ne suis pas d'accord.

4-6-333-b

Il y a le contexte géomarketing, c'est sûr qu'il y a des magasins qui sont moins favorisés que d'autres, un magasin qui va se trouver dans une ceinture de production, il va falloir qu'il soit vraiment fort, il va falloir vraiment qu'il explose au niveau de l'assortiment, il y a énormément de paramètres quoi.

4-6-333-c

Moi, il n'y en a qu'un qui le fait sur la région, de façon élargie, c'est *[nom d'un magasin]*. Pourquoi ? Parce qu'il a... Comment ça s'appelle... Il a la Force Verte... Il a Canavese en face, mais en face du magasin, je veux dire qu'il obtient ce que nous, on ne peut pas obtenir, au niveau de toute une région, c'est-à-dire une souplesse logistique. C'est-à-dire qu'il peut être livré deux à trois fois par jour. Ce que *[nom de la centrale régionale]* n'est pas capable de faire.

4-6-334-a

Il y a tous les clients qui sont indépendants, toutes les enseignes qui sont indépendantes, je pense à Intermarché, je pense à Système U, principalement, et après il y a les enseignes intégrées comme Casino, Carrefour... Donc, on a des niveaux de pénétration qui sont un peu variables en fonction de ces enseignes.

Evidemment quand on parle de Carrefour, Auchan, ou Casino, on trouve des politiques où c'est beaucoup plus normé. Quand vous allez à Auchan à Valenciennes ou à Auchan à Marseille, la grande idée de ces magasins, c'est quand même que vous ne soyez jamais dépaysés, et que vous vous retrouviez toujours. Alors ça a du bon, et ça a du moins bon. Il y a des fois où ils collent bien au marché, et puis d'autres, pas du tout.

Le taux de pénétration de la centrale, dans ce magasin, il est d'environ 82 à 85%. Il est de 82% pour *[Nom de la centrale - indépendants]*. Ce taux varie selon les magasins et selon les centrales.

4-6-334-b

Il y a différentes manières de faire. Chez Auchan, les chefs de rayon sont autonomes… enfin plus que chez Casino. Chez Carrefour aussi, mais il y a une volonté de changer. Les technologies de l'information sont importantes dans cette enseigne. Chez Casino, il y a des lignes de partage : le marketing donne les ordres, les acheteurs et les magasins appliquent les cadres. Ils ont un taux de réalisation de 60% mais ils ne cherchent pas à savoir pourquoi. Leur système d'évaluation est à revoir, un fonctionnement basé sur le CA et les marges est trop myope.

Avec votre regard de professionnel, quelle serait l'enseigne de distribution, qu'elle soit intégrée ou indépendante, qui vous semble la plus qualitative, ou qui aurait fait le plus d'efforts sur les fruits et légumes ?
Je ne peux pas répondre à la question, mais je ne vais pas l'occulter, c'est que… on prendrait une enseigne comme Intermarché, c'est 2000 indépendants, donc sur les 2000, il peut y avoir 2000 politiques. Donc je connais des Intermarché qui ont peut-être le meilleur rayon fruits et légumes de la région, et puis j'en connais où c'est les pires.

4-6-334-6-a

Moi j'ai connu ces rayons-là c'était un peu des rayons punition. Vous vouliez faire chier quelqu'un, vous le foutiez au rayon fruits et légumes, ou à la marée. J'ai connu cette époque.
Elle est révolue ?
Ouais quand même ouais. Ca a quand même un peu évolué.

4-6-334-6-b

On considère qu'un type qui a réussi dans un rayon fruits et légumes, vous pouvez lui filer n'importe quoi derrière, il se débrouillera toujours. C'est donc bien qu'on considère que le rayon fruits et légumes est un des plus difficiles, un des plus fins à piloter.

4-6-334-6-c

Mais pour ça *[responsabiliser les équipes]* il faut les professionnaliser, il faut qu'ils sachent ce que c'est que ci, ce que c'est que ça, que tel produit c'est ça, que le radis noir c'est ça, que ça se mange comme ça, que ci… c'est la demande de *[nom d'un distributeur]* qu'on a à l'heure actuelle, c'est ça, c'est professionnaliser toute l'équipe, donc on a les chefs de secteur métiers de bouche, les chefs de rayon, et les seconds de rayon. Trrrpp. Ca descend jusque là pour l'instant. Après, c'est à eux de faire passer le message au personnel de base, mais jusqu'au second de rayon, c'est vraiment… tout l'encadrement du rayon y passe.

Et vous disiez que là, maintenant, ce qu'il faut, c'est des spécialistes... C'est au niveau des hommes, enfin ça veut dire... C'est à quel niveau : employés vendeurs, chef de rayon,...
Sur toute la ligne hiérarchique. Donc aujourd'hui les chefs de rayon bien sûr. *[...]* Aujourd'hui, le groupe a donc deux écoles de formation en fruits et légumes, où l'ensemble de nos collaborateurs en magasin passe dans ces écoles de formation. Donc il y a une remise à niveau et un gros travail de sensibilisation bien sûr sur la culture spécialiste, et... Et voilà, quoi. C'est pas compliqué de toute façon, on reprend la chaîne de valeur du groupe, donc la chaîne de valeur, ça part de l'amont, donc les achats, le sourcing, la supply chain, donc le transport, les magasins, RH, et toutes les ressources humaines, qui ont un objectif commun, c'est le mix produit, c'est les ventes. Donc là en effet, on spécialise toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

4-6-336-a

Pour parler du chef de rayon, qu'est-ce qu'on entend par professionnalisme du chef de rayon FL ?
On entend que la plupart du temps, qu'est-ce qu'on trouve dans les rayons F&L, souvent des gens venues d'un autre rayon, qu'on met aux F&L. Ceux qui postulent n'ont pas eu de formation. C'est des autodidactes, leurs acquis c'est l'expérience.

Ca *[les rotations des managers entre les rayons]*, ils ne le font plus ?
De moins en moins quand même, de moins en moins. De moins en moins. Ça existe encore, mais de moins en moins, ils professionnalisent leur personnel. Il y a trop d'enjeux maintenant, il y a une concurrence qui est vraiment atomisée maintenant, et les grandes surfaces frais notamment, qui sont de partout. Et ça ouvre, ça ouvre, ça ouvre. Le hard discount c'est du produit propre, hein !

Quand ils décident de faire quelque chose, ils ont un peu de mal à se donner les moyens de le faire, et puis au moindre coup de Trafalgar, et bien ils virent à 180 degrés. On a assisté dernièrement à une éviction du servez- vous pesez-vous-même dans les magasins, où les gens ont dit : « on va mettre du personnel derrière le rayon, du service,... ». Au premier coup de Trafalgar, on serre les boulons, je ne dis pas qu'on vire les gens, mais on les déplace, où ils s'en vont et ne remplacent pas.

4-6-336-b

Ca *[le manque de connaissance des produits]*, c'est aussi amplifié par le fait qu'il y a certaines enseignes dans lesquels les valeurs sont reconnues, et un bon professionnel va être reconnu, et il y a une seule façon de reconnaître un bon professionnel *[il fait un signe avec ses doigts signifiant argent]*… dans d'autres enseignes on paie les gens à coups de fourche à pierre.

Il est faux de dire qu'il n'y a pas de professionnels. Le problème c'est les conditions d'attraction.

Donc en fait, en gros, pour la rémunération du chef de rayon, c'est le chef de secteur…
La rémunération variable, c'est le chef de secteur qui définit la rémunération variable en fonction de ses objectifs qui sont écrits, quantitatifs, et qualitatifs, qui sont aussi des priorités du secteur. En général, on essaie de s'inclure et de tous avancer dans le même sens.

4-6-336-c

Il existe des moniteurs pour former les chefs de rayon, mais il faut les payer. C'est le rôle du directeur. Il y a un manque de moyens humains.

4-6-336-d

C'est-à-dire que dans un magasin, souvent, ils choisissent, ils travaillent avec leur centrale bien évidemment, et le patron du magasin, qui est un indépendant, référencie bien qui il veut, en l'occurrence si c'est *[nom de son entreprise]*, on est chargé de faire du frontal ou pas avec la centrale, c'est-à-dire au moins de les asticoter, si on parle d'une banane, il faut qu'on soit au tarif de la banane, voire moins cher, et après, en fonction des politiques des magasins souhaitées par le patron, de plus ou moins appliquer nos politiques produit, ce qui permet au magasin de se différencier.

4-6-336-e

Donc je connais des Intermarché qui ont peut-être le meilleur rayon fruits et légumes de la région, et puis j'en connais où c'est les pires. Ça dépend vraiment, là, de la volonté du patron et des moyens qu'il met dans son magasin pour faire de la viande de qualité ou pas, des fruits et légumes de qualité ou pas, d'accord ?

4-6-337

Pour les prix de vente, il y a des tarifs conseillés par la centrale, selon la taille du magasin.

Entre les hyper et les super, le rapport CA F&L / CA du magasin est différent. Il est de l'ordre de 4 à 5% du CA en hyper, et de 6 à 8% du CA en super.

4-6-338

Sans vouloir être plus royaliste que le roi, car je sais qu'un rayon au quotidien, avec les moyens humains, matériels qu'ils ont, ce n'est pas facile et je ne voudrais pas être, honnêtement, pas être tous les jours à leur *[les chefs de rayon]* place.

4-6-339

Je pense que la logique répond à des tendances de marché, on a eu une période il y a quelques années, on développait à outrance les stands, donc on donnait énormément de place aux stands donc forcément quand on donne beaucoup de place à un rayon, et bien il faut apprendre sur un autre. Maintenant on est plutôt dans la tendance à donner beaucoup de place à la poissonnerie et à la boucherie, sachant qu'en fruits et légumes, on est très confiant compte tenu de l'enjeu de chiffre d'affaires et de résultat, puisque les proportions sont les mêmes au niveau du résultat, je pense qu'ils ont compris que vous ne pouvez pas sacrifier un fruit et

légume. La tendance c'est à l'agrandissement des fruits et légumes aujourd'hui, sur toutes les... Globalement, l'agrandissement des métiers trad', donc poissonnerie, fruits et légumes, boucherie. On est revenu à des dimensions correctes niveau des stands, hein, parce qu'on était parti dans des délires...

4-6-340

Et la grande distribution est en train de se poser des questions sur le secteur fruits et légumes, Carrefour y a répondu en partie avec ses... Alors tout le monde essaye maintenant de retravailler un petit peu plus à plat, un peu moins incliné, pour mettre moins de marchandises... Seulement le problème, c'est que si on met moins de marchandises, il faut des bras pour faire du suivi de rayon.

La première qualité d'un mobilier en FL c'est la mise en valeur du produit. Si on sort d'un magasin en disant « tiens le meuble il était joli » euh… il y a quelque chose qui va pas. Si on sort du magasin en disant « tiens vraiment les produits ils sont bien mis en valeur », c'est que le meuble a bien fait son effet. A la limite on ne doit pas voir le meuble. La première qualité d'un meuble, c'est la mise en valeur du produit

Le mobilier, est-ce que c'est un mobilier qui oblige les gens à poser des caisses, ou est-ce que c'est des gens qui dépotent les produits, qui les travaillent... Ça aussi, c'est du professionnalisme. Ça veut dire que si on voit quelqu'un qui dépote des produits, ça voudra dire que dans ce rayon là, il y a des bras. Parce qu'il faut des bras pour le faire. Et ça veut dire qu'il faut un suivi de rayon. Alors que poser des caisses, bon... Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'en général, sur le coup de 16 heures, on a des caisses à moitié vides. Parce que comme on n'a pas les bras pour faire la rotation correctement, eh bien on a des rayons qui sont à moitié vides.

4-6-341

La principale difficulté c'est le manque d'un personnel qualifié, et en nombre suffisant. Le rayon fruits et légumes est toujours la vache à lait de l'hypermarché. Avec le poisson, c'est le plus profitable. Donc tant qu'on n'investira pas, comme en Grande-Bretagne où les frais de personnel sont quasiment triples, on restera avec ces problèmes-là. Le problème est là. Ce n'est pas insurmontable de gérer un rayon fruits et légumes. Insuffisant en nombre, doit travailler dans des conditions difficiles sans motivation, sans coup de main quand il faut mettre un peu plus la main à la pâte, sans reconnaissance et toujours dans l'urgence, peut-être qu'on est utopique, mais on ne peut pas s'attendre à des progressions des rayons fruits et légumes significatives, ni à des améliorations sensibles de l'image de marque des fruits et légumes.

4-6-342-a

Nous avons une personne, selon le pourcentage de travail, et le travail nécessaire. Pour mesurer le nombre de personnes, ça se mesure au nez, mais aussi par le ratio du CA sur la VHT, qui est de 1400. Ca donne le nombre d'heures, pondéré par le nombre de jours ouvrables.

Il y a le patron du magasin, mais aussi le directeur des magasins. Chez *[nom d'un distributeur]*, il y a le patron des magasins, et puis il y a le patron du secteur des métiers de bouche en national, c'est lui qui fixe les ratios, quoi.

4-6-342-b

Les grands patrons sont allés voir l'expérience que tentait Prosol chez Géant Casino à Valence, dans le Géant de Valence, où le rayon F&L est un rayon Prosol, donc c'est vrai qu'il a augmenté très rapidement le CA de 30, 40, 50% de CA, mais bon il travaille à plat… il travaille comme chez Prosol, quoi, avec les produits Prosol, etc… Le seul problème c'est que quand le rayon était Casino, il y avait 4 personnes sur le rayon… là, Denis Dumont[160], il a voulu faire la vitrine, il y avait 11 personnes. Bin c'est tout, quoi. Là, la pomme tachée, il y a quelqu'un pour l'enlever. C'est autre chose.

4-6-342-c

Les moyens humains derrière doivent permettre de monter un rayon, mais il faut aussi se donner les moyens de faire vivre son rayon fruits et légumes et de l'entretenir.

[160] Denis Dumont, est le Président Directeur Général de Prosol Gestion.

Et puis après, il y a la structure humaine en rayon, en magasins aussi. Si on ne met pas les moyens pour ne pas trop mettre en stock, pour bien faire les rotations, recharger quand c'est vide... On charge beaucoup le matin, et puis on ne revient que le soir, et il y a de la casse…

Et à force de gérer la politique de frais de personnel, et de tirer vers le bas, et d'être au minimum de bras, on arrive à des rayons qui sont des désastres à partir de 19h30 - 20 heures.

4-6-342-d

Un chef de rayon a une petite marge de... D'intérimaire qu'il peut...
Oui, à partir du moment où c'est prévu et écrit dans ses objectifs, il peut faire ou il ne peut pas faire. Ça devient plus compliqué, et c'est de ma responsabilité de ne pas faire n'importe quoi quand ce n'est pas écrit.

Là sur les fruits et légumes, bin tiens je les ai là, c'est 20 heures en février, 20 heures en mars, 35 heures en... C'est pour les événementiels : Saint-Valentin, Fête des Grands-mères, on a Pâques, on a le muguet et la Fête des Mères, donc à chaque fois c'est une vingtaine d'heures, pas plus. Et la Toussaint, quoi.
Et il y a des magasins qui en accordent plus, ou non ?
Et bien vu les résultats, oui [rires]. Je pense que vu les résultats, il y en a qui font un petit peu plus, mais bon... C'est une politique magasin, ça.

4-6-343-a

Et puis là, *[il montre les actions « montage », « entretien du rayon » et « soins aux produits »]*, c'est vraiment l'équipe et le professionnalisme de l'équipe. Et bien des bras, quoi…

4-6-343-b

Comment ces particularités du rayon se répercutent-elles sur son fonctionnement et son management, au sens large ?
C'est un rayon qui demande beaucoup d'implication humaine. […] Je veux toujours quelqu'un de présent en rayon. Pas pour la pesée assistée, comme je vous l'ai dit, mais pour surveiller la caisse, s'il y a un problème d'étiquette, ou un client qui ne trouve pas une touche. […] Et pour conseiller le client, l'aider à trouver un produit s'il ne le trouve pas, mais ça c'est comme dans les autres rayons. C'est surtout pour l'aider à choisir le produit selon l'utilisation voulue. Typiquement, « je veux un melon pour ce soir » ou « je veux un melon pour ce week-end ». Voilà. Pour ça, je veux un professionnel sur le rayon.

4-6-343-c

Et quels sont les points clés du rayon F&L ?
C'est l'implantation, la manière de présenter les produits, la gamme aussi, c'est justement le soin aux produits, qu'on ne voit pas les nanars à longueur de temps dans les rayons, des produits par terre. Bon c'est souvent la faute des employés mais bon, les employés, ils ont un responsable derrière.

4-6-344-a

De plus en plus, grâce à la centralisation des enseignes et à l'importance en termes d'effectifs des organisations centralisées des enseignes, ça permet de mettre en place des politiques structurées d'implantation, de gestion, d'automatisation presque des procédures, et que maintenant, ce qui prévaut c'est le maintien de la qualité par rapport à l'évolution du produit. Il y a plus de systèmes, de procédures, et de centralisation des préconisations merchandising, par exemple des plans d'implantation qui sont faits chaque semaine et redescendus dans les magasins pour applications, préconisations de mise en avant en têtes de gondoles chaque semaine sur les produits.

Malgré tous les outils qu'on peut mettre à la disposition du chef de rayon pour modéliser la commande ou les implantations, il restera toujours cette part de subjectivité par rapport à la qualité du produit et à l'environnement, et qui font que…

C'est un rayon qui demande beaucoup d'implication humaine. La prise de commande doit être retouchée. Dans les PGC et le Frais, il y a une commande automatique, elle peut être retouchée, mais à 80% elle est validée en l'état. Pour les F&L, il me semble que c'est impossible de mettre ça en place. […] Il y a une différence au niveau de la commande : le chef de rayon dispose de moins d'aide. Il y a une adaptation moins rapide que pour les autres rayons.

4-6-344-b

Et notamment fruits et légumes, je peux dire qu'ils se sont battus depuis deux ans pour nous fournir des outils pédagogiques à la hauteur, il y a des modules qui sont accessibles en ligne, de formation pour les équipes, et qui permettent de décortiquer tout le process de remplissage de maintenance du rayon sur une journée, qui, s'ils sont appliqués à la lettre, moi je vous le dis, encore une fois, il n'y a pas de démarque, il n'y a pas de casse, le client y retrouve son compte, les équipes y retrouvent leur compte, encore une fois c'est toute la capacité managériale du chef de rayon à faire appliquer ces méthodes-là. Toute la difficulté elle est là. Et durablement.

Le troisième point, c'est les hommes, parce que concrètement aujourd'hui on est obligé d'être beaucoup plus exigeant sur le recrutement, on a besoin d'avoir de vrais professionnels, des vrais Primeurs, qui ont un réel savoir-faire, notamment sur le management des équipes, parce qu'ils ont de plus grosses équipes, parce qu'ils ont plus de monde sur les rayons pour assurer les rotations de produits, et de deux, parce que ce qui n'était pas fait avant, c'est qu'aujourd'hui, ils travaillent le produit sur le rayon. C'est-à-dire que tout au long de la journée, le cul des salades, ils vont le couper, ils vont couronner le chou-fleur, ils vont parer, ils vont brumiser sur le vert, en plus de la nébulisation, ils vont faire déguster le produit aux clients. Il y a toute cette démarche commerciale qu'ils n'avaient pas auparavant.

4-6-344-6-a

Le deuxième nerf de la guerre, et qui est très important, c'est le produit. Bien sûr la qualité... Aujourd'hui, les GSS ont des circuits d'approvisionnement beaucoup plus courts que les nôtres, donc ils ont une réelle qualité.

4-6-344-6-b

Il n'y a pas de relationnel fournisseur au niveau du point de vente, ou il y en a peu, en dehors de la 4ème et de la 5ème gamme. Même Pink Lady se limite au niveau de la centrale. Après c'est à la centrale de faire le relais. Il n'y a pas de trade marketing, alors que dans les PGC on a toujours des fournisseurs qui viennent pour faire des présentations de produits, des relevés, etc… Les animations, se sont souvent des représentants de l'Interprofession qui les font.

4-6-344-6-c

Pourquoi ?
Avoir un producteur local en direct ? Pour des produits locaux qu'on trouve ici, car il s'agit d'une zone de production, hors la centrale *[nom de la centrale]* s'approvisionne principalement sur Perpignan[161]. Et puis ça reflète une implication, une inscription dans le local : il y a une reconnaissance des acteurs locaux de faire bosser les gens du coin, par exemple le maire - ça peut aider d'avoir de bonnes relations avec lui. Et puis le producteur, et ses amis, ce sont des clients, s'il vend ses produits dans ce magasin, alors il viendra là. Et puis ça permet d'éviter les problèmes avec les producteurs locaux, en cas de conflit, comme à *[nom d'une centrale régionale]*, où des personnes ont été enfermées dans les entrepôts parce qu'il restait de la fraise d'Espagne un truc comme ça…

[Nom], c'était le chef de rayon. Il est toujours chef de rayon. Il est né dedans, je l'ai eu comme élève au lycée agricole de *[ville]*, ses parents étaient producteurs de F&L, donc *[nom du distributeur]*, ils ont aussi un intérêt à le garder, c'est que … ben quand au niveau du syndicat agricole ça bouge un peu, ses parents sont à la FNSEA… bon… Les producteurs ils viennent, ils discutent avec lui… ça va… ils ne démontent pas les roues des caddys !

4-6-344-6-d

Qu'est-ce qu'on a... On a toute la salade. Alors, la salade, c'est encore plus pointu, c'est-à-dire que systématiquement, tous les magasins sont sensés s'approvisionner sur un fournisseur local, en salade, pourquoi, pour avoir du plein champ et de la coupe du jour, dès que c'est possible, donc au printemps.

[161] Le Pôle Economique Saint-Charles de Perpignan se compose du Marché de Production sur lequel prennent place la cotation et la distribution de produits agricoles du Roussillon, ainsi que le site Saint-Charles International, premier centre d'éclatement européen de F&L de flux principalement européens et maghrébins. (Source : http://www.legrandsaintcharles.com/page.php?6)

4-6-344-6-e

Moi, j'ai la chance d'avoir un gars qui adore le produit, qui est là depuis six ans, qui connaît très bien la saisonnalité, la micro-saisonnalité du produit, qui est intéressé, pas passionné, mais qui est intéressé par, justement, ces appros locaux, et qui font, qui donnent une image au rayon, qui typent un rayon.

4-6-344-6-f

C'est-à-dire qu'ils ont obligation d'être alignés sur les cours de *[nom de la centrale]*, parce que *[nom de la centrale]* fournit quand même certaines lignes de produits à certains magasins, euh… et bien sûr il doit être en dessous quand euh… quand il n'y a rien de spécial, quand il est en pleine production, la charge logistique est modique, donc euh…

Avoir un producteur local et signaler que le produit vient de la région, c'est efficace sur les ventes, même si le produit est pus cher.

4-6-344-6-g

On est régi, depuis le début de l'année, par des contrats en magasin sur les fournisseurs locaux qui sont très très très drastiques, qui nous obligent à travailler en triple net, c'est-à-dire en gros le tarif est totalement désabusé, il n'y a pas de remises arrière, il n'y a rien du tout, donc les animations sont autorisées si c'est le producteur qui vient faire l'animation lui-même. Voilà. C'est la seule latitude qu'on ait grosso modo.

4-6-344-6-h

Avec le producteur local, ça se dégrade : c'est nickel au début, et puis après ça se dégrade, même avec des « copains ».

4-6-344-6-i

Avant il y avait des appros différents alors il fallait forcément contrôler les appros, tous les appros qui rentraient.

4-6-344-6-j

Moi j'ai cherché des coopératives, ça fait …Des coopératives de cerise… et de marron aussi, attendez, il y a une sacrée production de marron sur Bédarieux ! Mais on n'en trouve pas. Ils sont … alors je pense que soit ils ne s'affichent pas, en tout cas sur Internet, j'ai cherché dans le bottin, j'ai cherché partout…J'appelle le syndicat de Olargues parce que je connais un tout petit peu le village, et il doit bien y avoir un syndicat d'initiatives, ils auraient jamais pu me répondre ! Il y a quelque chose, quoi, c'est pas possible, c'est pas possible qu'il n'y ait pas une coopérative de cerise ou de marron sur Olargues, quoi ! Alors je sais pas, ils n'ont pas la démarche… ou ils n'ont pas envie… Ils n'ont pas envie quoi ! Mais si on peut avoir des produits pendant ne serait-ce que 15 jours, 3 semaines en pleine saisonnalité, ce serait pas mal…

4-6-346-a

Maintenant la centrale se substitue, dans les enseignes intégrées, aux grossistes, le grossiste n'intervenant qu'en tant que dépannage, ou dans le cadre d'accords très spécifiques, ou sur une gamme de produits créée, et la centrale devient au service du magasin.

Alors la vente est bien évidemment pas pareille si on s'adresse à des indépendants ou pas, vous avez bien compris, donc si on est dans un cadre, on s'adresse à une enseigne où on a un accord groupe, eh bien on respecte ce qui a été fait en national, on ne fait pas n'importe quoi, on propose, ils disposent bien évidemment, et on a surtout après une notion de dépannage.

4-6-346-b

Ceux *[les fournisseurs]* qui s'impliquent sont ceux qu'on appelle des grossistes, qui livrent des magasins isolés, et *[insiste sur le mot]* indépendants. Par exemple l'hyper Leclerc du coin. […] Sachant que pour le Leclerc et Inter la part d'approvisionnement direct est plus grande et peut avoisiner jusqu'à plus de 50 % de

l'approvisionnement total au détriment de la centrale, et que dans ces conditions, il y a une expertise de la part du grossiste peut-être plus forte pour conseiller le chef de rayon.

Nous, on a une force de vente au téléphone, qui se déplace sur les points de vente, qui fait des diagnostics de la structure : propreté, affichage, sens de circulation, on propose aussi des remodeling, on s'investit, on peut faire aussi des TG,... Bon. Donc on a une palette de moyens que n'a pas une centrale.

4-6-346-c

Les marchandises sont commandées au jour le jour pour éviter la casse et les stocks. Mais il *[le grossiste]* n'a pas toujours forcément une démarche très constructive, le partenariat comme ils devraient le faire, il cherche plus à faire une marge le plus rapidement possible. C'est le penchant naturel des grossistes indépendants qui ont un produit qui leur brûle les doigts par moments car il est très périssable, car on est sur des aléas de récolte où le produit a peu de tenue et qu'il faut absolument se débarrasser de ce produit sous peine de le jeter et qu'on va, même si le besoin n'est pas vraiment existant, refourguer quand même une palette de plus en insistant, ou en faisant croire aux responsables du rayon qu'ils peuvent le vendre et que c'est ce qu'il faut qu'ils aient.

4-6-346-d

L'aspect humain est très important dans les fruits et légumes. La relation chef de rayon - grossiste a une dimension humaine : il y a des rencontres régulières, ils discutent sur les relations humaines, la famille par exemple. Cette relation est plus difficile avec la centrale, parce qu'ils commandent par l'écran de l'ordinateur, ils font les retouches par téléphone…

Là aussi il peut y avoir des dérapages, et le grossiste peut ne pas avoir une vision très objective de ce qu'il dit, pour favoriser le référencement de ses produits dans le magasin. C'est-à-dire qu'il va, en l'absence de besoins réels du magasin, essayer de faire référencer des produits qui sont pas forcément nécessaires, mais qui lui permettent de vendre davantage au point de vente. Ce qui n'est pas le bon raisonnement.

Avec les grossistes, il y a des risques. Par exemple, il envoie quelqu'un en magasin, il propose des heures de manutention : c'est illégal. Et puis ça revient à donner les clés du magasin. L'employé peut mettre en avant les produits du grossiste, il peut menacer de retirer la main d'œuvre. C'est un délit de marchandage. Mais on en voit… Je ne vous donnerai pas de noms.

Le grossiste, c'est un interlocuteur en face du chef de rayon, une relation que le directeur ou le chef de département ne peut pas toujours surveiller… il y a un risque de malversation, on peut s'apercevoir qu'il lui propose des places pour des matchs de foot, ou lui verse de l'argent…

4-6-347-a

Quelle évolution des offres de formation avez-vous pu observer ?
Avant : la conduite de la gestion du rayon. En amont : problèmes de qualité, hygiène, sécurité alimentaire, traçabilité. Dans mon coin, j'observe une demande accrue ces derniers temps sur la formation produit. Pendant un certain temps on demandait surtout aux responsables de rayon d'être plus un manager – gestionnaire qu'un homme-produits, et on s'aperçoit qu'au bout du compte, pour tenir un rayon fruits et légumes, c'est un métier, ce doit être pareil pour la poissonnerie, c'est-à-dire les rayons très spécifiques : il faut être un bon manager, un bon gestionnaire, mais il faut aussi être un bon professionnel, et on ne peut pas faire cette économie de connaître le produit qu'on vend.
C'est une caractéristique du rayon fruits et légumes ?
Ces aspects ressortent aujourd'hui dans les cahiers des charges des distributeurs pour monter des formations, alors qu'avant beaucoup moins.

On a beaucoup plus demandé à une certaine époque aux managers d'être des gestionnaires plutôt que des hommes-produits et des professionnels.

4-6-347-b

Concrètement aujourd'hui on est obligé d'être beaucoup plus exigeant sur le recrutement, on a besoin d'avoir de vrais professionnels, des vrais primeurs, qui ont un réel savoir-faire, notamment sur le management des équipes, parce qu'ils ont de plus grosses équipes, parce qu'ils ont plus de monde sur les rayons pour assurer les rotations de produits, et deux, parce que ce qui n'était pas fait avant, c'est

qu'aujourd'hui, il travaillent le produit sur le rayon. C'est-à-dire que tout au long de la journée, le cul des salades, ils vont le couper…

Le chef de rayon, aujourd'hui, c'est beaucoup plus un manager... Bon, c'est un professionnel avant tout, mais étant donné qu'il y a plus de monde sur ces rayons, c'est un manager, il gère des hommes...

4-6-348-a

C'est 150 % du travail, le chef de rayon. Le chef de rayon, c'est la clé de voûte, quoi, je veux dire… C'est la personne, tous ces efforts qui sont faits en amont, c'est lui qui va les mettre en avant. C'est-à-dire qu'on va lui donner toutes les clés, on va lui filer un concept, on va lui filer un produit, et après, à lui justement, par son professionnalisme, de mettre en avant au mieux toutes les valeurs ajoutées qu'on lui a apportées. […] Non mais… Aujourd'hui il ne faut surtout pas dire qu'un chef de rayon… Il a tout sur ses épaules, le chef de rayon ! C'est le garant du succès du concept. C'est lui qui va refléter tous les efforts qui sont faits en amont. C'est lui qui va les refléter. Non, c'est ultra important.

4-6-348-b

Une problématique, et qui fait partie de la compétence-produits qu'il faut avoir, c'est une bonne maîtrise de la gamme, des quantités à commander selon les facteurs de variabilité de la demande, qui sont aussi très variés en fruits et légumes car on sait que le temps, la météo, la saison, et d'autres facteurs qui sont les mêmes que dans les autres rayons qui sont le jour de la semaine, la semaine dans le mois, les événements spéciaux, les jours fériés, les ponts... conditionnent la commande.

4-6-348-c

La gestion on peut le résoudre par les formations, ils ont des outils en gestion qui tiennent la route, il faut quand même que le chef de rayon sache calculer un minimum, voilà. On n'a pas de stocks en F&L. On fait un prévisionnel, si on sort ce qu'on achète, voilà, sauf la casse mais bon si on sait qu'on fait 8%.

Toujours pareil un rayon qui a des difficultés il n'est pas très beau et les gens ils achètent ailleurs. Comme ils disent, ils vendent rien ben… la rotation c'est important. On achète un peu, s'il y a des produits qui restent trois jours. Surtout les légumes, les légumes qui se vendent pas beaucoup, le céleri, l'hiver oui. On voit des produits qui restent, les céleris-raves. Et comme ils ne vendent pas, ben ils le laissent pendant 5 à 6 jours, le machin, dedans. Ceci dit ce n'est pas avec ça qu'ils font leur chiffre. Surtout pas l'été. Vaut mieux avoir 5 points de casse et un rayon nickel qu'un point de casse.

Donc il y a l'action du chef de rayon au niveau de sa gamme, choix de ses produits, de sa qualité, et puis en second ce que font les employés, ce qu'ils font à longueur de temps, qu'ils nettoient et rangent et rangent les salades, ce qui a été vraiment abîmé, ils le jettent, ils ne le laissent pas coûte que coûte dessus.

4-6-348-d

La mise en avant du produit, autant là, ça peut être du ressort du chef de rayon, qui dit : « Tiens, et bien moi il fait beau, qu'est-ce que tu peux me proposer en fraises ? - Ca marche, il y a la Huelva d'Espagne, j'en ai vu de la belle. - Je veux faire une animation sur la fraise parce que moi, j'ai une clientèle pour ça ! » Ça, c'est vraiment de l'animation, le chef de rayon prend ses responsabilités.

Mais après, c'est une question de goût, comment je vais le présenter, est-ce plus joli quand on le présente comme ça, alors que d'autres, ils retournent la caisse. Ça après... Ce n'est plus le professionnalisme, c'est la qualité intrinsèque du bonhomme. Et que ce soit le chef de rayon comme l'employé, comme l'ELS.

4-6-348-e

Le chef de rayon, aujourd'hui, c'est beaucoup plus un manager... Bon, c'est un professionnel avant tout, mais étant donné qu'il y a plus de monde sur ces rayons, c'est un manager, il gère des hommes...

Ça *[adapter l'assortiment à la micro-saisonnalité]*, c'est le rôle du chef de rayon. Du chef de rayon, du second, et d'être à l'écoute aussi de l'équipe, parce que l'équipe apporte aussi beaucoup dans la perception du client, et puis ce sont eux qui sont dans le stock, c'est eux qui le manutentionnent, donc ils savent très bien ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Il y a deux choses. Il y a d'abord commande, livraison, et adaptation de l'offre, c'est très lié, ça c'est vraiment de la compétence du chef de rayon et de ses deux seconds, qu'il y ait des remontées d'information des gens sur le rayon, c'est bien aussi, parce que ce sont eux qui sont sur le rayon en train de faire le suivi, ce sont eux qui entendent le client dire « tiens, vous ne faites pas du, vous ne faites pas du ? Tiens vous n'avez pas de rhubarbe en ce moment ? » Si le gars, il entend deux ou trois fois parler de rhubarbe, il remonte l'information. Et puis le lendemain, ou le surlendemain, vous rentrez de la rhubarbe et puis voilà, même si on doit la dauber, parce que ce client n'est pas venu et qu'il n'y avait que celui-là. Mais si deux, trois fois on en entend parler... bon…

Il faut être manager, mais aussi tuteur, c'est-à-dire essayer de faire progresser ses équipes, d'être le prolongement du formateur. Mais il faut rester manager, mais aussi tuteur : il faut dire ce qui est bien et pas bien, même si on l'a répété dix fois. Tout le monde n'a pas ses deux aspects. Là où on le trouve, c'est dans les rayons à métier comme à la boulangerie où ils ont des apprentis. Mais en F&L…

4-6-349-a

Quelles sont les principales qualités attendues d'un chef de rayon F&L ?
Il faut être un homme-produits : maîtriser les variétés, les espèces… Connaître tous les produits de A à Z. Il faut aussi être un bon gestionnaire : les prix changent tous les jours, contre une fois par mois ou par quinzaine pour les autres produits, il y a la démarque connue selon les saisons. Et puis un bon manager, pour motiver, animer, encadrer, dispatcher le travail, partager la connaissance, assurer la circulation des informations…

Un rayon spécifique ? Non. Il faut être un professionnel de la vente. Il faut cependant apprendre le produit. Le problème qui s'est produit à Carrefour, les chefs de rayon étaient des hommes-produits, mais après les mouvements de centralisation, c'était le rôle des acheteurs, ça.

Il est plus facile de s'adapter au produit qu'à la vente.

Qu'entend-on par « professionnel » ?
On entend que la plupart du temps qu'est-ce qu'on trouve dans les rayons F&L, souvent des gens venues d'un autre rayon, qu'on met aux F&L. Ceux qui postulent n'ont pas eu de formation. C'est des autodidactes, leurs acquis c'est l'expérience. Ca peut très bien marcher si la personne est motivée et aime ce qu'elle fait… celui que vous avez vu hier, *[Nom]*…
Il avait l'air de s'en sortir pas mal…
Ouais… bon il ne connaissait pas plus qu'un autre les F&L. Il est arrivé il n'y connaissait rien. C'est un exemple. Là c'était l'aspect gestion qui intéressait le magasin – ils se sont dit il va s'en sortir, il va comprendre vite quoi. Après le produit…

Et puis on est en train de passer de l'époque, je le vois en hypers, dans certaines enseignes, de l'époque des gestionnaires à des hommes, je le mettrai entre guillemets, mais des hommes fruits et légumes qui savent faire de la gestion. Et non pas des gestionnaires qui font des fruits et légumes. C'est ce qu'on a eu pendant longtemps. C'est ce qu'on voyait dans tous les hypers du coin : le pâtissier, parce qu'il avait de supers résultats en pâtisserie, et que le gars des fruits et légumes voulait changer de rayon, Bam, on le balançait aux fruits et légumes, lequel ne connaissait rien.

4-6-349-b

Professionnel versus spécialiste, il ne faut pas confondre les deux : le spécialiste fait carrière dans les F&L. Il est faux de dire qu'il n'y a pas de professionnels. Le problème c'est les conditions d'attraction.

Pour s'adapter aux F&L, il faut environ 3 mois.

Le produit se reconnaît au bout de 15 jours, 3 semaines.

En termes de connaissance produit, un an est suffisant : en un an, t'es bon.

Oui c'est *[la dimension produit pour le manager]* essentiel. Après il y a des basiques, et on peut très bien gérer un rayon F&L sans être une encyclopédie vivante, c'est surtout pour la qualité et l'agréage.

Il n'est pas nécessaire d'être du métier pour le tenir : si on s'y intéresse, si on aime le produit alors on apprend très vite et on peut rentrer dedans.

Annexe 4.7 : Caractéristiques, techniques et besoins en connaissances des produits de bases du rayon fruits et légumes

(d'après Ctifl (2001) Guide du rayon fruits et légumes, Tome 1, Produits, et Linéaires (2004), L'indispensable Fruits et Légumes, collaboration PB Conseil)

	Produit	Principales variétés	Saisonnalité	Nb Réf	Caractéristiques Produit		Achat et agréage	Mise en rayon et soins			
					Fragil.	Périssabilité (DVR)		Conservation	Manipulation	Présentation	Tri
FRUITS	Abricot	25	S (été)	1 à 3	Oui	Moyenne (2 à 3j) Dessiccation forte	Visuel Goût	Complexe, selon maturité (15 à 20° ou 8 à 10°).	Soigneuse	Colis d'origine.	Oui
	Ananas	3	P (faible en été)	1 à 2	Oui	Faible (3 à 5j)	Visuel Touché	Jamais moins de 12°, évolue rapidement en rayon si chaleur. Eviter écarts brusques de température.	Soigneuse	Eviter les masses, éviter grande hauteur.	-
	Banane	3	P	1 à 3	Non	Varie (selon maturité à réception et température)	Visuel Touché	Pas moins de 12°, placer en réserve, en rayon (13 à 17°).	-	En mains et bouquets de 4 doigts minimum.	-
	Cerise	11 (+6)	S (fin printemps-début été)	1 à 2	Oui	Forte (1j ½ max)	Visuel Touché Goût	Laisser en réserve au frais et à l'air.	Soigneuse	Eviter les masses.	Oui
	Citron	5	P	2 à 3	Non	Faible (4 à 5j)	Visuel Touché Odeur	Endroit aéré, frais, sec.	-	Eviter proximité de fruits dégageant de l'éthylène.	Oui
	Clémentine	6	S (automne-hiver)	1 à 3	Oui	Moyenne (2 à 3j)	Visuel Touché Goût	Mettre en resserre aérée, prévoir de faibles stocks.	Soigneuse	Ne pas entasser.	Oui
	Fraise	15	S (printemps)	1 à 3	Oui	Forte (1 ½ à 2j)	Visuel	Mettre en resserre à température moyenne (5 à 10°) en enceinte faiblement ventilée.	Soigneuse	Emballage d'origine.	Oui
	Kiwi	2	P (faible été)	1à 2	Oui	Moyenne (3 à 5j) pour le vert Forte (1 à 2j) pour le jaune	Visuel Touché	Mettre en resserre au froid ou local aéré.	Soigneuse	Eviter de surcharger, emballage d'origine. Eviter proximité de fruits dégageant de l'éthylène.	-
	Melon	5	S (été)	1 à 3	Oui	Moyenne (2 à 3j)	Visuel Touché Odeur Goût	Maintenir au froid (pas moins de 5°, optimum 12°) si pré-réfrigéré et transporté sous froid ; sinon mettre en resserre au frais.	Soigneuse	Eviter les tas, présenter sur une faible hauteur ou laisser en colis.	-

	Orange	11	P (faible été)	2 à 4	Non	Faible (3 à 5j)	Visuel Goût	Mettre en resserre dans un endroit frais et aéré.	-	En masse, mais surveiller état sanitaire.	-
	Pastèque	4	S (fin printemps- été)	1 à 2	Non	Faible (4 à 8j)	Visuel Touché	Eviter stockage en température trop basse.	Soigneuse	Eviter tas trop importants.	-
	Pêche & Nectarine	P 26 N 23	S (fin printemps- été)	1 à 7	Oui	Forte (1 à 2j)	Visuel Touché	Séparer les lots selon maturité, mettre en chambre froide si chaîne au froid, sinon laisser en resserre fraiche.	Soigneuse	Dans emballage d'origine. Si dépotées, utiliser fausses masses et réapprovisionner fréquemment.	Oui
	Petits agrumes	6	S	2 à 3	Oui	Moyenne (2 à 3j)	Visuel Touché	Prévoir une rotation rapide des stocks.	Soigneuse	Ne pas trop entasser, faible hauteur en rayon.	Oui
	Poire	15	P (faible début été)	1 à 3	Oui	Forte (1 à 2j)	Visuel Touché	Stocker dans endroit très frais, sec, aéré. Etre vigilant sur état de maturité. Affiner les poires.	Soigneuse	Dans emballage d'origine ou en masse a faible hauteur.	Oui
	Pomelo	6	P	2 à 3	Non	Faible (3 à 5j)	Visuel Touché	Eviter stockage surtout en fin de campagne.	Soigneuse	Eviter trop grosses masses.	Oui
	Pomme	33	P (faible été)	4 à 8	Oui	Moyenne (2 à 5j) Dépend selon variétés et l'état de maturité	Visuel Touché	Stocker dans endroit très frais, sec, aéré.	Soigneuse	Ne pas charger, présenter dans emballage d'origine ou sur faible hauteur.	-
	Prune	14	S (printemps et été)	1 à 3	Oui	Forte (1 à 2j)	Visuel Touché	Stocker dans endroit très frais, sec, aéré.	Soigneuse, (ne pas enlever la pellicule de pruine protectrice)	Dans emballage d'origine.	Oui.
	Raisin	15	S-P (sauf Juin-Juillet)	1 à 4	Oui	Forte (1 à 1 ½j)	Visuel Touché	Stocker dans endroit très frais, sec, aéré. Ne pas mettre en chambre froide (pour éviter la condensation). Ciseler les grappes.	Soigneuse	Dans emballage d'origine.	Oui.

	Produit	Principales variétés	Saisonnalité	Nb Réf	Caractéristiques Produit		Achat et agréage	Mise en rayon et soins			
					Fragil.	Périssabilité (DVR)		Conservation	Manipulation	Présentation	Tri
LEGUMES	Ail	4	P	2 à 4	Non	Faible	Visuel Touché	Endroit sec, bien ventilé, à l'abri de la lumière. Se conserve longtemps au dessus de 18° ou au-dessous de 2°.	-	Eviter présence d'autres produits à cause des éthers volatils.	-
	Artichaut	9	P (surtout printemps)	1 à 2	Oui	Forte (1 à 1 ½j)	Visuel Touché	Stocker au froid humide, à l'abri de la lumière, sinon le placer dans une resserre sombre, fraiche et le recouvrir d'un linge humide.	Soigneuse	-	-
	Asperge	5	S (printemps)	1 à 3	Oui	Forte (1j)	Visuel Touché Préférer coulis entre +10 et +16	Sans meuble froid, recouvrir d'un linge humide pendant les coupures ou stocker debout dans quelques centimètres d'eau froide. Nécessite 6 à 8°C à 95% d'hygrométrie.	Soigneuse	Eviter lumière et courants d'air.	-
	Aubergine	2	P (surtout août)	1	Oui	Forte (2j max)	Visuel Touché	Eviter froid, mettre en resserre à > 8°C. Mettre une couverture sèche le soir.	Soigneuse	-	-
	Avocat	9	P	1 à 3	Oui	Moyenne (2 à 4j)	Visuel Touché	Endroit frais (12 à 15°), sec, aéré, permet de faire murir avocats en quelques jours. Eviter stockage au froid trop intense.	Soigneuse	Dans emballages ou en petites masses. Eviter présence de produits dégageant de l'éthylène.	-
	Brocoli	2	P (faible été)	1	Oui	Forte (1j)	Visuel Touché	Stocker en chambre froide (5 à 10°) à l'abri de la lumière. Assurer une rotation rapide et surveiller l'évolution de la coloration.	Soigneuse	Dans emballage d'origine ou en masse de hauteur moyenne.	-
	Carotte	13	P	2 à 3	Non	Faible 1 semaine pour la carotte de conservation. 3 à 5 jours pour la carotte de primeur.	Visuel Touché	Protéger de la lumière et mettre en chambre froide (5 à 10°)	-	Présenter des lots homogènes. Laisser en rayon le soir et couvrir. Eviter proximité de fruits dégageant de l'éthylène	Oui Eliminer les cassées

	Céleri- branche	2	P	1	Oui	Forte (1j)	Visuel Touché	Maintenir en chambre froide à l'abri de l'air jusqu'à la vente.	Soigneuse	Eviter grosses quantités car risque de desséchement.	-
	Céleri- rave	2	P (faible été)	1	Non	Faible	Visuel Touché	Stocker au frais en resserre ou en chambre froide mais à température pas trop basse (>6°C)	-	-	-
	Champignon de Paris	3	P	2	Oui	Forte (1j)	Visuel Touché	Placer en chambre froide à température la plus basse possible (1 à 4°). Ne pas placer à l'axe de l'arrivée de l'air froid : risque de coloration.	Soigneuse	Prend facilement des odeurs fortes	-
	Chou- fleur	7	P	1 à 2	Oui	Moyenne (1 à 3j)	Visuel Touché	Maintenir au froid (5 à 10°) à réception. Ne pas rentrer en chambre froide s'il a séjourné en rayon. Besoin d'aération et craint la lumière.	Soigneuse	Ne pas empiler si trop couronné. Parer si nécessaire.	-
	Chou pommé	3	P (faible été)	3	?	Moyenne (3 à 4j) Choux pointus « nouveaux » 2 à 3j	Visuel Touché	Stocker dans endroit frais et humide.	Soigneuse pour choux pointus « nouveaux »	Eviter les courants d'air.	-
	Concombre	4	P (faible automne-hiver)	1 à 2	Oui	Moyenne (2j) Si filmés, moins de dessiccation.	Visuel Touché	Eviter chambre froide, maintenir au frais (12-15°).	Soigneuse	Veiller à la rotation, limiter les stocks. Jaunit en présence d'éthylène, ne pas le placer à coté de fruits à pépins, des agrumes et des tomates.	-
	Courgette	9	P (faible hiver)	1 à 2	Oui	Forte (1 à 2j)	Visuel Touché	Ne jamais mettre en chambre froide ; la nuit, laisser en rayon sous couverture sèche.	Soigneuse	Eviter de surcharger.	Oui
	Echalote	9	P	1 à 3		Faible	Visuel Touché	Placer dans endroit très aéré, frais et sec, sombre.	-	Eviter la proximité des autres produits.	Enlever les fanes sèches.

	Endive	-	S-P (sauf juillet- aout)	1 à 3	-	Forte (1j max)	Visuel Touché	Craint la lumière. En réserve, maintenir les papiers de protection en place. Mettre au froid humide (2 à 8°) pour éviter la dessiccation. De nouveaux films, utilisés en préemballé, permettent de limiter le verdissement.	-	Présenter en fausses masses, renouveler régulièrement. Couvrir pendant fermeture du magasin. Tête vers le fond pour préserver de la lumière	Rafraîchir la coupe si besoin.
	Epinard	5	P (faible été)	0 à 1 ??	-	Forte (1j max)	Visuel Touché	Placer colis en chambre froide.	-	Prévoir une rotation rapide afin d'éviter que les feuilles flétrissent.	-
	Fenouil	-	P (faible été)	1	Oui	Faible (1 à 2j)	Visuel Touché	Eviter la lumière et la chaleur. Maintenir en resserre au froid et à l'humidité.	Soigneuse	Mettre en vente des bulbes avec brise bien propre (parer si nécessaire). Couvrir le soir pour limiter dessiccation. Limiter les stocks au minimum.	-
	Haricot à écosser	Vert ou blanc (5 coco)	S (été-automne)	1	Non	Faible (1j)	Visuel Touché	Eviter chocs thermiques et le gerbage prolongé des emballages sur palette de transport (pour les sacs filets). Eviter expositions longues sous forte chaleur. Maintenir au froid ou au frais avec aération.	-	Présenter en faible masse et assurer une rotation rapide sur le rayon.	Oui
	Haricot vert	4	P (faible hiver)	1 à 2	Oui	Forte (1/2 à 1j)	Visuel Touché	Mettre en vente à mesure des besoins (s'approvisionner au jour le jour). Détasser et aérer les colis. Maintenir au frais et à l'air.	Soigneuse		Oui
	Navet	2	P (faible été)	1 à 2	Non	Moyenne (2 à 3)	Visuel Touché	Maintenir au froid avant mise au rayon.	-	Surveiller stocks et rotation pour présenter produits fermes.	-

	Oignon	7	P	3 à 4	Non	Faible (sauf au printemps ou la germination est rapide)	Visuel Touché	Placer en resserre dans endroit sec et frais, très bien ventilé. Craint la lumière (germination) et le gel.	-	Eviter la proximité des autres produits.	-
	Petit Pois	-	S-P (sauf septembre-décembre))	0 à 1		Forte (1j) Forte dessiccation	Visuel Touché Goût	Garder au froid, en les couvrants si besoin, avant de mettre en vente.	-	Privilégier une rotation rapide, assurant la fraicheur et l'attractivité.	Oui Eliminer les gousses flétries ou jaunies, ainsi que les gousses insuffisamment remplies.
	Poireau	8	P (faible été)	1 à 2		Moyenne (2j)	Visuel Touché	Humidifier et mettre en chambre froide ou dans un endroit frais.	-	Présenter lots homogènes, en forme et en couleur...	Oui Eliminer les feuilles jaunes Rafraichir la coupe des feuilles si besoin
	Poivron	12	P (surtout été)	2 à 4	Oui	Moyenne (2 à 3j)	Visuel Touché	Approvisionner rayon à mesure de besoins.	Soigneuse	Approvisionner selon les besoins	Oui Surveiller l'évolution de la coloration pour avoir des lots homogènes
	Pomme de terre de conso.	9	P (faible été)	3 à 6	Moyen	Moyenne (3 à 4j)	Visuel Touché	Se conserve bien à température fraiche (8 à 12°C). Eviter impérativement la lumière. Aérer.	-	Ne pas mettre en trop grand tas.	-
	Pomme de terre primeur ou nouvelle	9	S-P (sauf automne et début hiver)	1 à 2	Oui	Forte (1 à 2j)	Visuel Touché	Se dessèche rapidement. Avant la vente, maintenir à 8 à 10°, à l'abri de la lumière.	Soigneuse	Assurer une rotation rapide. Ne pas stocker. Couvrir le soir.	Suivre l'état de fraicheur et
	Radis	2	P (surtout printemps)	2		Faible (1/2 à 1j)	Visuel Touché	Garder colis au frais, sous bûche humide, avec le feuillage en haut.	-	Présenter en bottes, prévoir une rotation rapide.	-
	Salade	Laitues : 5 Chicorées : 5	P	4 à 5		Faible (1j)	Visuel Touché	Assurer une grande rotation. Se dessèchent rapidement. Placer colis en chambre froide humide à température <10°C. Pour chicorées, éviter lumière directe qui fait reverdir.	-	Ne présenter que les quantités nécessaires à une vente très rapide et prévoir un réassort régulier. Pour confort des clients et propreté du sol, placer un tapis le long du linéaire salades.	Rafraichir les coupes s'il y a lieu et enlever les feuilles défraichies.

	Tomate	36	P (surtout été)	4 à 6	Oui	Faible (1 à 2j)	Visuel Touché	Eviter chocs thermiques et la chambre froide. Mettre en réserve au frais : 10 à 12°C.	Soigneuse	Dans emballage d'origine pour vente en libre service ou dépotée en vente servie, mais sans faire de grosses masses pour éviter écrasement. Laisser en rayon le soir.	

Annexe 6.1 : Présentation du projet de recherche

Management de la spécificité des rayons fruits et légumes à l'interface canal – point de vente.

Madame, Monsieur,

Etudiant à l'Université Paul Valéry Montpellier III (GREG) et accueilli au sein de l'Institut National de la Recherche Agronomique (UMR MOISA), je réalise un travail de recherche sur le management des rayons fruits et légumes en hypermarchés et supermarchés. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

Le document que voici présente les motivations qui m'amènent à vous proposer de participer à cette recherche, qui prend la forme d'une étude de cas, et son déroulement, qui consiste à observer le fonctionnement du rayon fruits et légumes, et à s'entretenir individuellement avec la Direction du point de vente et le Responsable du rayon.

Votre contribution représente un grand apport pour ce travail, réalisé à des fins académiques. **Aussi il vous est garanti que les informations recueillies ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche et revêtiront un caractère strictement confidentiel. Seuls les résultats finaux seront communiqués de façon globale sur simple demande. Ce travail respectera votre anonymat, et ne sera pas de nature à perturber votre activité**.

Par avance, je vous remercie de votre attention et de votre collaboration.

Florent Saucède

GREG – Université Paul Valéry Montpellier III

UMR MOISA – INRA
Tél :
Couriel :

Présentation générale de l'étude

I. Objectifs de la recherche

- Découvrir ce qui rend le rayon fruits et légumes particulier et caractériser son (ses) mode(s) de management (organisation, activités,…) appropriés.
- Comprendre si tout ou partie de ce management est influencé :
    - par le profil du Chef de rayon
    - par la nature des relations d'approvisionnement et de coordination avec la Centrale.

II. Déroulement général de la recherche

A. Réalisation d'une étude de cas

- **Intérêts**
    - Place les professionnels et leur expérience au cœur du dispositif de recherche.
    - Permet la compréhension détaillée d'un phénomène dans son contexte.
- **Attentes**
    - Comprendre concrètement le fonctionnement d'un rayon fruits et légumes :
        - Management *in situ*
        - Management des approvisionnements.
    - En croisant des visions complémentaires (entretiens avec différentes personnes).

B. Principes de l'étude de cas

- **Sélection des cas**
    - Choisir des points de vente comparables (estimation : 6 à 8 cas)
        - Une région : le Sud (une centrale régionale commune ; contraintes budgétaires).
        - Une superficie relativement homogène, et suffisante pour disposer d'une équipe F&L.
    - Couvrir la diversité dans les éléments à étudier : cas similaires et cas contrastés au niveau :
        - Des relations d'approvisionnement
        - Du profil du Chef de rayon (ancienneté, expertise dans les fruits et légumes reconnue…)
- **Collecte des informations**

Trois modes de collecte d'information envisagés :

- Entretiens : (individuels et confidentiels, 1 heure à 1 heure 30 par entretien).
    - Point de vente
        - Chefs de rayon
        - Directeurs ou Associés, éventuellement Chefs de département
    - Centrale

                - Employés commerciaux en contact avec les points de ventes sélectionnés
                - Responsables des différents services (achat, agréage, commercial)
            - Principal fournisseur hors centrale.
        - Observations : (2 journées par magasin).
            - Du fonctionnement du rayon
            - Du travail du Chef de rayon
        - Interactions autour des analyses intermédiaires (selon disponibilité des participants).
- **Traitement des données**
    - Les entretiens et observations font l'objet de synthèses : de nature strictement confidentielle, elles ont pour objectif d'être fidèles aux propos tenus et aux évènements observés. Elles ont vocation à être validées par les personnes concernées, afin de s'assurer de la bonne compréhension des informations recueillies et de leur confidentialité.
    - Etude des cas en deux temps :
        - Etude indépendante de chaque cas, communiquée à la Direction de chaque point de vente.
        - Analyse transversale des cas.

III. Garanties

- **L'anonymat**
    - L'identité des personnes et des magasins n'est pas dévoilée.
- **La confidentialité**
    - Les informations recueillies sont de nature confidentielle, et n'ont pour vocation que d'être exclusivement utilisées à des fins académiques, dans le cadre de cette recherche.
    - Les entretiens, synthèses et résultats intermédiaires sont confidentiels. Seuls les résultats finaux sont communiqués de façon globale sur simple demande, compte tenu du respect des exigences de confidentialité et d'anonymat.
    - La confidentialité est renforcée grâce à la démarche d'interaction autour des travaux de synthèse et d'analyse intermédiaires.
- **La non-perturbation de l'activité**
    - Le respect des exigences d'anonymat et de confidentialité, des recommandations formulées, ainsi que la détermination conjointe avec la Direction des points de vente de la mise en place de l'étude œuvrent en ce sens.
- **La restitution des résultats**
    - Les résultats intermédiaires sont communiqués aux participants concernés : synthèses d'entretien et d'observation, analyse indépendante de chaque cas.
    - Restitution des résultats finaux de l'étude.

Préparation de l'étude du point de vente

I. Objectifs du document

- Présentation des éléments que je souhaite aborder en entretien ou observer.
- Détermination des modalités de la mise en place de l'étude.

II. Présentation des attentes relatives à l'étude

- **Comprendre les particularités du rayon fruits et légumes et son mode de fonctionnement**
  - Les caractéristiques du rayon
  - Les activités nécessaires à son fonctionnement
  - L'importance de la saisonnalité
- **Le contexte de localisation du rayon**
  - Zone de chalandise et tissu productif
  - Analyse de la concurrence du rayon
- **Comprendre le métier de Chef de rayon fruits et légumes et sa contribution au fonctionnement du rayon**
  - Ses activités et missions
  - Ses compétences
  - Son management
- **Comprendre l'importance des différentes relations d'approvisionnement du rayon**
  - Les différentes sources d'approvisionnement et leurs caractéristiques
- **Evaluer la relation des clients face au rayon**
  - Selon des indicateurs de performance ?
  - En observant le comportement des clients ?
    - Compter les personnes entrant dans le rayon
    - Connaître pour chaque période d'observation le nombre de personnes entrées dans le magasin et le nombre de personnes qui ont acheté des fruits et légumes

III. Plan d'action prévisionnel et détail des éléments à observer ou à aborder en entretien

Etapes	Répondant - Objet	Objectifs – thèmes à aborder	Temps estimé – période.
Observation	Rayon	**Pouvoir décrire le rayon et comprendre son fonctionnement :** - Les différentes **activités** nécessaires (réception, montage, entretien, resserre…) - Les **caractéristiques** du rayon (implantation, présentation, assortiment…)	1 journée
		L'attractivité du rayon pour les clients - Compter les personnes entrant dans le rayon - Connaître pour chaque période d'observation le nombre de personnes entrées dans le magasin et le nombre de personnes qui ont acheté des fruits et légumes	2 à 4 séances de 30 minutes (variation de la fréquentation du magasin)

	Chef de rayon	**Pouvoir décrire l'activité du chef de rayon fruits et légumes :** - Les **activités** du chef de rayon (gestion, commerce, management, approvisionnement…) - Les **outils** aidant le chef de rayon dans ses activités	1 journée

suite			
Etapes	**Répondant - Objet**	**Objectifs – thèmes à aborder**	**Temps estimé – période.**
Entretiens pendant la période d'observation	Directeur ou Associé	- Caractéristiques du magasin et du rayon - Objectifs et positionnement du rayon, contexte du point de vente - Métier de Directeur de magasin - Spécificité du rayon F&L - Le Chef de rayon et son management - L'importance des différentes sources d'approvisionnement et leurs caractéristiques	1 heure à 1.5 heures
	Chef de rayon	- Le métier de chef de rayon - Spécificité du rayon et de son management, - Management et organisation de l'équipe. - Les décisions à prendre, la gestion des aléas, l'adaptation locale. - Nature des relations d'approvisionnement, et leurs apports. - Expérience du chef de rayon, quel rapport aux produits, à son métier. - Identification du contact en centrale, et du fournisseur principal en direct, en vue d'un entretien.	1 heure à 1.5 heures
Entretiens en dehors de la période d'observation	Chef de rayon	- Discussion sur la synthèse des observations - Thèmes apparus lors de la retranscription des entretiens, et la préparation des synthèses et besoins complémentaires	1 heure
	Chef de rayon et/ou Directeur-Associé	- Restitution de l'analyse de cas indépendante, et discussion (selon la disponibilité des participants)	1 heure, à l'issue du travail d'analyse du cas
Entretien avec le principal fournisseur hors centrale	Personne en contact avec le chef de rayon	- La relation avec le point de vente, avec le Chef de rayon - Quels services proposés - Quelle importance du rayon dans son activité commerciale ; son activité.	1 heure

Unité Mixte de Recherche
MOISA
Marchés Organisations
Institutions Stratégies d'Acteurs

AUTORISATION DE MISSION

L'UMR MOISA, représentée par Monsieur *[Nom]*, Responsable Administratif et Financier INRA,

Certifie avoir connaissance, et autoriser Monsieur Florent SAUCEDE, étudiant à l'Université Montpellier 3, accueilli au sein de l'UMR dans le cadre de la préparation de son doctorat en sciences de gestion, à effectuer des déplacements occasionnels dans les locaux de *[Nom de l'entreprise et adresse]*, et de ses associés, pour raison de service, et dans le cadre de ses activités de recherche.

Cette autorisation assure l'étendue de la couverture des risques d'accident du travail aux déplacements sus-visés.

Fait à Montpellier, le 04 juillet 2007, pour servir et valoir ce que de droit.

[Signature et Nom]

Responsable Administratif
et Financier INRA

Agro.M

CHIEAM-IAM.M

CIRAD

INRA

Associé : IRD
Institut de recherche pour le développement

Unité Mixte de Recherche
MOISA
Marchés Organisations
Institutions Stratégies d'Acteurs
Campus ENSA-M-INRA
2, Place Pierre Viala
34060 MONTPELLIER Cedex 1
Tél. 04 99 61 23 45 - Fax 04 67 63 54 09
E-Mail : moisa@...m.inra.fr

Annexe 6.2 : Le dispositif multi-angulé de collecte des données de la phase « centrale »

Unités d'analyse	Techniques de collecte		
	Observation directe	**Entretiens**	**Documents et outils**
Agréage	- Suivi d'un agréeur (agréage réception et stocks) - Observation et explication des techniques d'identification de la qualité selon produits - Explication des procédures d'analyses (colorimètres, calibreuses, pénétromètre et réfractomètre) - Fonctionnement de l'entrepôt	- Chef de Produit Responsable qualité et agréage (+) - Responsable Stratégie Marketing et Commerciale - Entretiens informateur-clé	- Cahiers de redressement fournisseurs et Cahiers des charges fournisseurs - Fiches d'analyses des produits - Outils de mesure de la qualité des produits
Achats / Appro	- 3 séances d'observation de l'activité - Ecoute des interactions téléphoniques pour repérer différentes situations d'appro (20observations différentes identifiées)	- Chef de Produit Responsable qualité et agréage - Responsable Stratégie Marketing et Commerciale - Entretiens informateur-clé	- Calendriers de production et de commercialisation - Cahiers des charges - Outil de passage de commandes de la centrale
Marketing / Commercial	- 3 séances d'observation de l'activité dont 1 avec le Responsable Commercial - Ecoute des interactions téléphoniques avec les magasins ; observation des interventions sur l'outil de passage de commandes des rayons - Entretiens informels avec les employés commerciaux sur les types de relations et les motifs des interactions en général - Entretien informel : qualité de la relation interpersonnelle cas 1 & 2 (demande de ne pas prévenir de l'étude)	- Chef de Produit Responsable qualité et agréage - Responsable Stratégie Marketing et Commerciale (+) - Entretiens informateur-clé	- Cahier des charges des rayons - Outil de passage de commandes du rayon
Coordination	- Observation des interactions entre approvisionnements et commercial	- Chef de Produit Responsable qualité et agréage - Responsable Stratégie Marketing et Commerciale - Entretiens informateur-clé	/

Annexe 6.3 : Matrice de multi-angulation des techniques et des répondants (cas A)

Catégories			Techniques											
			Entretiens Formels		Entretiens Informels		Observations		Documents internes		Documents externes		Autres (centrale et autres cas)	
Libellés	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%	U.C. U.E.	%
Total	19 254	*100,00* *100,00*	5 104	*26,32* *40,94*	6 57	*31,58* *22,44*	1 58	*5,26* *22,83*	1 8	*5,26* *3,15*	1 9	*5,26* *3,54*	5 18	*26,32* *7,09*
Contexte	14 125	*73,68* *49,21*	5 60	*35,71* *48,00*	4 33	*28,57* *26,40*	1 19	*7,14* *15,20*	1 1	*7,14* *0,80*	1 8	*7,14* *6,40*	2 4	*14,29* *3,20*
Environnement	6 15	*31,58* *5,91*	2 7	*33,33* *46,67*	1 3	*16,67* *20,00*	1 3	*16,67* *20,00*	1 1	*16,67* *6,67*	1 1	*16,67* *6,67*	0 0	*0,00* *0,00*
Caract. point de vente	11 59	*57,89* *23,23*	4 39	*36,36* *66,10*	4 8	*36,36* *13,56*	1 3	*9,09* *5,08*	0 0	*0,00* *0,00*	1 8	*9,09* *13,56*	1 1	*9,09* *1,69*
Caract. rayon équipe	9 65	*47,37* *25,59*	4 26	*44,44* *40,00*	3 23	*33,33* *35,38*	1 15	*11,11* *23,08*	1 1	*11,11* *1,54*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*
CR	15 141	*78,95* *55,51*	5 66	*33,33* *46,81*	6 41	*40,00* *29,08*	1 29	*6,67* *20,57*	1 1	*6,67* *0,71*	1 2	*6,67* *1,42*	1 2	*6,67* *1,42*
Articulation	11 64	*57,89* *25,20*	4 29	*36,36* *45,31*	2 12	*18,18* *18,75*	1 18	*9,09* *28,13*	1 1	*9,09* *1,56*	1 2	*9,09* *3,13*	2 2	*18,18* *3,13*
Man Spé	11 118	*57,89* *46,46*	4 55	*36,36* *46,61*	4 25	*36,36* *21,19*	1 35	*9,09* *29,66*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*	2 3	*18,18* *2,54*
Marketing	10 86	*52,63* *33,86*	4 41	*40,00* *47,67*	4 22	*40,00* *25,58*	1 21	*10,00* *24,42*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*	1 2	*10,00* *2,33*
Logistique	7 47	*36,84* *18,50*	3 20	*42,86* *42,55*	3 12	*42,86* *25,53*	1 15	*14,29* *31,91*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*
Commandes et livraisons	5 17	*26,32* *6,69*	3 8	*60,00* *47,06*	1 1	*20,00* *5,88*	1 8	*20,00* *47,06*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*
Résultats	12 81	*63,16* *31,89*	4 43	*33,33* *53,09*	4 15	*33,33* *18,52*	1 15	*8,33* *18,52*	1 6	*8,33* *7,41*	0 0	*0,00* *0,00*	2 2	*16,67* *2,47*
Performances	13 52	*68,42* *20,47*	4 29	*30,77* *55,77*	4 11	*30,77* *21,15*	1 5	*7,69* *9,62*	1 6	*7,69* *11,54*	0 0	*0,00* *0,00*	1 1	*7,69* *1,92*
Tenue et démarque	8 36	*42,11* *14,17*	4 19	*50,00* *52,78*	2 5	*25,00* *13,89*	1 11	*12,50* *30,56*	0 0	*0,00* *0,00*	0 0	*0,00* *0,00*	1 1	*12,50* *2,78*

Catégories			Répondants																	
			Internes												Externes					
			Associé		Directeur		CS		CR		Equipe		Collègue		Fournisseur		Centrale		Autres magasins	
Libellé	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
Total	19	*100,00*			2	*10,53*	1	*5,26*	6	*31,58*	2	*10,53*					2	*10,53*	1	*5,26*
	254	*100,00*			41	*16,14*	24	*9,45*	75	*29,53*	23	*9,06*					6	*2,36*	10	*3,94*
Contexte	14	*73,68*			2	*14,29*	1	*7,14*	5	*35,71*	1	*7,14*					1	*7,14*	1	*7,14*
	125	*49,21*			29	*23,20*	13	*10,40*	37	*29,60*	15	*12,00*					2	*1,60*	1	*0,80*
Environnement	6	*31,58*			1	*16,67*	0	*0,00*	2	*33,33*	0	*0,00*					0	*0,00*	0	*0,00*
	15	*5,91*			3	*20,00*	0	*0,00*	7	*46,67*	0	*0,00*					0	*0,00*	0	*0,00*
Caract. point de vente	11	*57,89*			2	*18,18*	1	*9,09*	4	*36,36*	1	*9,09*					0	*0,00*	1	*9,09*
	59	*23,23*			26	*44,07*	13	*22,03*	7	*11,86*	1	*1,69*					0	*0,00*	1	*1,69*
Caract. rayon équipe	9	*47,37*			2	*22,22*	0	*0,00*	4	*44,44*	1	*11,11*					0	*0,00*	0	*0,00*
	65	*25,59*			14	*21,54*	0	*0,00*	20	*30,77*	15	*23,08*					0	*0,00*	0	*0,00*
CR	15	*78,95*			2	*13,33*	1	*6,67*	6	*40,00*	2	*13,33*					0	*0,00*	1	*6,67*
	141	*55,51*			16	*11,35*	14	*9,93*	60	*42,55*	18	*12,77*					0	*0,00*	1	*0,71*
Articulation	11	*57,89*			1	*9,09*	1	*9,09*	4	*36,36*	0	*0,00*					2	*18,18*	0	*0,00*
	64	*25,20*			8	*12,50*	7	*10,94*	26	*40,63*	0	*0,00*					2	*3,13*	0	*0,00*
Man Spé	11	*57,89*			2	*18,18*	1	*9,09*	4	*36,36*	1	*9,09*					1	*9,09*	1	*9,09*
	118	*46,46*			22	*18,64*	10	*8,47*	36	*30,51*	12	*10,17*					1	*0,85*	2	*1,69*
Marketing	10	*52,63*			2	*20,00*	1	*10,00*	4	*40,00*	1	*10,00*					0	*0,00*	1	*10,00*
	86	*33,86*			20	*23,26*	10	*11,63*	26	*30,23*	7	*8,14*					0	*0,00*	2	*2,33*
Logistique	7	*36,84*			1	*14,29*	1	*14,29*	2	*28,57*	2	*28,57*					0	*0,00*	0	*0,00*
	47	*18,50*			7	*14,89*	3	*6,38*	13	*27,66*	9	*19,15*					0	*0,00*	0	*0,00*
Commandes et livraisons	5	*26,32*			1	*20,00*	1	*20,00*	2	*40,00*	0	*0,00*					0	*0,00*	0	*0,00*
	17	*6,69*			1	*5,88*	2	*11,76*	6	*35,29*	0	*0,00*					0	*0,00*	0	*0,00*
Résultats	12	*63,16*			2	*16,67*	1	*8,33*	4	*33,33*	1	*8,33*					1	*8,33*	1	*8,33*
	81	*31,89*			19	*23,46*	11	*13,58*	22	*27,16*	6	*7,41*					1	*1,23*	1	*1,23*
Performances	13	*68,42*			2	*15,38*	1	*7,69*	6	*46,15*	1	*7,69*					0	*0,00*	1	*7,69*
	52	*20,47*			15	*28,85*	7	*13,46*	16	*30,77*	2	*3,85*					0	*0,00*	1	*1,92*
Tenue et démarque	8	*42,11*			2	*25,00*	1	*12,50*	2	*25,00*	1	*12,50*					0	*0,00*	1	*12,50*
	36	*14,17*			8	*22,22*	5	*13,89*	7	*19,44*	4	*11,11*					0	*0,00*	1	*2,78*

Annexe 6.4 : Plan de codage transversal aux cas

Nom du cas

- **Contexte**
  - Environnement
    - Concurrence
    - Clients
    - Zone de production
  - Point de vente
    - Caractéristiques structurelles
    - Stratégies
    - Organisation
      - Hiérarchie
      - Objectifs, salaires, relation
  - Rayon
- **Equipe**
  - Structure
  - Compétences et formation
- **Profil du manager**
  - Compétences et formation
    - Formation
    - Compétences
  - Role
    - Gestion
    - Commerce
    - Management
    - Appro/achats
- **Mode d'articulation**
  - Type de fournisseur
    - Centrale
      - Motivations du recours et attitudes
      - Relation
    - Grossiste
      - Motivations et attitudes
      - Relation
    - Producteur
      - Motivations et attitudes
      - Relations
  - Performances du système d'approvisionnement
- **Management de la spécificité**
  - Marketing
    - Assortiment et prix
    - Implantations
    - Promotions et communication
    - Animations
    - Présentation produits
  - Logistique interne
    - Organisation
    - Technique de remplissage
    - Réappro et rotations
    - Actions produits
    - Tri
    - Nettoyage et rangement
  - Approvisionnements
    - Acuité des commandes
    - Conformité
- **Résultats**
  - Tenue de rayon
    - Qualité
    - Présentation
    - Ruptures
    - Démarque
  - Performances
    - CA
    - Satisfaction
    - Marges
    - Rentabilité profit

Annexe 6.5 - Matrice d'évaluation d'un marketing adapté – cas D
(Echelle de 1 – très mauvais, à 5 – très bon)

Catégories	Sous-catégories	Cherch.	Juge 1	Juge 2	Moy juges	Moy (ch – mj)	Description
Impl - adapt	Clé d'entrée	fraîcheur					Met en avant salades et poireaux pour favoriser l'image fraîcheur du rayon En effet en suivant la ligne du frais, on entre par le rayon salade qui est massif. De l'autre côté, par l'allée centrale qui constitue le sens de circulation secondaire, on entre dans le rayon par les fleurs. Tout en implantant de manière cohérente son linéaire (les légumes sont organisés par usage (ratatouille, pot au feu/légumes à cuire, salades, primeurs), les produits sont placés de sorte à trancher les références par la richesse de la couleur des produits avec des efforts de symétrie, ce qui contribue à apporter une grande clarté à la présentation de l'offre. De la même façon, le linéaire est implanté en prenant en compte la saison, le pot-au feu occupe par exemple un linéaire entier (un demi-ilot) et deux TG, de même pour les agrumes. L'implantation du rayon prend en compte les zones chaudes et froides du linéaire, et la complémentarité entre rayons est recherchée. L'implantation fait l'objet d'une étude attentive, elle est considérée comme l'un des facteurs clé de succès du rayon.
	Cohérence	4,125	4,25	4,25	4,25	4,19	
	Saison	5	5	5	5,00	5,00	
	Péri / masses	4,83	4,66	4,66	4,66	4,75	
	Tranché	5	5	5	5,00	5,00	
	Global	**4,74**	**4,73**	**4,73**	**4,73**	**4,73**	
Mise val	Image fraich	4,6	4,16	4,5	4,33	4,47	L'implantation du rayon favorise une image voulue de fraîcheur. Le plus grand soin est apporté quand à l'effet visuel du rayon, l'objectif étant « que ce soit beau » quand le rayon est monté. Parmi les critères d'esthétisme, la régularité des masses est mise en avant avec le jeu des couleurs. L'objectif est que le rayon donne envie d'acheter. Toutefois le responsable estime que son rayon n'est pas totalement propre : en cours d'observation, le rayon présentait un sol taché et collant en fin d'après-midi. Le linéaire est apparemment propre, toutefois il y a des déchets sous les caisses contenant les produits.
	Propre	2	2	1,66	1,83	1,92	
	Rég masse	5	4,5	4,5	4,50	4,75	
	Visuel	5	5	5	5,00	5,00	
	Global	**4,15**	**3,92**	**3,92**	**3,92**	**4,03**	
Dyn com	Mises en avant	5	5	5	5,00	5,00	Les TG mettent en avant les produits de saison : toutefois la première TG est occupée par les tomates grappe – ce n'est pas un produit de saison, toutefois leur fraîcheur et leur qualité semblent excellentes, et
	Promo	3,8	3,6	3,6	3,60	3,70	
	Service/com	2,5	2,5	2,5	2,50	2,50	

	Global	**3,77**	**3,70**	**3,70**	**3,70**	**3,73**	leur prix plutôt compétitif – c'est la qualité du produit qui là encore est mise en avant. Toutes les autres TG présentent, sous différents conditionnements, des produits de saison (pot-au-feu, agrumes..). Le rayon manque d'affichage. Les étiquettes présentent toutes les mentions légales, ce sont les signalétiques destinées à la mise en avant des promotions qui font défaut. Un meuble mobile est placé en entrée de magasin, devant la zone de promotions, tous les week-ends. Le rayon est en pesée libre, une des deux balances ne présente pas les images des produits mais des codes, afin que les employés puissent plus facilement peser les produits en cas d'affluence de client.
Assortiment	Saison	5	5	5	5,00	5,00	L'assortiment correspond aux préconisations du Ctifl. L'assortiment est en constante recherche d'optimisation, les références les moins performantes étant supprimées afin de se servir de la place pour essayer de nouveaux produits. Le mois de novembre est une période creuse. Le responsable choisi alors de présenter moins de masses de produits, mais d'étendre la variété de son assortiment. L'offre de variété est considérée comme une stratégie permettant de faire face aux aléas climatiques locaux. Il est considéré comme dépendant de la fréquentation du point de vente – ainsi un magasin qui serait caractérisé par une faible fréquentation ne devrait présenter que des produits basiques. L'assortiment est ici varié. Toutefois le responsable estime que la place disponible ne permet pas de développer un choix suffisant. Un achat d'un nouveau meuble est en cours de réalisation, de sorte à pour voir développer une nouvelle gamme et de proposer des ventes en lots.
	Local	5	5	5	5,00	5,00	
	Varie	4,58	3,92	4,50	4,21	4,40	
	Prix	4,54	4,45	4,36	4,41	4,47	
	Global	**4,78**	**4,59**	**4,72**	**4,65**	**4,72**	
Tech prés prod	Attract	4,9	4,9	5	4,95	4,93	Adaptée à la fragilité et à l'évolutivité des produits, la présentation des produits est à la fois esthétique, et économique en terme de temps et de
	Respect fragilité	5	5	5	5,00	5,00	

	Global	**4,95**	**4,95**	**5**	**4,98**	**4,96**	manipulations. Les produits sont présentés en colis d'origine, en tas rangés. L'intégralité des produits est alignée. Aligne les produits pour que ce soit plus beau, ordonné. Dans le meuble disposant d'une glace, les produits sont dépotés et rangés, et l'attention est portée à ce qu'aucun trou entre les produits et la glace ne soit laissé, (trou qui semblerait agrandit du fait de l'effet miroir, et réduirait à néant les efforts de création d'un effet de masse) ; sur le linéaire, en plan incliné, la plupart des produits sont présentés en colis d'origine, de sorte à gagner du temps lors de la mise en rayon. Cependant même dans ce cas les produits sont rangés, alignés. Certains produits sont placés en ornement comme les poireaux, qui, dressés à la verticale, surplombent de leur hauteur le linéaire des légumes à cuire. D'autre sont présentés de sorte à ce que la plus belle partie du produit soit exposée au regard et que leur préhension soit facilitée. L' alternance de couleurs est recherchée afin de trancher avec les autres produits, comme les radis présentés fanes à fanes, produisant une alternance horizontale de rose – vert – rose, ou les ananas dont le panache est orient vers l'extérieure gauche, à la verticale, puis à l'extérieure droite. La présentation des produits tient non seulement compte d'un critère d'esthétisme et d'ordre, elle respecte également les caractéristiques physiologiques des produits (fragilité, évolutivité) : ainsi les poires sont présentées la queue en haut pour ne pas percer les autres fruits, les endives alignées la tête vers le bas afin que la lumière ne fasse pas verdir l'extrémité des feuilles. Les deux techniques sont parfois mêlées pour certains produits : par exemple, les choux fleurs qui sont au-dessous sont en feuille afin d'être protégés, tandis que ceux du dessus sont couronnés afin que la partie blanche soit exposée. De la même façon, les salades du dessus sont ont le cœur exposé au regard, puis celles du dessous sont disposées cœur à cœur, autrement dit l'une à l'endroit, l'autre à l'envers. Par ailleurs, l'effet de masse sur les salades est rendu possible du fait de la disposition de faux-fonds : la hauteur est satisfaisante, tandis que le nombre de produit exposé est réduit. La salade étant un produit hautement périssable, son exposition en rayon favorise sa dessiccation.
Offre prod	Rpt	5	5	5	5,00	5,00	Aucune rupture de produit n'aura été notée au cours des relevés, à l'exception du gingembre.
	Qual/fraich	4,66	4,2	4,2	4,20	4,43	

	Global	**4,83**	**4,60**	**4,60**	**4,60**	**4,72**	Les produits sont tous d'une fraîcheur satisfaisante. Aucun produit n'apparaît défraîchis. Le responsable indique toutefois qu'en milieu de journée, certains produits peuvent sembler fatigués. Le bananes ne sont pas de degré de maturité homogène. Le responsable choisi de ne pas les mélanger, passant les produits les plus murs au-dessus, mais de séparer les fruits de coloration jaune de ceux de coloration jaune-verte. Tous les produits proposés sont étiqueté en catégorie II. Les produits achetés ne sont que de catégories I, leur affichage en magasin sous une catégorie inférieur est une stratégie destinée à couvrir le magasin des risques de variabilité de la qualité, en cas de contrôle des services de répression fraudes.
TOTAL		**4,50**	**4,38**	**4,41**	**4,39**	**4,45**	

Annexe 6.6 : Base de calculs de la grille d'évaluation de la prise en compte de la spécificité par le mode de management du rayon

Marketing adapté

Spécificités managées / Décisions et activités	Spécificités génériques			Spécificités locales		Total
	Produit : prise en compte de la fragilité et de la périssabilité	**Saison**	**Hédonique**	**Local aléatoire**	**Local structurel**	
Marketing adapté	/4	/4	/5	/2	/4	/19
Implantation	Adaptation de l'espace linéaire et des volumes mis en rayon à la fragilité des produits Organisation par familles de produits (maîtrise des interactions entre produits)	Adaptation de l'organisation du linéaire et de l'allocation d'espace à la référence selon les variations saisonnières des ventes	Organisation cohérente (par valeur d'usage, famille de produits), couleurs tranchées et harmonisées	/	Ajustement aux préférences locales de consommation et à la clientèle du point de vente	/4
Technique de présentation des produits	Adaptée à la fragilité et à la sensibilité des produits : orientations des produits, superpositions…	/	Mise en valeur du produit, Esthétisme de la présentation Régularité des masses	/	/	/2
Assortiment	/	Reflet de la saison, ajustement de la largeur de la gamme par famille de produit	Variété et choix ; Présence de produits dits de spécialité (produits atypiques, exotiques)	Ajustement de l'assortiment et des prix aux conditions climatiques locales (peuvent s'écarter des normales saisonnières)	Produits consommés localement, Produits d'origine locale, Ajustements des produits, variétés et gammes aux préférences locales Ajustement des prix	/4
Promotion - communication	Accélération des flux par promotion de dégagement des produits au niveau de fraîcheur limité	Adaptées aux campagnes des produits	Esthétique des affiches, apport de conseils Présentation des employés-vendeurs et qualité de l'accueil et du conseil, Mode de pesée, Présence de sachets	Ajustement aux conditions climatiques locales (peuvent s'écarter des normales saisonnières)	Valorisation des producteurs locaux, Prise en compte des évènements régionaux ou locaux	/5
Thématisation et atmosphère	Connotation naturalité et fraîcheur	Reflet et mise en avant de la saison	Esthétique de la décoration et du mobilier,	/	Reflet de coutumes ou évènements locaux	/4

Logistique interne et approvisionnements

Spécificités managées / Décisions et activités	Spécificités générales			Spécificités locales		
	Produit : prise en compte de la fragilité et de la périssabilité	**Saison**	**Hédonique**	**Local aléas**	**Local structurel**	**Total**
Logistique interne	/5	/1	/4	/	/1	/11
Technique de remplissage	Délicate, respectueuse de la fragilité des produits	/	/	/	/	/1
Réapprovisionnement et rotations	Fréquence adaptée à la fragilité et à la périssabilité des produits, et aux décisions d'implantation	Adapté aux variations saisonnières de fréquentation, et d'assortiment (proportion de produits fragiles dans l'assortiment)	Fréquence adaptée aux ventes	/	Adaptée à la fréquentation du point de vente	/4
Tri	Eviter les contaminations entre produits Adaptation au produit	/	Homogénéisation de la qualité des produits exposés	/	/	/2
Nettoyage et rangement	Nettoyage des linéaires et des réserves pour éviter les risques sanitaires, prise en compte des produits plus ou moins salissants	/	Constance de la propreté du linéaire et des sols	/	/	/2
Actions sur le produit	Soins aux produits (conservation adaptée, humidification, technique de resserre) Techniques de parage des produits	/	Techniques de parage des produits	/	/	/2
Commandes et livraisons	/2	/1	/	/1	/1	/5
Acuité des commandes	Limitation des stocks des produits les plus sensibles	Prise en compte des variations de consommation saisonnières dans les assortiments	/	Adaptation des commandes aux variations ponctuelles liées aux aléas climatiques locaux	Adaptation à la fréquentation des points de vente, aux évènements locaux…	/4
Conformité des livraisons	Attention accrue sur les produits les plus fragiles et périssables	/	/	/	/	/1
Totaux théoriques	/11	/6	/9	/3	/6	/35

Codage des matrices

Spécificités managées / Décisions et activités	Spécificités générales			Spécificités locales		
	Produit : prise en compte de la fragilité et de la périssabilité	**Saison**	**Hédonique**	**Local aléas**	**Local structurel**	**Total**
Marketing adapté	/4	/4	/5	/2	/4	/19
Implantation	Imp-P	Imp-S	Imp-H	Imp-Laléa	Imp-Lstruct	/5
Technique de présentation des produits	Pres-P	/	Pres-H	/	/	/2
Assortiment	/	Ass-S	Ass-H	/	Ass-Lstruct	/3
Promotion - communication	PC-P Ne pas y recourir n'est pas signe de mauvaise gestion (si pas besoin)	PC-S	PC-H	PC-Laléa	PC-Lstruct	/5
Thématisation et atmosphère	Thé-P	Thé-S	Thé-H	/	Th-Lstruct	/4
Logistique interne - entretien	/5	/1	/4	/	/1	/11
Technique de remplissage	TR-P	/	/	/	/	/1
Réapprovisionnement et rotations	Réa-P	Réa-S	Réa-H	/	Réa-Lstruct	/4
Tri	T-P	/	T-H	/	/	/2
Nettoyage et rangement	Nett-P	/	Nett-H	/	/	/2
Actions sur le produit	AP-P	/	AP-H	/	/	/2
Commandes et livraisons	/2	/1	/	/1	/1	/5
Acuité des commandes	AC-P	AC-S	/	AC-Laléa	AC-Lstruct	/4
Conformité des livraisons	CL-P	/	/	/	/	/1
Totaux théoriques	11	8	8	4	7	/35

Annexe 7-A.1 : Le déroulement de l'étude du cas A

		22/08	23/08	24/08	30/08
Avant ouverture	05h		Préparation rayon		
	06h			Préparation rayon	
	07h			Entretien informel ELS 1	
	08h		Commandes ; program. prix ; analyse chiffres		
Période d'ouverture	09h		Entretien CR	Commandes	
	10h		Appels grossiste & centrale ; commandes	Maintenance rayon Entretien Directeur	Entretien Directeur
	11h		Etude concurrence	Comptage client	
	12h		Maintenance rayon ; Entretien informel ELS 1	Maintenance rayon Repas Entretien informel CR	Entretien CR
	13h				
	14h			Etude documentaire *(réunion de direction, non observée)*	
	15h				
	16h	Rencontre CR, CS, Directeur ; négociation de l'étude	Entretien informel ELS 2	Maintenance rayon	
	17h		Comptage client	Entretien CS	
			Maintenance rayon	Maintenance rayon	
	18h		Entretien informel ELS 3		
	19h		Maintenance rayon		
	20h				
			Remballe	Remballe	

Légende :

	Entretiens
	Observation directe du Manager (CR)
	Etude documentaire
	Observation directe en rayon et participation à l'activité ; entretiens informels ELS

Abréviations :
CR : chef ou manager de rayon
CS : chef de secteur ou de département
ELS : employé libre service

Annexe 7-A.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon

CAS A			Qualité/Fraîcheur 0,5	Ruptures 0,5	Propreté 0,5	Présentation 0,5	Remarques
Relevés d'observations- ouverture 8h30 – 21h	J1	5h00	-	-	Sale		2 ELS, le second, le CR
		12h00	OK	OK	OK	OK	
		16h30	OK	Les produits en rupture (POF) font l'objet d'un réappro	OK	OK	2 ELS en rayon
		19h15 21h00	Beaucoup de produits abîmés ou défraîchis, moucherons dans les aubergines	Les produits à remballer ne sont pas réapprovisionnés	Sale – sol collant	A peine un linéaire est retapé, il est nécessaire de recommencer au début : la dégradation est très rapide	
	J2	5h00	Tri du raisin important (Dégagement centrale, trop de colis)	-	Sale	-	2 ELS, le second, le CR
		9h00	Aubergines défraîchies (problème de rotations ?)	OK	OK	OK	-
		11h40	-	Réappro : 9 références légumes (1 à 3 colis nécessaires par référence)	OK	OK	Forte fréquentation du point de vente, Pas d'ELS en rayon
		16h00	Le raisin noir est assez abîmé (promo de dégagement centrale, trop commandé)	Kiwis	Les premières traces de saleté apparaissent	OK	4 ELS en rayon
Evaluations par tiers			Manque de fraîcheur en fin de journée Les clients prennent les produits stockés en rayon, ce qui rend les rotations inutiles Le CR préfère un tri large	Beaucoup de ruptures Laisse le rayon se vider complètement le samedi pour ne plus avoir de stocks et remettre à zéro le lundi	-	Rayon clair, ordonné et spacieux, moins esthétique que si au concept La présentation est rapidement dégradée par les clients, il faut recommencer à peine le rayon terminé Dégradation plus importante de la présentation l'après-midi	La tenue de rayon est un point faible Biais lié à l'observation (« vous n'êtes peut être pas venus les bons jours ») Organisation : besoins importants le matin, puis selon saison : réouverture à 15h en hiver, 17h en été 3 réouvertures les samedis fréquentés Le nettoyage du sol est presté

Annexe 7-B.1 : Le déroulement de l'étude du cas B

		11/09	12/09	13/09	14/09
	04h				
Avant ouverture	05h		Préparation rayon	Préparation rayon	Préparation rayon
	06h		Entretien directeur		
	07h				
Période d'ouverture	08h		Entretien informel CR	Entretien informel adjoint	Entretien Directeur
	09h		Maintenance rayon	retranscription	
	10h		Commandes	Maintenance rayon	Réunion 17
			Directeur référencement local		Réunion « 500 »
	11h				Observation du rayon
	12h		Entretien Directeur		Repas CR
	13h			Comptage client	
			Maintenance rayon	Maintenance rayon	
	14h		Relevé concurrence		
	15h		Entrevue directeur		Entretien CR
	16h		Maintenance rayon		
	17h				Comptage clients
	18h	Présentation point de vente – CS textile		Pesée	Maintenance rayon
	19h				
				Remballe	

	Entretiens
	Observation directe (du Manager (CR))
	Etude documentaire
	Observation directe en rayon et participation à l'activité ; entretiens informels ELS

Annexe 7-B.2 : Données relatives à la tenue de rayon B

B			Qualité/Fraîcheur 0,5	Ruptures 0	Propreté 1	Présentation 0,5	Remarques
Relevé d'observations- ouverture 8h00 – 20h00	J1				OK		
		10h00	-	Trop de choux-fleurs Des rpts, pas de prod en réserve	OK	-	
		13h45	Poivrons flétris, tomates abîmées	-	OK	Masses réparties	
		16h00	Besoin de tri des produits abîmés	Quelques ruptures sur des basiques (tomates rondes, pommes)	OK	Masses mal réparties Effets de trou du aux ruptures	
	J2	Avt	Tri un peu léger sur certains produits qui semblent un peu défraîchis	-	OK	-	
		13h00	Poivrons défraîchis, bananes grisées	4 réf à demi vide dont promotion raisin ; 5 Rpts (promo golden, oranges, citrons, melons, bananes conditionnées) dues à manque stocks	Machine passée	Toutes les masses ne sont pas réparties, effets de trous	Personne en rayon, l'employé sensé faire le réappro est au poste de pesée (pesée)
		15h45	Poivrons défraîchis, bananes grisées	5 rpts Endives (rpt), sont en stocks pourtant	OK	OK, les produits ont été étalés	Des employés se plaignent qu'ils s'ennuient, malgré les ruptures de produit
		16h	Poivrons défraîchis, bananes grisées	5 rpts	-	Trop de courgettes mises en rayon	
	J3	Avt ouv	Certains produits limites (poivrons, bananes froides qui commencent à griser) Tri peu exigent	-	-	-	
		13h30	Réappro des salades	Ruptures, plus de stocks	OK	Répartition des masses bonne ; les défauts de réappro font des trous dans la présentation	
Evaluations par tiers			Manque de tri le matin par peur de benner et d'augmenter la démarque Pb conservation des bananes	Cliente se plaint des rpts à répétition Ruptures le samedi sur les basiques dès 16h Pas de réappro à partir de 19h, parfois 18h, et de 12 à 15, parfois de 10 à 15		Présentation du rayon soignée, en dehors des ruptures qui affaiblissent l'effet de masse, et la présentation n'est pas étalée Trop de masses sur certains produits (courgettes)	La présence permanente de vendeuse permet un entretien de la présentation et de la propreté du rayon Laisse se vider dès 18h Pas de réappro de 19 à 20 Casse de l'apm non notée

Annexe 7-C.1 : Le déroulement de l'étude du cas C

		21/11	*22/11*
Avant ouverture	*05h*		Réception
	06h	Préparation rayon	Préparation rayon
	07h		
	08h		
Période d'ouverture	*09h*	Entretien informel CS Commandes	Entretien informel CS
	10h	Visite Fournisseur	Commandes
			Pause - Entretien informel collègue
	11h		Comptage clients
			Entretien directeur
	12h		
	13h		Observation de l'état du rayon
			Comptage clients
	14h		Etude documentaire
	15h		
	16h	Observation de l'état du rayon	Maintenance rayon
	17h	Entretien CS	
	18h		Entretien informel ELS
		Observation de l'état du rayon	Remballe
	19h		
		Uniquement le vendredi	

	Entretiens
	Observation directe (du Manager (CR))
	Etude documentaire
	Observation directe en rayon et participation à l'activité ; entretiens informels ELS

Annexe 7-C.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon

CAS C			*Qualité 0*	*Ruptures 0*	*Propreté 1*	*Présentation 0*	*Remarques*
Relevé d'observations- ouverture 9h00 – 19h30	J1	*5h00 9h00*	Le tri semble léger, certains produits auraient pu être écartés				*Visite fournisseur de 10h à 12h Peu de possibilité d'être seul en rayon, les relevés de l'après-midi ont été effectués très rapidement*
		16h30 18h30	Certaines bananes semblent trop mûres		Le rayon parait propre, 3 tapis au sol (raisin, salades, légumes verts)	Certains linéaires (fruits surtout) sont mal rangés	
	J2	*11h00*	Quelques produits (ratatouille) défraîchis depuis la mise en rayon, que le manager estime qu'il faut laisser		OK – quelques feuilles poireau par terre		Aucun employé en rayon de 11h à 15h 3 clients en rayon
		13h45		Faiblesses sur 2 TG et tomates grappe ; Rupture promo rayon Clemenvilla alors que double implantation, pommes de terre, oignons	OK		
		15h	Qualité des produits non homogène (plus d'une heure passée au tri des produits) Plaintes de clients concernant la qualité des produits		OK	Linéaire bananes complètement retourné en moins de 10 minutes par manipulations clients	
		19h-19h30 remballe					
Evaluations par tiers			Les clients se plaignent de l'état défraîchi des produits Manque de travail des produits Tri peu exigent	Trop de rupture les vendredis et samedis après-midi ; (commandes insuffisantes pour éviter la démarque)		La présentation n'est pas constante tout au long de la journée (remplissage, rangement)	Personne en rayon de 11 à 15h

Annexe 7-D.1 : Le déroulement de l'étude du cas D

		28/11	29/11	30/11
	04h			
Avant ouverture	05h		Réception	Réception
			Préparation rayon	Préparation rayon
	06h			
	07h	Préparation rayon		
	08h			
Période d'ouverture	09h	Rangement réserve	Rangement réserve	Rangement réserve
		Pause	Pause	Entretien informel directeur
	10h	Commandes ; Entretien informel ELS1	Commandes	Commandes
		Appel centrale	Appels fournisseurs	
	11h	Maintenance	Entretien informel CD – management des achats directs	
	12h			Entretien CD
	13h		Trajet ; entretien informel CS, CR	
				Entretien CR
	14h		Fournisseur FL	
	15h			Entretien Associé
			Fournisseur FP	
	16h	Maintenance rayon	Trajet ; entretien informel CS, CR	
	17h			Maintenance rayon
	18h		Maintenance rayon	Etude concurrence
		Entretien informel ELS 2		
	19h			
		Remballe	Remballe	
	20h			
	21h			

	Entretiens
	Observation directe du Manager (CR)
	Etude documentaire
	Observation directe en rayon et participation à l'activité

Annexe 7-D.2 : Synthèse des données relatives à la tenue de rayon

Cas D			Qualité/Fraîcheur 1	Ruptures 1	Propreté 0,5	Présentation 1	Remarques
Relevé d'observations- ouverture 9h00-20h00	J1	7h30	-	1 réf (gingembre)			
				1 référence			
		16h30		1 référence	Sol collant (pas d'accès machine – occasionnel)	Maintenue toute la journée	
		20h00		1 référence			
	J2	5h00 10h00		0			
		17h00 20h00	TB sauf 1 réf banane (0,5 coli/3) 1 colis cassé	0			Le rayon, en comparaison aux autres observés, n'est pas dérangé instantanément par les clients
	J3	5h00 9h00	TB sauf 1 réf banane (0,5 coli/3)	0			
		18h30	TB sauf 1 réf banane (0,5 coli/3)	0			
Evaluations par tiers			1 réf de maturité non homogène (banane) ; séparation des produits par degré de coloration Moins bonne à 17h ; importance de la personne de l'après-midi qui doit commencer par les salades (raison d'image)	Le manager n'accepte pas qu'un produit soit en rupture du fait d'une erreur de commande ou de livraison	Le manager estime que le rayon n'est pas totalement propre, par manque de personnel ; la réserve est néanmoins nettoyée quotidiennement, et la technique de remplissage limite les risque de contamination des produits	Importance de l'ordre et des couleurs pour stimuler les ventes en rendant le rayon attractif	A partir de 19h : remplissage de tous les produits pouvant rester en rayon, ne plus remplir les produits qui sont à remballer

Annexe 8.1 : Matrice par fonctions détaillées, tenue de rayon et démarque

	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Quali et rpt			Dém & rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Total Manspé	B	A C		C	AB		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	BA	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Marketing	B	A C		C	AB		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	BA	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Implantation	B	A C		C	AB		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	BA	
0																					
1	B		D		B	D	B		D			BD	B		D	B		D		B	D
Présentation		C		C			C			C			C			C			C		
0		A			A			A			A			A			A			A	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Assortiment	B	C		C	B		B C			C		B	B C			B C			C	B	
0																					
1		CA	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D
Promo/com	B				B		B					B	B			B				B	
0																					
1	B		D		B	D	B		D			BD	B		D	B		D		B	D
Théma/atmo		CA		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Logistique	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B	A		B	A		C	B A	
0																					
1	B	C	D	C	B	D	CB		D	C		BD	CB		D	CB		D	C	B	D
Technique remp		A			A			A			A			A			A			A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Réappro	B	CA		C	AB		CB	A		C	A	B	CB	A		CB	A		C	BA	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Tri	B	A			AB		B	A			A	B	B	A		B	A			BA	
0		C		C			C			C			C			C			C		
1	B				B		B					B	B			B				B	
Nettoyage/rang		CA	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Actions produit	B	A			AB		B	A			A	B	B	A		B	A			BA	
0		C		C			C			C			C			C			C		
1			D			D			D			D			D			D			D
Commandes		A			A			A			A			A			A			A	
0	B	C		C	B		B C			C		B	B C			B C			C	B	
1			D			D			D			D			D			D			D
Acuité		A			A			A			A			A			A			A	
0	B	C		C	B		CB			C		B	CB			CB			C	B	
1		C	D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D
Conformité	B	A			AB		B	A			A	B	B	A		B	A			BA	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Log et comm	B	A C		C	A B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A B	
0																					

Annexe 8.2 : Matrice par spécificité des fonctions du rayon, tenue de rayon et démarque

	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Quali et rpt			Dém & rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Total Manspé	B	A C		C	A;B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A;B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Log+com	B	A C		C	A B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Market+log	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	B A	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Market+com	B	C		C	B		BC			C		B	BC			BC			BC		
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Marketing	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	B A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
M-prod	B				B		B					B	B			B				B	
0		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
1	B	C; A	D	C	B A	D	B C	A	D	C	A	B D	B C	A	D	B C	A	D	C	B A	D
M-Saison																					
0																					
1	B		D		B	D	B		D			B;D	B		D	B		D		B	D
M-Hédo		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
M-Loc		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1			D			D			D			D			D			D			D
M-local-aléa		CA		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
M-Local-struct		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	

Matrice A-8.2 suite	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Quali et rpt			Dém & rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Logistique	B	A			B		B	A			A	B	B	A		B	A			A	
		C		C	A			C		C				C			C		C	B	
0																					
1	B		D		B	D	B		D			D			D			D			D
L-Prod		CA		C	A			C	A	C	A	B	B			B				B	
0														C	A		C	A	C	A	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
L-Saison	B	C		C	B		B;C			C		B	BC			BC			C	B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
L-Hédo	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0		C		C				C		C				C			C		C		
1		C	D	C		D		C	D	C		D		C	D		C	D	C		D
L-Local-total	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0																					
1		C	D	C		D		C	D	C		D		C	D		C	D	C		D
L-Local-struct	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Commandes		C		C				C		C				C			C		C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Com-Prod		C		C				C		C				C			C		C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1	B	A	D		A;B	D	B	A	D		A	B;D	B	A	D	B	A	D		A;B	D
Com-Saison		C		C				C		C				C			C		C		
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Com-Loc-Tot																					
0	B	C		C	B		B;C			C		B	C B			C B			C	B	
1			D			D			D			D			D			D			D
Com-Loc-aléa		CA		C	A			C	A	C	A			C	A		C	A	C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Com-loc-struct																					
0	B	C		C	B		B;C			C		B	B;C			BC			C	B	

Annexe 8.3 : Matrice par spécificités détaillées par fonctions, tenue de rayon et démarque

	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Qual Rpt			Dem Rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Total Manspé	B	A C		C	A;B		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	A;B	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
Produit	B	A C		C	B A		B C	A		C	A	B	B C	A		B C	A		C	B A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
M-prod	B				B		B					B	B			B				B	
0		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
1			D			D			D			D			D			D			D
L-Prod	B				B		B					B	B			B				B	
0		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
1			D			D			D			D			D			D			D
Com-Prod		A C			A C			A C			A C			A C			A C			A C	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1	B	C; A	D	C	A;B	D	B;C	A	D	C	A	B;D	B;C	A	D	B C	A	D	C	B;A	D
Saison																					
0																					
1	B	C; A	D	C	B A	D	B C	A	D	C	A	D B	B C	A	D	B C	A	D	C	B A	D
M-Saison																					
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
L-Saison	B	C		C	B		B;C			C		B	B;C			B;C			C	B	
0																					
1	B	A	D		A;B	D	B	A	D		A	B;D	B	A	D	B	A	D		A;B	D
Com-Saison		C		C			C			C			C			C			C		
0																					
1	B		D		B	D	B		D			B;D	B		D	B		D		B	D
Hédonisme		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0																					
1	B		D		B	D	B		D			B;D	B		D	B		D		B	D
M-Hédo		C; A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0																					
1			D			D			D			D			D			D			D
L-Hédo	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0		C		C			C			C			C			C			C		
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Local		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
M-Loc		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		C	D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D
L-Local-total	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Com-Loc-Tot																					
0	B	C		C	B		B;C			C		B	C B			C B			C	B	

Matrice A-8.3 suite	Démarque			Qualité			Ruptures			Prés et propre			Qual Rpt			Dem Rpt			Total tenue		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D			D
Local-aléa		CA		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1			D			D			D			D			D			D			D
M-local-aléa		C;A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1			D			D			D			D			D			D			D
Com-Loc-aléa		CA		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A		C	A	
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Local-struct		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
M-Local-Struct		C		C			C			C			C			C			C		
0	B				B		B					B	B			B				B	
1		C	D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D	C		D
L-Local-Struct	B	A			A;B		B	A			A	B	B	A		B	A			A;B	
0																					
1		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D		A	D
Com-loc-Struct																					
0	B	C		C	B		B;C			C		B	B;C			B;C			C	B	

Annexe 8.4 : Matrice par fonctions détaillés, et performances

	CA object			Marge obj			Satisf			CA % bench			Prod emp			Prod lin		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D
Total Manspé		A	B	B		A	AB				AB		B	A			BA	
			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Marketing		A	BC	B	C	A	CAB			C	BA		B	AC			BAC	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Implantation		A	B	B		A	BA				BA		B	A			BA	
			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			BD	B		D	B		D		B	D	B		D		B	D
Présentation			C		C		C			C				C			C	
0		A				A	A				A			A			A	
1		A	D			AD	A		D		A	D		A	D		A	D
Assortiment			B	B			B				B		B				B	
			C		C		C			C				C			C	
0																		
1		A	CD		C	AD	AC		D	C	A	D		AC	D		CA	D
Promo/com			B	B			B				B		B				B	
0																		
1			BD	B		D	B		D		B	D	B		D		B	D
Théma/atmo		A	C		C	A	CA			C	A			AC			CA	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
			B	B			B				B		B				B	
Logistique		A				A	A				A			A			A	
			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			CBD	B	C	D	CB		D	C	B	D	B	C	D		BC	D
Technique remp		A				A	A				A			A			A	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Réappro		A	BC	B	C	A	CBA			C	BA		B	CA			BAC	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Tri		A	B	B		A	BA				BA		B	A			BA	
0			C		C		C			C				C			C	
1			B	B			B				B		B				B	
Nettoyage/rang		A	DC		C	AD	AC		D	C	A	D		CA	D		AC	D
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Actions produit		A	B	B		A	BA				BA		B	A			BA	
0			C		C		C			C				C			C	
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Commandes			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Acuité																		
0			BC	B	C		BC			C	B		B	C			BC	
1			CD		C	D	C		D	C		D		C	D		C	D
Conformité		A	B	B		A	BA				BA		B	A			BA	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Log et comm			B	B			B				B		B				B	
			C		C		C			C				C			C	
0																		

Annexe 8.5 : Matrice par spécificité des fonctions et performances

	CA object			Marge obj			Satisf		CA % bench			Prod emp			Prod lin		
	0		1	0		1	0	1	0		1	0		1	0		1
1			D			D		D			D			D			D
Total Manspé		A	B	B		A	BA			BA		B	A			BA	
			C		C		C		C				C				C
0																	
1			D			D		D			D			D			D
Marketing		A	B	B		A	BA			BA		B	A			BA	
			C		C		C		C				C				C
0																	
1			D			D		D			D			D			D
			B	B			B			B		B				B	
M-prod																	
0		A	C		C	A	AC		C	A			AC			AC	
1			BD	B		D	B	D		B	D	B		D		B	D
		A	C		C	A	AC		C	A			AC			AC	
M-Saison																	
0																	
1			BD	B		D	B	D		B	D	B		D		B	D
M-Hédo		A	C		C	A	AC		C	A			AC			AC	
0																	
1			D			D		D			D			D			D
		A				A	A			A			A			A	
M-Loc			C		C		C		C				C			C	
0			B	B			B			B		B				B	
1			D			D		D			D			D			D
M-local-aléa		A	C		C	A	AC		C	A			AC			AC	
0			B	B			B			B		B				B	
1		A	D			DA	A	D		A	D		A	D		A	D
M-Local-struct			C		C		C		C				C			C	
0			B	B			B			B		B				B	
1			D			D		D			D			D			D
			B	B			B			B		B				B	
Logistique		A				A	A			A			A			A	
			C		C		C		C				C				C
0																	
1			D			D		D			D			D			D
			B	B			B			B		B				B	
L-Prod		A	C		C	A	AC		C	A			AC			AC	
0																	
1		A	D			DA	A	D		A	D		A	D		A	D
L-Saison			BC	B	C		BC		C	B		B	C			B	C
0																	
1			D			D		D			D			D			D
L-Hédo		A	B	B		A	AB			BA		B	A			BA	
0			C		C		C		C				C			C	
1			DC		C	D	C	D	C		D		C	D		C	D
L-Local-total		A	B	B		A	AB			AB		B	A			BA	
0																	
1			DC		C	D	C	D	C		D		C	D		C	D
L-Local-Struct		A	B	B		A	AB			AB		B	A			BA	
0																	

Matrice A-8.5 suite	**CA object**			**Marge obj**			**Satisf**			**CA % bench**			**Prod emp**			**Prod lin**		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1		A	D			DA	A		D		A	D		A	D		A	D
Commandes			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Com-Prod			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1		A	BD	B		DA	AB		D		AB	D	B	A	D		BA	D
Com-Saison			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Com-Loc-Tot																		
0			C		C		C			C				C			C	
			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
Com-Loc-alea		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0			B	B			B				B		B				B	
1		A	D			AD	A		D		A	D		A	D		A	D
Com-loc-struct																		
0			BC	B	C		BC			C	B		B	C			B C	
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Log+com			B	B			B				B		B				B	
			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
			B	B			B				B		B				B	
Market+log		A				A	A				A			A			A	
			C		C		C			C				C			C	
0																		

Annexe 8.6 : Matrice par spécificités détaillées par fonctions et performance

	CA object			Marge obj			Satisf			CA % bench			Prod emp			Prod lin		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D
Produit		A	B C	B	C	A	B AC			C	B A		B	AC			B AC	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
M-prod			B	B			B				B		B				B	
0		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
1			D B	B		D	B		D		B	D	B		D		B	D
L-Prod		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0																		
1		A	D			D A	A		D		A	D		A	D		A	D
Com-Prod			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1		A	CBD	B	C	AD	ACB		D	C	AB	D	B	AC	D		BAC	D
Saison																		
0																		
1		A	BD C	B	C	D A	B AC		D	C	B A	D	B	AC	D		B AC	D
M-Saison																		
0																		
1		A	D			AD	A		D		A	D		A	D		A	D
L-Saison			CB	B	C		CB			C	B		B	C			B C	
0																		
1		A	BD	B		AD	AB		D		AB	D	B	A	D		BA	D
Com-Saison			C		C		C			C				C			C	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
Hédonisme		A	B C	B	C	A	B AC			C	B A		B	AC			B AC	
0																		
1			BD	B		D	B		D		B	D	B		D		B	D
M-Hédo		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0																		
1			D			D			D			D			D			D
L-Hédo		A	B	B		A	AB				AB		B	A			BA	
0			C		C		C			C				C			C	
1		A	D			D A	A		D		A	D		A	D		A	D
Local			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1		A	D			D A	A		D		A	D		A	D		A	D
M-Loc			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			CD		C	D	C		D	C		D		C	D		C	D
L-Local-total		A	B	B		A	AB				AB		B	A			BA	
0																		
1		A	D			D A	A		D		A	D		A	D		A	D
Com-Loc-Tot																		
0			BC	B	C		CB			C	B		B	C			B C	

Matrice 8.6 suite	**CA object**			**Marge obj**			**Satisf**			**CA % bench**			**Prod emp**			**Prod lin**		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1			D			D			D			D			D			D
Local-aléa		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
M-local-aléa		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
Com-Loc-aléa		A	C		C	A	AC			C	A			AC			AC	
0			B	B			B				B		B				B	
1			D			D			D			D			D			D
		A				A	A				A			A			A	
Local-struct			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1		A	D			AD	A		D		A	D		A	D		A	D
M-Local-struct			C		C		C			C				C			C	
0			B	B			B				B		B				B	
1			CD		C	D	C		D	C		D		C	D		C	D
L-Local-struct		A	B	B		A	AB				AB		B	A			BA	
0																		
1		A	D			AD	A		D		A	D		A	D		A	D
Com-loc-struct																		
0			BC	B	C		CB			C	B		B	C			B C	
1			D			D			D			D			D			D
Total Manspé		A	B	B		A	AB				AB		B	A			BA	
			C		C		C			C				C			C	
0																		

Annexe 8.7 : Les antécédents du marketing du rayon – analyse fonctionnelle

	Implantation			Présentation			Assortiment			Promo			Animations		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1	C	B				BC		C B			B	C		C	B
Acceptation		A		A					A			A		A	
0			D			D			D			D			D
1		B				B		B			B				B
Dépendance centrale		A		A					A			A		A	
0	C		D			CD		C	D			CD		C	D
1		B				B		B			B				B
Centralisation	C	A		A		C		C	A			AC		AC	
0			D			D			D			D			D
Qualité de la relation		BA		A		B		B	A		B	A		A	B
	C		D			CD		C	D			CD		C	D
1			D			D			D			D			D
Variété sources	C	A		A		C		C	A			AC		AC	
0		B				B		B			B				B
1	C	A	D	A		CD		C	DA			ACD		AC	D
Recours Grossiste															
0		B				B		B			B				B
1	C		D			CD		C	D			CD		C	D
Qual-Rel Grossiste		A		A					A			A		A	
0		B				B		B			B				B
actif		A	D	A		D			DA			AD		A	D
Pro-activité															
passif	C	B				CB		CB			B	C		C	B
1	C		D			D C		C	D			C D		C	D
Complétude		A		A					A			A		A	
0		B				B		B			B				B
1	C	B				BC		B C			B	C		C	B
Exp distri			D			D			D			D			D
0		A		A					A			A		A	
			D			D			D			D			D
Forma fl		B				B		B			B				B
	C	A		A		C		C	A			AC		AC	
		B	D			BD		B	D		B	D			BD
EXP FL	C					C		C				C		C	
		A		A					A			A		A	

Annexe 8.8 : Les antécédents du marketing du rayon – analyse par spécificités

	MARKETING																					
	Produit			Saison			Hédonisme			Local			Loc-aléas			Loc-struct			Marketing total			
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	
1	C	B				BC		C	B	B	C		B	C		B	C			C B		
Acceptation	A					A		A				A		A				A		A		
0			D			D			D			D			D			D				D
1		B				B			B	B			B			B				B		
Dépendance centrale	A					A		A				A		A				A		A		
0	C		D			CD		C	D		C	D		C	D		C	D		C		D
1		B				B			B	B			B			B				B		
Centralisation	AC					AC		AC			C	A		AC			C	A		AC		
0			D			D			D			D			D			D				D
Qualité de la relation	A	B				AB		A	B	B		A	B	A		B		A		AB		
	C		D			CD		C	D		C	D		C	D		C	D		C		D
1			D			D			D			D			D			D				D
Variété sources	AC					AC		AC			C	A		AC			C	A		AC		
0		B				B			B	B			B			B				B		
1	AC		D			ACD		AC	D		C	AD		AC	D		C	AD		AC		D
Recours Grossiste																						
0		B				B			B	B			B			B				B		
1	C		D			CD		C	D		C	D		C	D		C	D		C		D
Relation Grossiste	A					A		A				A		A				A		A		
0		B				B			B	B			B			B				B		
actif	A		D			AD		A	D			AD		A	D			DA		A		D
Pro-activité																						
passif	C	B				CB		C	B	B	C		B	C		B	C			CB		
1	C		D			CD		C	D		C	D		C	D		C	D		C		D
Complétude	A					A		A				A		A				A		A		
0		B				B			B	B			B			B				B		
			D			D			D			D			D			D				D
Forma fl		B				B			B	B			B			B				B		
	AC					AC		AC			C	A		AC			C	A		CA		
		B	D			BD			BD	B		D	B		D	B		D		B		D
EXP FL	C					C		C			C			C			C			C		
	A					A		A				A		A				A		A		
	C	B				BC		C	B	B	C		B	C		B	C			C B		
Exp Distri			D			D			D			D			D			D				D
	A					A		A				A		A				A		A		

Annexe 8.9 : Articulation sur le canal, profil du manager de rayon, et management des approvisionnements du rayon

	Acuité																Conformité			Approvisionnements					
	Produit			Saison			Local			Loc-aléa			Loc-struct			Total						Appro prod			Appro tot		
	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1
1	C		A		C	A	C		A		CA		C		A	C		A		A	C		C	A		C	A
Acceptation	B					B	B			B			B			B				B					B		
0			D			D			D			D			D			D			D			D			D
1	B					B	B			B			B			B				B					B		
Dépendance centrale			A			A			A		A				A			A		A				A			A
0	C		D		C	D	C		D		C	D	C		D	C		D			C D		C	D		C	D
1	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
Centralisation	C		A		C	A	C		A		A C		C		A	C		A		A	C		C	A		C	A
0			D			D			D			D			D			D			D			D			D
1	B		A			AB	B		A	B	A		B		A	B		A		B A		B		A	B		A
Qualité de la relation																												
0	C		D		C	D	C		D		C	D	C		D	C		D			C D		C	D		C	D
1			D			D			D			D			D			D			D			D			D
Variété sources	C		A		C	A	C		A		CA		C		A	C		A		A	C		C	A		C	A
0	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
1	C		D		C	D	C		D		C	D	C		D	C		D			C D		C	D		C	D
Relation Grossiste			A			A			A		A				A			A		A				A			A
0	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
1	C		AD		C	AD	C		AD		AC	D	C		DA	C		AD		A	C D		C	AD		C	AD
Recours Grossiste																												
0	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
actif			AD			AD			AD		A	D			AD			AD		A	D			AD			AD
Pro-activité																												
passif	BC				C	B	CB			B	C		CB			CB				B	C	B	C		B	C	
investissement	C		D		C	D	C		D		C	D	C		D	C		D			C D		C	D		C	D
Attitude face direct																												
coût	B		A			AB	B		A	B	A		B		A	B		A		B A		B		A	B		A
1	C		D		C	D	C		D		C	D	C		D	C		D			C D		C	D		C	D
Complétude			A			A			A		A				A			A		A				A			A
0	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
1			D			D			D			D			D			D			D			D			D
Forma fl	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
0	C		A		C	A	C		A		CA		C		A	C		A		A	C		C	A		C	A
1	B		D			DB	B		D	B		D	B		D	B		D		B	D	B		D	B		D
EXP FL	C				C		C				C		C			C					C		C			C	
0			A			A			A		A				A			A		A				A			A
1	C B				C	B	C B			B	C		B C			B C				B	C	B	C		B	C	
Exp distri			D			D			D			D			D			D			D			D			D
0			A			A			A		A				A			A		A				A			A
1	B					B	B			B			B			B				B		B			B		
Peur démarque	C		A		C	A	C		A		C A		C		A	C		A		A	C		C	A		C	A
0			D			D			D			D			D			D			D			D			D

Annexe 8.10 : Caractéristiques de l'équipe, modes de management, caractéristiques du manager et logistique interne

| | LOGISTIQUE INTERNE | | |

Annexe 8.11 : Diagramme causal du management de la spécificité des rayons F&L, par activités et décisions détaillées.
(par soucis de lisibilité, seules les associations négatives sont précisées)

