

# Crise économique et grande distribution : ressenti des managers et solutions managériales

JEAN-FRANÇOIS NOTEBAERT  
Univ Bourgogne Franche Comté, IAE de Dijon

LAURENCE ATTUEL-MENDES  
Univ Bourgogne Franche Comté, ESC Dijon-CEREN

## Résumé :

La grande distribution, depuis les Trente Glorieuses, a développé une distribution de masse apte à écouler une production de masse. Cependant, avec la précarisation et la paupérisation d'une partie des consommateurs, ce modèle économique évolue. Une partie des individus, désaffiliée, n'est plus en capacité financière de s'approvisionner en grande distribution et, globalement, les français ont modifié leur comportement d'achat. Cet article a pour ambition d'analyser, grâce à une étude qualitative, la manière dont la crise est perçue par les managers de rayon et les pistes de solutions managériales pouvant être mise en œuvre en période de crise. L'originalité de cette recherche réside dans l'angle retenu, celui de la perception des chefs de rayons qui se singularise par le fait que ces derniers sont en première ligne pour observer l'une des conséquences de la crise à deux niveaux : celui de la paupérisation d'une partie des ménages et de son impact sur ses employés dans une dimension RH.

## Mots clefs :

Précarité, Consommation, Grande distribution, Proximité

**Abstract :**

Mass retail, since the postwar boom, has developed a mass distribution suitable for mass production flow. However, with the insecurity and impoverishment of consumers, this business model evolves. Some individuals, disaffiliated, are no longer financially able to get their supplies in major outlets and overall, French have changed their buying behavior. This article aims to analyze, through a qualitative study, how the crisis is perceived by department managers and managerial solutions tracks that could be implemented in a crisis context. The originality of this research lies in the chosen angle, that of department managers' perception since they are in front line to see one of the consequences of the crisis at two levels: impoverishment of part of households and its impact on employees in an HR dimension.

**Key words :**

Poverty, Consumption, Retail sector, Proximity

## INTRODUCTION

Historiquement, la grande distribution a su développer une distribution de masse permettant d'écouler une production de masse (Filser et al., 2012). A ce titre, elle peut être analysée comme l'avatar commercial du fordisme (Moati, 2001). En effet, la grande distribution, à partir des années 1960 (ouverture du premier hypermarché Carrefour au monde en 1963), devient l'interface entre la production de masse et la consommation de masse, car « à la productivité et au rendement industriel, il faut répondre par une productivité et un rendement de la distribution » (Thil, 1966).

Aujourd'hui, la grande distribution ne constitue plus uniquement le volet commercial d'une production de masse dans la mesure où nous assistons à une saturation des besoins de base. Ainsi, le besoin d'écouler une production standardisée est remis en cause. Selon Daumas (2006), ce mode de distribution doit répondre à une difficulté majeure : « s'adapter aux exigences contradictoires d'une clientèle demandeuse à la fois d'un meilleur service commercial et des prix bas ». Bien qu'elle ait fortement évolué depuis les années 1960, les piliers qui lui ont permis de se développer demeurent de solides appuis favorisant son adaptation aux exigences du marché. La grande distribution, alimentaire ou non alimentaire, a pu se développer et garder sa suprématie sur le commerce de détail indépendant grâce notamment (Notebaert, 2008) :

- à ses centrales d'achat qui permettent une réduction des coûts de transaction en amont par la massification des commandes auprès des producteurs ;
- à ses économies d'échelle obtenues par la grande dimension de ses points de vente mais aussi par celle de son réseau. Ce qui permet de mettre en place une déclinaison de formats à moindres coûts ou de se diversifier vers des secteurs plus rentables ;
- au libre-service aboutissant à la réduction du service commercial ;
- à une utilisation intensive des moyens de communication (mass media et hors media).

La grande distribution, à l'aide de ces piliers qui font sa force, devrait être en capacité de s'adapter à la nouvelle donne proposée par la crise économique. En effet, la précarité, voire la pauvreté qui se développe depuis la crise financière et qui s'est étendue à l'ensemble de l'économie devrait favoriser une distribution de masse, répondant aux besoins de base des individus.

Cependant, et paradoxalement, les circuits de distribution les plus aptes à écouler des produits à des prix compétitifs ne connaissent pas une croissance exponentielle, bien au contraire. A titre d'exemple, alors que le hard discount se développe en France au niveau des m<sup>2</sup> jusqu'en 2014, ses parts de marché régressent depuis la crise de 2008 pour atteindre 11,5 % de parts de marché en 2015 (source Linéaires, DistriBook, 2015, p, 6).

Face à une crise qui s'installe durablement dans le paysage économique et des consommateurs plus difficiles à satisfaire, la grande distribution doit s'adapter dans la douleur aux nouveaux défis qui lui sont soumis. La classe moyenne, de plus en plus précarisée - comme les plus pauvres - ne sont pas toujours satisfaits de l'offre commerciale proposée par les enseignes et adopte de nouveaux comportements. Depuis l'adoption de la loi de modernisation de l'économie en 2008 qui permet d'intégrer les marges arrière au prix de vente, la concurrence est de plus en plus féroce (Attuel-Mendès, 2015). Les enseignes, à l'instar de Casino, se lancent dans la bataille des prix. Des rayons « Costco » favorisant les gros volumes sont développés et des linéaires « Primark » tentent de rendre les rayons textiles plus concurrentiels. Cette stratégie de prix de pénétration, reprenant en interne le nom des concurrents discounts qui connaissent une forte croissance, illustre bien la stratégie de pénétration mise en place par les enseignes de distribution françaises.

En réalité, la question de la gestion des enseignes de la grande distribution par temps de crise est peu étudiée en recherche, alors que la presse spécialisée (Points de Vente, LSA, Linéaires...) traite ce délicat sujet depuis des années. C'est pourquoi, il paraît primordial de s'emparer de cette question qui concerne un secteur d'activité essentiel.

Dans une première partie, un état des lieux sera fait sur la capacité de la grande distribution à répondre aux besoins des consommateurs. Puis, une explication de la méthodologie employée sera effectuée. Ensuite, l'article analysera la manière dont la crise, vécue par les

consommateurs, est perçue par les managers de rayon. Enfin, seront développées des solutions managériales mises en place pour gérer les magasins en temps de crise.

## 1. Crise économique : la grande distribution sous tension

Une part non négligeable de la consommation des ménages prend la forme d'un contrat ou d'un abonnement difficilement renégociable à court terme. Cette dépense, appelée dépense pré-engagée, est liée au logement, aux emprunts contractés, aux services de communication Internet ou mobile, etc. Alors qu'elle ne représentait que 15% du budget des ménages en 1959, elle était de 33% en 2009 (INSEE, 2011)<sup>1</sup>, ce qui a pour effet de réduire les marges de manœuvre des consommateurs. Ceci influence grandement la perception qu'ils ont de leur pouvoir d'achat, en stagnation ou en régression depuis 2008.

Tableau 1 : Pouvoir d'achat, variation annuelle, en % (source INSEE, 2015)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pouvoir d'achat par personne	-0,3	1,1	0,7	-0,3	-1,3	-0,5	0,7
Pouvoir d'achat par ménage	-0,7	0,7	0,3	-0,7	-1,7	-0,8	0,4

Jamais, depuis les Trente Glorieuses, le pouvoir d'achat n'avait subi une telle pression. Les effets sur la consommation sont bien entendu loin d'être anodins et la grande distribution en subit pleinement les conséquences.

### 1.1. Pauvreté, précarité : un consommateur désaffilié

Dernier moteur de la croissance en France depuis la crise de 2008, la consommation s'affaiblit. Tous les secteurs de la grande distribution sont touchés : l'alimentation stagne, l'habillement, le brun, l'ameublement reculent, les produits de bricolage qui ont longtemps résisté connaissent eux aussi des difficultés, etc.

<sup>1</sup> [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers\\_web/pouvoir\\_achat/pouvoir\\_dachat.htm#rpa](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers_web/pouvoir_achat/pouvoir_dachat.htm#rpa)

Comme l'indique Lazarus (2006), les plus démunis pendant les Trente Glorieuses, grâce à l'évolution du niveau de vie et l'acquisition des biens, pouvaient s'intégrer, à terme, dans une société de classe moyenne. Mais la crise a brisé ce schéma, qui ne s'est d'ailleurs pas toujours vérifié. Les pauvres ne relèvent plus vraiment des classes populaires et se situent de plus en plus en rupture de la société (Clerc, 2012). Ainsi, la consommation représente souvent le seul lien permettant d'intégrer, même de manière éphémère, les plus défavorisés. Dans la société de consommation qui s'est développée, permettre aux plus pauvres de consommer dans les circuits de distribution traditionnels revient à intégrer, tout du moins en partie, les plus démunis au sein de la société.

La crise économique dans les années 1980 et la montée du chômage ont fait apparaître des termes inédits pour qualifier ces nouveaux pauvres. Ils vivent dans un monde d'abondance, qu'ils ont en partie créé, mais ne peuvent plus s'y intégrer, faute de moyen financiers. Declerck (2001) emploie le terme de « naufragés » et Castel (1991) celui de « désaffiliés ». Les individus sont confrontés au dénuement matériel et à la fragilisation du tissu relationnel. Pour reprendre la terminologie de R. Castel, à côté des « flamboyants » qui sont généralement dans l'hyperconsommation (Lipovetsky, 2004, 2009), les individus par défaut ne peuvent plus accéder à un minimum d'indépendance, d'autonomie, de reconnaissance sociale. L'individu pauvre, précarisé, ne participe pas à la démocratisation de masse du loisir, de la culture. Le consumérisme expérientiel (Filser, 2002) ne le concerne pas. Il est « désaffilié » et n'ayant plus de repères, il se met à « flotter » (Castel et Haroche, 2001, p. 116). La crise de 2008, qui fait suite aux nombreuses difficultés économiques vécues depuis « les Trente Piteuses » ne fait qu'accentuer ce phénomène. Comme l'indique Lazarus (2006), les pauvres, aujourd'hui, reçoivent des aides financières qui les mettent à l'abri de la pauvreté absolue. Cependant, conjuguer l'assistance avec la consommation est une situation perçue comme intenable. Pour le consommateur et ses proches, la consommation incite à satisfaire des désirs toujours plus importants mais qui ne se justifient pas forcément en termes de nécessité absolue. Pourtant, la participation à la société de consommation permet de relier l'individu aux autres, à ses enfants, sa famille, d'être perçu comme identique. Par ailleurs, la précarisation des classes moyennes met aussi la grande distribution sous pression.

## 1.2. Pauvreté, précarité et grande distribution

Les pauvres ou les personnes dans la précarité peuvent être une cible, mais de manière marginale, pour la grande distribution. Par exemple, l'enseigne Crazy George's proposait des biens d'équipement en location-vente dans les années 1990 aux plus pauvres. Toutefois, ces derniers payaient en réalité les biens beaucoup plus chers que dans les enseignes traditionnelles. Ceci a suscité une vive émotion des pouvoirs publics et la fermeture de Crazy George's en France. Par ailleurs, lorsque les enseignes de hard discount se sont développées en France à partir des années 1980, les consommateurs les plus précaires étaient visés en premier lieu, mais elles se sont « embourgeoisées » depuis. Des marques apparaissent, même chez le leader du marché, l'allemand Lidl, qui développe de nouveaux concepts de magasins, plus grands, plus beaux, plus axés sur la consommation locale. Friedrich Fuchs, le président du conseil de gérance de Lidl France avait d'ailleurs indiqué, dès la fin 2012, que l'enseigne souhaitait abandonner le hard-discount. Cela se fait au profit de l'élargissement des gammes, d'une implantation d'un rayon fruits et légumes plus important, du développement d'un rayon boulangerie et d'une présentation des produits s'approchant de la concurrence. Cette stratégie semble payante car l'enseigne a atteint la barre symbolique des 5% de parts de marché en octobre 2015 selon Kantar Wordpanel. Les catégories les plus pauvres ne sont donc plus une cible. Dans cette même veine, Costco, le numéro deux mondial qui va prochainement s'installer en France, bien que discounter, ne s'adresse pas plus aux plus démunis.

L'objectif est d'augmenter des parts de marché qui s'effritent, alors que la crise aurait pu donner une véritable dynamique commerciale au hard discount. Le concept au départ, était assez simple : un magasin d'une taille comprise entre 400 et 800 m<sup>2</sup>, à dominante alimentaire, proposant une seule référence par article, sous MDD. L'objectif était de réduire tous les coûts au maximum. L'explication du recul de ce type de commerce peut s'expliquer au niveau théorique par la « roue de la distribution » (McNair, 1958). Mais il peut s'agir aussi d'une augmentation des difficultés financières de la clientèle habituelle qui quitte, pour partie, la grande distribution afin de s'approvisionner en dehors de l'espace marchand devenu inaccessible. Les épiceries solidaires ou des organismes comme les Resto du cœur jouent alors le rôle d'amortisseur social.

Une autre explication vient de la guerre des prix qui sévit entre les enseignes de la grande distribution alimentaire française. Carrefour s'est lancé dans la « bataille du prix » afin de concurrencer Leclerc frontalement, et Casino lui a emboité le pas. L'objectif est de capter la clientèle qui peut encore consommer dans des supermarchés ou des hypermarchés. Les consommateurs, auparavant fidèles au hard discount, préfèrent les distributeurs intégrés traditionnels ou les indépendants comme Leclerc, Système U et Intermarché (LSA, avril 2013, n°2271, p. 3).

Dans le domaine non alimentaire, les enseignes connaissent aussi des difficultés comme nous l'avons vu précédemment. Darty, Castorama ou TOYS'R'US sont des exemples parmi d'autres. Véritable boulet de l'hypermarché, le non alimentaire connaît, tous secteurs confondus, une chute importante (Points de vente, juin 2013, n°1137, p. 28). A la quête du prix compétitif, le consommateur recherche des produits sur Internet en faisant jouer la concurrence entre les différents circuits de distribution (Vanheems, 2013) ou privilégie l'occasion. Leboncoin.fr attire ainsi plus de 19 millions d'Internautes par mois en 2014 (Journal du Net, 2015).

Dans toutes les grandes enseignes de distribution alimentaire et non alimentaire (en dehors des magasins populaires, comme Monoprix, et des grands magasins tels que les Galeries Lafayette), la pression sur les prix, l'élargissement des assortiments alimentaires afin de toucher une autre clientèle et la communication promotionnelle sont utilisés.

## **2. La méthodologie mise en place**

Afin d'analyser les modifications apportées par une montée de la précarité et de la pauvreté, deux choix méthodologiques pouvaient être développés. Soit interroger les consommateurs pour comprendre leurs difficultés à s'approvisionner de manière satisfaisante dans les circuits traditionnels de la grande distribution, soit analyser les difficultés ressenties par les salariés des magasins eux-mêmes face à la crise. Comme l'indique Cochoy (2011), pour bien comprendre la consommation, il est « parfois préférable de se détourner du consommateur ». C'est pourquoi nous avons pris le parti de ne pas interroger les consommateurs eux-mêmes mais les salariés des magasins qui tentent



au quotidien d'apporter une réponse à la crise que vivent les consommateurs dans le secteur marchand. Les managers de rayon ont été choisis pour deux raisons : ils sont en prise directe avec les réalités du terrain car ils passent beaucoup de temps dans les rayons, en contact avec la clientèle, et ils doivent appliquer et faire appliquer dans le magasin les décisions stratégiques prises par les enseignes. Ils sont donc l'interface, dans le magasin, entre le client qui vit la crise économique et l'enseigne qui essaie d'adapter sa stratégie.

### **Encadré 1. Méthodologie employée**

La méthodologie s'appuie en premier lieu sur la mise en place de deux entretiens de groupes composés de managers de rayon dans le domaine alimentaire et non alimentaire. Trois raisons ont joué en faveur de cette méthode (Evrard et al., 2009) :

- Le groupe permet de désinhiber les répondants face à un sujet touchant leur travail :
- Le groupe apporte une expérience vécue plus riche et plus variée que des entretiens individuels.
- Les discussions permettent la mise en commun et l'échange d'informations.

Chaque groupe était composé de neuf managers. Les groupes étaient constitués de manière homogène, entre le secteur alimentaire (Carrefour, Casino, Schiever, Monoprix) et non alimentaire (Brico Dépôt, Conforama) afin de répondre aux conditions d'efficacité de ce type d'entretien (Evrard et al., 2009). Les lieux des magasins étaient très différents et couvraient plusieurs régions ; des zones rurales comme des zones urbaines. La saturation de l'information n'étant pas certaine à la suite des deux entretiens de groupe, nous avons procédé à 8 entretiens individuels, sur deux thèmes précis, présents de manière très inégale entre les deux groupes : le vol et Internet.

L'étude des entretiens (de groupe et individuel) s'est effectuée sous l'angle d'analyses thématiques issues de différents verbatim (Ganassali, 2008).

### **3. Précarité et consommation : des enseignes sous pression**

Les résultats issus du corpus sont riches. La vision que les managers de rayon ont sur les consommateurs, leurs besoins, leurs comportements, etc. montre que nous sommes en train de vivre une véritable mutation au sein des enseignes. Bien que la crise ne soit pas nouvelle, mais qu'elle perdure avec plus ou moins de vigueur depuis le début des années 1980, c'est la première fois que les enseignes de la grande distribution en France, comme les hypermarchés Auchan par exemple, connaissent des croissances négatives. Comme l'indique un des managers : « il va falloir piloter durablement en temps de crise et apprendre à gérer des magasins sans croissance ».

#### **3.1 Les consommateurs veulent des prix bas**

Le prix, en cette période de crise, est sans aucun doute le thème le plus saillant. Il s'agit, selon les managers de rayon, du premier critère de choix des consommateurs. Cela devient une véritable obsession pour les enseignes, dans le domaine alimentaire comme dans le domaine non alimentaire. La guerre des prix rogne les marges et fait baisser le panier moyen.

##### **3.1.1 Le comportement du consommateur évolue par rapport au prix**

De très nombreux verbatim peuvent illustrer cette évolution. Le consommateur devient un chasseur de prix, de bonnes affaires. Il désire avoir des rayons où les premiers prix sont clairement identifiés.

"Plutôt que de faire le tour du magasin, ils font le tour des premiers prix puis ils complètent avec les produits qui manquent. Aujourd'hui, les clients sont plus sensibles aux promos qu'aux marques."

"La vente des fruits et des légumes a baissé par rapport aux conserves. Les plus pauvres fuient le magasin si on n'a pas des conserves à bas prix. On est parfois en rupture sur les conserves MDD."

"Le premier prix est mis en tête de gondole pour qu'il parte bien, ça tourne bien. Il y a des premiers prix partout, dans tous les rayons, meuble, multimédia, luminaire. Les clients viennent exprès."

"Des espaces dans le magasin sont dédiés aux clients les plus pauvres."

"Tous les premiers prix sont réunis pour que les clients plus « pauvres » aient tout au même endroit, c'est un « shop in the shop », il y a beaucoup de MDD, elles marchent bien. C'est les moins chers qui tournent le plus, on a fait beaucoup d'efforts de prix."

### **3.1.2 La pression promotionnelle devient très importante.**

Une véritable bataille est lancée. Elle est usante, quotidienne, difficile à vivre.

Les managers de rayon perçoivent un manque de repère de la clientèle. Selon eux, les consommateurs ne connaissent plus les vrais prix et ne sont sensibles qu'aux réductions :

"On a dû axer notre stratégie sur les prix bas et les produits en promo."

"Le poisson est assez onéreux, on fait de plus en plus de prix ronds à 2 ou 3 euros. Les prix ronds attirent les gens."

"Les clients sont constamment en train de demander des réductions. Dès qu'on joue sur les volumes, ça marche."

"Le mot liquidation déclenche le comportement d'achat alors que tout le reste de l'année, sur certains produits, ça ne part pas. C'est psychologique, ils se disent que c'est moins cher alors que les prix n'ont pas forcément beaucoup changé."

"Avant les personnes venaient tout au long de l'année, maintenant ils attendent car les prix n'ont pas suffisamment baissé selon eux. C'est délicat, ils veulent du prix cassé."

"Des opérations existent toutes les deux semaines : les « arrivages ». Il peut y avoir peu de monde dans la semaine et ensuite c'est la folie pour les arrivages."

"Avec la pratique du « cassé-frais », ça part tout seul, on est sûr que quand on en fait ça partira."

La pression concurrentielle, très vive, est pesante pour l'ensemble des salariés des enseignes. A titre d'exemple, ce verbatim illustre parfaitement la situation :

"Il y en a marre des comparateurs de prix, Leclerc malgré tous les comparateurs sera toujours perçu comme étant le moins cher, alors que ce n'est pas forcément vrai. Il ne sera pas moins cher partout. On essaie de faire de la qualité, de la proximité, mais c'est encore insuffisant."

Le développement de la grande distribution à partir des années 1960 s'est appuyé sur une culture sectorielle forte autour du modèle du discount. Même si ce modèle tend à être remis en question à travers diverses évolutions (commerce de proximité, mise en place d'un marketing relationnel,...), la pression des consommateurs sur l'obtention de prix compétitifs concoure à le prolonger.

### **3.2 Une baisse du CA mais une augmentation du service...**

Les managers de rayon perçoivent un manque de repère de la clientèle. Selon eux, les consommateurs ne connaissent plus les vrais prix et désirent des services qui ne peuvent pas forcément leur être accordés :

"Les clients sont de plus en plus pointilleux. Les gens qui étaient sur des magasins plus haut de gamme viennent maintenant chez nous. On doit répondre à de nouveaux besoins, comme la livraison gratuite, mais on ne peut pas à ces prix-là."

"Les clients qui achetaient haut de gamme achètent aujourd'hui moyen de gamme, et les moyens de gamme achètent bas de gamme. On ne peut plus offrir les mêmes services."

"Les gens ont descendu de gamme mais ils ne comprennent pas que la qualité du service descende aussi. On ne peut pas faire la même qualité et le même service en baissant les prix."

"Les gens ne connaissent plus les prix. Une table à 200 euros ou une salle à manger à 500 euros, ils trouvent cela cher."

Cette pression sur les prix et le désir d'avoir, parallèlement, des services et des produits de qualité se concrétise par la baisse des parts de marché du hard-discount et des MDD. Les consommateurs recherchent de plus en plus des marques nationales au prix des MDD. La LME, qui a établi une véritable compétitivité par les prix, est aussi à l'origine de cette pression permanente sur les marques nationales.

### 3.3 Les nouvelles formes du crédit

Si globalement, en France, les crédits à la consommation ont baissé (plus de 20% depuis 2008)<sup>2</sup>, de nouvelles formes de consommation axées sur le crédit apparaissent, comme les crédits CAF<sup>3</sup> par exemple ou les crédits pour des sommes inférieures à 100 euros :

"Dans nos surfaces, on est en promotion tout le temps. Parfois, 80% de la clientèle du lundi [dans le rayon du manager] ont des prêts CAF."

"Il y a des ménages en CDI qui en ont besoin des prêts CAF. Ils n'ont pas les moyens car ils n'ont pas de gros salaires."

"Plus de financements sont refusés. Le taux de client insolvable est passé de 1 ou 2 % à 6%."

"Beaucoup de gens demandent de faire du « trois fois » sur 75 euros. Avant, cela n'était pas fréquent."

---

<sup>2</sup> Lesechos.fr <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/grande-consommation/0202700771182-le-credit-conso-a-recule-de-plus-de-20-depuis-2008-557805.php>

<sup>3</sup> Crédits à la consommation, sans intérêt, accordés aux ménages précaires par la Caisse d'Allocations Familiales.

### 3.4 La concurrence d'Internet

La concurrence entre les enseignes sur Internet semble exacerbée. Elle est vécue difficilement par les managers de rayon, mais ils sont bien conscients que sans un site compétitif, leur magasin ne sera pas compétitif non plus. La stratégie multicanal pose des problèmes aux managers et à leurs équipes (Fournier, 2009 ; Vanheems, 2013). En effet, elle vient renforcer la pression sur les prix et pose des problèmes de rémunération aux vendeurs.

"Les commandes web sont de plus en plus importantes. Mais il n'y a pas de vente associée ni de service sur ces ventes. C'est pas évident pour les « gueltés »."

"C'est souvent moins cher sur Internet, la TVA est parfois offerte mais pas en magasin."

"Une pratique devient de plus en plus courante. Les clients regardent sur Internet, et négocient avec leur Smartphone."

"On renseigne beaucoup en magasin, car il y a trop d'avis sur Internet. Mais ils achètent quand même sur Internet."

"Quand un client trouve moins cher sur Internet, on essaie de s'aligner systématiquement."

"Si le client vient avec son imprim écran ou son Smartphone, on lui fait la réduction, sur la literie, le canapé, la banquette. Un peu comme une vente privée, il peut y avoir des différences de prix."

La stratégie crosscanal mal maîtrisée peut aussi poser des problèmes :

"De nombreux produits sont encore dispo sur Internet mais pas en magasin. Parfois, il ne reste que le modèle d'exposition."

Paradoxalement, alors que le nombre de drives ne cesse d'augmenter, cela n'est pas réellement perçu comme une concurrence dans le secteur alimentaire. Ce point mériterait sans doute d'être approfondi ultérieurement. Les managers échangent sur le sujet si on les sollicite, mais le drive n'est pas évoqué spontanément.

### 3.5 Le vol

Ce thème n'est ressorti que dans un seul des deux entretiens de groupe, il a donc été approfondi à l'occasion des entretiens individuels. En fait, il semblerait que les enseignes soient de plus en plus sensibles à la démarque inconnue. Le nombre de vol, en réalité, ne connaît pas une croissance exponentielle mais la difficulté d'avoir une marge satisfaisante fait qu'il est de plus en plus insoutenable.

"Sur certains produits, les prix sont élevés. Ce que j'ai vu depuis 5 ans c'est le nombre de vols augmenter sur des choses de première nécessité."

"Nous, les sachets sont souvent ouverts, les gens se servent."

"Le client s'en fout d'avoir un trou dans le vêtement. Il préfère voler quelque chose avec un trou que repartir sans rien."

"Le taux de démarque est important. On a enlevé les agents de sécurité car on vole quand même... Nous on a gardé des agents de sécurité en permanence, car les spiders, les alarmes, tout cela ne sert à rien."

"Le vendeur il est là pour bosser, pas pour surveiller. Mais il lui faut des formations contre la démarque."

## CONCLUSION

### **Des solutions commerciales jouant sur la proximité et la gestion des ressources humaines : les deux pistes de réussite des magasins**

La pression appliquée sur les enseignes se répercute sur les salariés. De nouvelles stratégies sont mises en œuvre et modifient le pilotage des magasins. Trois grands changements peuvent être relevés.

Tout d'abord, les intégrés désirent redonner de la respiration au magasin. Alors que pendant des années, Carrefour, Casino, Auchan ont retiré aux managers de rayon le pouvoir de négocier en direct avec les fournisseurs et la possibilité d'adapter réellement leurs rayons aux opportunités et menaces locales, un changement commence à s'opérer. Loin de devenir encore une réalité quotidienne, cette stratégie qui laisse aux acteurs locaux la capacité de s'adapter à un environnement difficile semble être issue du bon sens. Il s'agit tout simplement de permettre aux managers de rayons, aux chefs de secteur, aux directeurs de magasin, de redevenir de véritables commerçants.

Il convient de favoriser « le local ». Les attentes de consommateurs sont différentes d'une région à l'autre, d'une enseigne à l'autre, d'un format de magasin à un autre. La possibilité de nouer des partenariats avec des producteurs locaux, de s'inscrire dans un territoire en tissant des liens avec des associations est un moyen de s'ancrer et de se développer. Il faut donner une bouffée d'oxygène aux magasins afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'acteur sur leur territoire. Cette forte implantation locale va de pair avec le développement de marques territoriales, de « MDD terroir » (Beylier et Messeghem, 2011).

Par ailleurs, les stratégies crosscanal s'orientent vers la satisfaction des clients grâce aux points de vente physique. Les magasins, quelle que soient leur taille, deviennent des points de contacts privilégiés. La question du dernier kilomètre, qui a toujours été une bataille dans la distribution des produits, est actuellement gagnée par les enseignes qui jouent sur la proximité et le maillage territorial. Reste à développer une offre qui permette de répondre



aux attentes du client en faisant tomber les barrières entre les enseignes physiques et virtuelles au niveau des prix, des produits, des services (Belvaux et Notebaert, 2015).

Enfin, la crise, vécue par une partie importante des consommateurs, est durement ressentie par les salariés des enseignes. Ils sont soumis à une pression importante. Dès lors, le management devient un facteur clé de succès dans le magasin. A la suite des différents entretiens de groupe, il a été tout à fait clair que le niveau de stress est élevé, que le manque de personnel se fait ressentir dès lors qu'un salarié malade n'est pas remplacé. Comme l'indique un manager : « Il n'y a pas plus d'arrêt qu'avant, mais cela se ressent très vite car on est à flux tendu ». Pour un autre, il évoque : c'est le serpent qui se mord la queue. On n'atteint pas les chiffres, donc on n'embauche pas, donc on est moins performant... »

Cependant, des élans de solidarité sont à noter : « ceux qui ne sont pas gueltés vendent en mettant le nom d'autres vendeurs pour qu'ils puissent avoir la prime ». Pour l'ensemble des magasins, il est possible de voir que le rôle du directeur est primordial : « le directeur essaie de rassurer. Il nous dit : on va sortir de la crise ». Dans certains magasins, la pression est grande : « les salariés arrivent avec la boule au ventre, personne ne parle, je vais avec eux dans le rayon, pour les soutenir. L'étude des difficultés vécues par les consommateurs, fait tout de suite écho aux difficultés de management dans les enseignes. Il serait très intéressant de poursuivre dans cette voie en analysant en profondeur les répercussions de la pauvreté et la précarité grandissante sur la gestion des ressources dans les enseignes de la grande distribution. Très loin d'opter pour une nouvelle consommation, ou une anticonsomption (Robert-Demontrond, 2011), les consommateurs ont une soif de consommer qui met les enseignes sous tension, car elles n'ont pas la capacité de « lutter contre les inégalités extrêmes et la pauvreté durable », pour reprendre les termes de Clerc (2012).

## REFERENCES

Attuel-Mendès, L., Filser, M., Notebaert, J.-F. (2015), Les évolutions de l'urbanisme commercial et des rapports de force dans le canal de distribution : impact sur les stratégies des détaillants, *Revue Française du Marketing*, n°251 (1/4), pp. 77-90.

Belvaux B., Notebaert J.-F. (2015), *Crosscanal et Omnicanal, La digitalisation de la relation client*, Dunod, Paris, 183 p.

Beylier, R.-P., Messeghem K. 2011, Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour, *Revue Management et Avenir*, n°44, p. 235-255.

Castel R. 1991, De l'indigence à l'exclusion : la désaffiliation, in Jacques Donzelot (dir.), *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Esprit, Paris, p. 137-168.

Castel R., Haroche C. 2001, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Fayard, Paris, 208 p.

Clerc D. 2012, Comment réduire les inégalités et la pauvreté ?, *L'Économie Politique*, n°54, p. 36-54.

Cochoy F. 2011, Le « calcul » économique du consommateur : ce qui s'échange autour d'un chariot, *L'Année sociologique*, vol. 61, n°1, p. 71-101.

Daumas J.-C. 1991, Consommation de masse et grande distribution, une évolution permanente (1957-2005), *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 3, n°91, p. 57-76.

Declerck P. 2001, *Les Naufragés*, Plon, Paris, 457 p.

Evrard Y., Pras B., Roux E. 2000, *Market. Etudes et Recherches en marketing*, Dunod, Paris, 704 p.

Filser M., Des Garets V., Pache G. 2012, *La Distribution : organisation et stratégie*, EMS, Paris, 394 p.

Filser M. 2002, Le marketing de la production d'expérience. Statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, n° 27, p. 13-22.

Fournier C. 2009, Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux : quelques réflexions appliquées au secteur des services, *Revue Française du Marketing*, n°223, vol. 5, p. 67-78.

Ganassali S. 2008, Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes, *Décisions Marketing*, n° 51, p. 55-67.

Lazarus J. 2006, Les pauvres et la consommation, *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 3, n°91, p. 137-152.

Lipovetsky G. 2004, *Les temps hypermodernes*. Grasset, Paris, 128 p.

Lipovetsky G. 2009, *Le bonheur paradoxal*, Folio essais, Paris, 384 p.

Moati P. 2001, *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 392 p.

McNair M. P. 2006, "Significant Trends and Developments in the Post-War Period," in *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*. A. Smith, ed. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press, p. 1-25.

Notebaert J-F (2008), Commerce équitable en grande distribution et « résistance » du consommateur : une solution multicanal intégrant les fournisseurs sur Internet, *Revue d'Économie Méridionale*, vol. 56, n° 221-222, p. 103-122.

Robert-Demontrond P. 2011, Le Zeitgeist des décroissants : continuités historiques et diversités idéologique d'un mouvement d'anticonsumption, *Perspectives Culturelles de la Consommation*, vol.1, n°1, p. 109-142.



NOTEBAERT, J.F., ATTUEL-MENDES, L., 2016, Crise économique et grande distribution : ressenti des managers et solutions managériales, *Revue de Management et de Stratégie*, (3:5), pp.33-52, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press.

Thil E. 1966, *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, Paris, 283 p.

Vanheems R. 2013, *La distribution à l'heure du multicanal : une redéfinition du rôle du vendeur*, *Décisions Marketing*, n° 69, p. 43-59.