

# **Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles**

**Par Lilian PICHOT**

Maître de conférences

Faculté des sciences du sport de Strasbourg

Équipe de recherche en sciences sociales du sport (EA 1342)

Université de Strasbourg

Humans and Management in Society (EA 1347), École de Management Strasbourg

[pichot@unistra.fr](mailto:pichot@unistra.fr)

**et Julien PIERRE**

Maître de conférences

Faculté des sciences du sport de Strasbourg

Équipe de recherche en sciences sociales du sport (EA 1342)

Université de Strasbourg

Humans and Management in Society (EA 1347), École de Management Strasbourg

[julien.pierre@unistra.fr](mailto:julien.pierre@unistra.fr)

**territorial** éditions

Groupe Territorial

BP 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)

Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite – Août 2010

Réf. *Revue européenne du management du sport* n° 27

Uniquement disponible par téléchargement sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)

ou [www.acteursdusport.fr](http://www.acteursdusport.fr)

## Résumé

À l'aune de diverses enquêtes menées auprès des distributeurs d'articles de sport (Décathlon, Go Sport, Intersport, Sport 2000, etc.), notre article se propose de caractériser l'influence de la structure du marché du commerce d'articles de sport et des tendances de consommation sur les modes d'organisation du travail en général et le recrutement des vendeurs d'articles de sport en particulier. Exposant les prescriptions relatives au travail quotidien des vendeurs et celles à l'œuvre sur le terrain, cet article met en exergue l'importance des compétences relationnelles (souvent indicibles) et de la passion partagée du sport (entre les vendeurs et les clients). Il souligne d'une part le poids de la relation tissée par les vendeurs avec les clients (notamment en ce qu'elle est susceptible de précipiter l'acte d'achat) et, d'autre part, l'importance de la relation affective que tissent les vendeurs avec « leurs » produits.

## Mots-clés

Articles de sport, distributeurs, tâches, compétences, organisation du travail.

## Abstract

Based on various studies performed with sporting goods retailers (Décathlon, Go Sport, Intersport, Sport 2000, etc.), this article explains the impact which consumption trends and the structure of the sporting goods market have on general work organization, recruitment of sporting goods salespersons. This paper discusses formal prescriptions associated with work organization, especially those related to daily tasks assigned to salespersons and the skills needed to perform these tasks, as well as those in place on the sales floor. The research also highlights the impact of the relationship built by salespeople with customers (because it can accelerate the purchasing decision, for example) and the importance of the affective relationship created by the salesperson with "his or her" products.

## Key words

Sporting goods, distributors, tasks, skills, work organization.

## Introduction

La concurrence entre les organisations positionnées sur l'offre d'articles de sport et de loisirs, précisément les fabricants de produits sportifs et les distributeurs, est d'autant plus vive que ce marché connaît une phase de stagnation liée à la récession économique. Le commerce spécialisé des articles de sport continue néanmoins d'enregistrer une légère croissance<sup>1</sup> (cf. annexe 1), notamment grâce à une meilleure maîtrise du prix moyen des articles de sport<sup>2</sup>. Les études commanditées par les distributeurs visent à mesurer les effets liés au choix des produits mis en rayon, mais aussi à évaluer l'impact du réseau de distribution et l'influence de l'animation des points de vente (cf. annexe 2). D'ailleurs, pour assurer leur compétitivité, les enseignes de la distribution sportive recourent à différents dispositifs (Chantelat, 2006) : des dispositifs spatiaux sur le point de vente (aménagement des espaces de circulation et des rayons pour mettre en valeur les produits) ; des dispositifs d'information et de promesses relatives aux prix, à la qualité des produits, aux services avec notamment l'utilisation de supports cognitifs et appréciatifs (catalogues, étiquettes d'information sur les produits, guides d'achat) ; et des dispositifs relationnels – qui retiennent ici notre attention – caractérisés par la délivrance de conseils personnalisés dont la légitimité dépend de l'appréciation subjective par le consommateur de l'expertise et de l'honnêteté du vendeur.

À la suite de Hatchuel (1995) et de Callon, Méadel & Rabeharisona (2000), on sait que la rationalité du consommateur est en partie scellée par des dispositifs de confiance et de promesses (Karpik, 1996) qui lui permettent de réduire une situation d'indécision (Cochoy, 1999, 2002), de juger et éventuellement de passer à l'acte d'achat (Cochoy & Dubuisson-Quellier, 2000). S'agissant des dispositifs relationnels précédemment évoqués, quelles sont les compétences mobilisées par les

vendeurs pour satisfaire les missions qui leur sont confiées ? Ces capacités correspondent-elles à celles formulées par les prescriptions managériales et les engagements contractuels ? Soucieux de caractériser le décalage entre travail prescrit et travail réel – perspective souvent absente des travaux en sciences de gestion (Babeau, 2008)<sup>3</sup> –, il nous a semblé opportun de voir comment les dirigeants traduisent dans différentes prescriptions les principales compétences attendues (notamment relationnelles, qui, par définition, demeurent malaisées à transcrire).

Aussi, en partant du terrain, nous nous attachons à montrer, dans une première partie, que ce qui se joue sur la scène du travail semble moins tenir à l'identité professionnelle du vendeur qu'à la situation de coprésence vendeur-client. L'objet central de notre article vise en effet à caractériser la réalité du travail et des interactions de vente telles qu'elles se présentent quotidiennement à l'observateur ainsi que leurs significations. Cela nous permet de constater, par exemple, le primat de la dimension relationnelle sur le produit stricto sensu. Le sens que donnent les vendeurs à leur action étant par définition délicat à expliciter, la deuxième partie se focalise sur la manière dont les dirigeants traduisent des compétences difficilement objectivables (comme la passion) en prescriptions, notamment en analysant les référentiels d'activité, les offres d'emploi et leurs propres discours.

### Méthodologie

La démarche méthodologique de ce travail s'articule autour de plusieurs techniques de collecte de données. Une **enquête par questionnaire** adressé à chaque directeur d'établissement a tout d'abord été menée auprès de l'ensemble des magasins d'articles de sport et de loisirs implantés en Alsace (212). La base constituée (n=61) contient des données relatives à l'entreprise – taille de l'entreprise, nombre de salariés, chiffre d'affaires et ancienneté – et au métier de vendeur d'articles de sport et de loisirs – tâches accomplies, compétences requises en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être acquis par l'expérience, qualification possédée. Parallèlement, une **analyse documentaire des offres d'emploi** diffusées dans la presse, sur Internet et affichées dans les magasins (n=152) a été effectuée. Puis, des **entretiens semi-directifs** avec des vendeurs, des responsables de rayon et des directeurs de magasin (n=20) ont complété notre dispositif d'enquête. Huit magasins (Décathlon, Sport 2000, Intersport, Go Sport et quatre commerces de détail d'articles de sport indépendants) ont été sélectionnés en fonction de leur taille, de la nature de leur activité et de leur implantation géographique. Enfin, une **observation ethnographique** réalisée dans dix points de vente<sup>4</sup> visant à décrire

<sup>1</sup> En 2009, le bilan du marché des articles de sport en France s'établit à 9,1 Mds € de chiffre d'affaires. Le segment prédominant du commerce spécialisé (composé de magasins appartenant à un réseau succursaliste, également appelé « réseau intégré », de magasins adhérents à un réseau de commerçants indépendants associés ou franchisés, de magasins indépendants généralistes implantés localement et de magasins monomarkes) représente 7,1 Mds € de chiffre d'affaires (d'après le bilan annuel de la FPS – Fédération Professionnelle des entreprises de Sport et loisirs). Les Français sont même, avec les Hollandais, ceux dont la dépense moyenne dans les articles de sport est la plus élevée – respectivement 144 € et 146 € par an et par habitant, tandis que les Espagnols sont à 101 €, les Allemands à 84 € et les Italiens à 81 € (FPS, 2006).

<sup>2</sup> Sur le marché de la chaussure de sport, le prix moyen unitaire est passé de 43,4 € à 40,7 € de 2003 à 2006, soit une baisse du prix moyen de 6,2% en trois ans (source : NPD Group). Depuis 2006, le prix moyen de l'article de sport a continué de reculer, dans des proportions toutefois maîtrisées selon la FPS.

<sup>3</sup> Même si, dans d'autres disciplines, des ergonomes, psychologues et autres sociologues du travail se sont attachés à prouver l'irréductibilité de l'écart entre travail prescrit et travail réel (Dejours, 2003 ; Dujarier, 2006).

<sup>4</sup> Les points de vente observés concernent les enseignes Décathlon, Go Sport, Intersport, Sport 2000, Foot Locker ainsi que des magasins d'articles de sport spécialisés dans des familles d'activités sportives (sports de raquette, ski et montagne, running, football, sports collectifs).

l'activité et les actions accomplies par le vendeur<sup>5</sup> a permis de parfaire l'analyse.

## **I • Le travail réel ou l'importance des compétences relationnelles**

Quel sens les vendeurs attribuent-ils à leurs tâches et aux compétences nécessaires pour les effectuer ? Comment se construit le processus de séduction du client ? Le travail réel correspond non seulement aux tâches effectuées, observables au quotidien, mais demeure également indexé aux représentations des vendeurs. On ne peut le saisir en faisant l'économie d'appréhender le sens que les acteurs leur confèrent.

### **A - Tâches, compétences, dispositifs de gestion : éléments de définition et cadre d'analyse**

Dans un cadre de travail où « *la prescription est une injonction de faire émise par une autorité* » (Daniellou & al., 2000), une tâche peut être sommairement définie comme un but donné dans des conditions déterminées (Berthet & Cru, 2003). Elle semble correspondre aux missions et travaux définis par une autorité supérieure ou par le vendeur lui-même. Ce premier niveau de définition passe sous silence le contexte de travail élargi à l'organisation collective et à la division du travail, aux relations humaines qui en découlent. Aux tâches prescrites correspondent en effet des compétences données conditionnant la réalisation des premières. Nous distinguerons ainsi les tâches des compétences qui intègrent une dimension relationnelle<sup>6</sup>. La compétence est donc moins un concept qu'une catégorie de la pratique dont il importe de saisir les représentations sur lesquelles elle se fonde pour mieux comprendre les usages qui

<sup>5</sup> Non seulement dans sa relation aux produits placés dans les rayons, mais aussi dans sa relation aux clients, dans ses interventions en termes d'information et/ou de conseil.

<sup>6</sup> La dimension relationnelle semble donc inhérente à la définition de la compétence, tant l'appréciation de cette dernière dépend du jugement (de la reconnaissance) d'une ou de plusieurs personnes. En somme, nous privilégions ici une définition relativiste de la compétence (par rapport à un contexte où le vendeur est en relation avec d'autres individus, clients ou collègues) aux dépens d'une définition substantialiste (un individu n'est pas intrinsèquement compétent ; il l'est parce qu'autrui le reconnaît comme tel).

en sont faits (Monchatre, 2010). Elle reste souvent traitée dans des perspectives individualistes et psychologisantes. Or, sa définition n'apparaît pas réductible aux qualités/capacités individuelles. En effet, déceler et affecter les compétences « là où elles doivent être » (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 2001) renvoie nécessairement à des enjeux identitaires doublement individuels et collectifs. Sont en effet en jeu l'identité d'individus, d'un groupe de professionnels (les vendeurs d'articles de sport) identifiables par la détention de qualifications reconnues, et l'identité de l'entreprise qui dépend du jugement que portent les consommateurs sur les compétences des salariés (Pichot & Wipf, 2010). Dès lors qu'elles sont relatives à une norme traduisant un jugement<sup>7</sup> et/ou à une représentation à propos d'une production<sup>8</sup>, les compétences sont également envisagées comme une construction sociale figurant au cœur des processus identitaires.

C'est dans ce cadre d'analyse que nous nous sommes efforcés d'entreprendre un travail de description, factuel, qui nous donne accès aux sens que les acteurs attribuent aux situations de travail et aux aléas. Il est question de relever ces significations à partir des références (de quoi parlent-ils ? en référence à quoi ? quelles valeurs ?) que les acteurs en situation (employeurs et salariés) mobilisent, tout en tenant compte des conditions contextuelles dans lesquelles elles sont produites et déclarées.

### **B - L'implication subjective du vendeur : moins le produit, plus la relation du client à sa pratique**

L'apparente homogénéité des discours – observable notamment dans les offres d'emploi (cf. *infra*) – ne doit pas masquer le fait qu'il peut exister des nuances entre l'emploi tel qu'il est prescrit par les dirigeants et le travail réel effectué par les vendeurs. Ces derniers expliquent l'importance de leur première mission liée à l'accueil des clients. Ainsi, David d'Intersport confie : « *La priorité, c'est que le client soit là pour être aidé s'il a des besoins, qu'on soit là au cas où il aurait des questions* ». Le directeur d'un magasin Décathlon place au centre de la fidélisation du client l'action du vendeur : « *Si l'on discute une demi-heure avec le client, on ne peut pas dire que la vente est faite mais le client adore raconter ce qu'il a fait. Le vendeur va rebondir : "On était dans la montagne, on a essayé les derniers skis Quechua" [...] "Ah oui moi aussi, super la poudreuse..."*. Le but, ce n'est pas qu'ils causent des heures mais la vente est quasiment gagnée ». D'une autre manière, le gérant d'une autre enseigne de sport donne une continuité à ces

<sup>7</sup> Le vendeur doit être perçu comme compétent pour vendre.

<sup>8</sup> Le vendeur est considéré comme efficace parce qu'il détient les informations satisfaisant les demandes du client.

convictions : « *Un bon vendeur vend n'importe quoi, il suffit qu'il ait des bases, qu'il soit un passionné du produit. Un gars qui est vendeur de voitures et qui est passionné de ski va pouvoir vendre des skis* ». Ce gérant de Sport 2000 affirmant « *quand on fait la vente, on ne parle jamais de l'article, on parle du beau temps, du sport, mais il faut quand même à la base être convaincu de tout ce que comporte cet article* » traduit l'importance de posséder un socle de connaissances – se tenir informé des innovations technologiques des produits sportifs vendus est une nécessité pour les professionnels – et une expertise (ou plus exactement la capacité de le faire croire aux clients). Mais, au même titre que la culture sportive semble être à la fois un savoir-faire et un savoir-être commun à l'ensemble des magasins, la relation privilégiée avec les clients reste une mission transversale, une exigence commune des dirigeants. D'ailleurs, dès les années 1990, une étude du Crédoc sur les comportements de consommation des articles de sport (Pouquet, 1994) montrait que la variable prix importait moins que la confiance manifestée par le client à l'égard du vendeur. Il n'en demeure pas moins qu'au-delà des prescriptions communes aux magasins, de subtiles distinctions apparaissent entre les enseignes. Ainsi, le gérant d'une petite entreprise montre comment l'établissement d'une complicité, voire d'une relation de connivence avec les clients peut être à lui seul facteur de vente : « *Aujourd'hui j'ai des clients qui achètent parce qu'ils ont un contact privilégié avec Bruno. "Est-ce que je peux avoir Laurent, je peux avoir Ginette, je peux avoir Brigitte ?". Ils ont créé un fonds de commerce de biens de l'entreprise* ».

La nature des relations entre le vendeur et le client tient à la manière dont le client est tenu pour responsable de sa décision d'achat. Il est intéressant de décortiquer la coproduction vendeur-consommateur dans l'acte d'achat ou ce qu'il est convenu d'appeler le travail collaboratif (Dujarier, 1996). Un tiers des achats en magasins d'articles de sport sont réalisés sous l'influence des conseils des vendeurs<sup>9</sup>. D'ailleurs, ces derniers, dont on attend spontanément une série d'informations techniques sur le produit, sont devenus des *conseillers animateurs*. Leurs conseils portent davantage sur la satisfaction possible de l'utilisateur dès lors que le projet de consommation du client est bien identifié. Les propos du directeur d'un commerce spécialisé dans le tennis confirment ceux précités : « *Parler d'un produit en tant que pratiquant et faire partager au client un enthousiasme au lieu de lui égrener des caractéristiques techniques, reste le meilleur moyen de développer le chiffre d'affaires* ». La valeur immatérielle de la situation de consommation est consubstantielle de l'être du vendeur, moins par les objets qu'il vend que par la façon de mettre en scène le consommateur *in situ* ou encore de le valoriser à travers ses usages sportifs. En effet, les opérations promotionnelles en points de vente ne sont pas étrangères à l'implication active du

consommateur sur le lieu de vente (Choppé & al., 2010). Sa participation à des animations (comme des jeux de tirs) crée une proximité avec le lieu, l'article testé et le vendeur qui a théâtralisé l'offre en donnant un rôle principal au client.

Nous avons vu que différents acteurs font remarquer l'importance pour les vendeurs d'avoir testé les produits qu'ils recommandent pour être convaincants et persuasifs. Les vendeurs peuvent acquérir des connaissances techniques par le biais de leur(s) pratique(s) personnelle(s) et/ou par les formations qui leur sont adressées par les marques présentes chez les distributeurs. Interrogés sur leurs pratiques professionnelles (Estieu & al., 2009), ces derniers affirment sans détour qu'ils ont tendance à conseiller les produits des marques qu'ils préfèrent, bien souvent des produits qu'ils connaissent parfaitement pour avoir suivi des formations spécifiques. « *C'est sûr qu'un représentant qui se déplace souvent, qui assure une formation sur les produits et qui est plutôt sympa avec moi, j'aurai plus envie de conseiller sa marque plutôt qu'une autre...* », déclare un vendeur chez Intersport. De même que le vendeur apprécie la relation de confiance avec le représentant des marques qu'il expose, le consommateur peut apprécier se sentir accompagné dans sa décision d'achat. Dès lors que le vendeur et le client partagent des connaissances inhérentes aux produits et propres aux univers de la pratique sportive, ils ont toutes les chances de développer et stimuler une relation intime et affective qui peut parfois les lier durablement.

En somme, l'activité de travail des vendeurs d'articles de sport peut être saisie en appréhendant les significations que donnent les salariés à leurs actions. Lorsqu'on attend du vendeur la mise en œuvre d'une compétence de service (Laville, 2005), on doit considérer le monde du travail comme un ensemble d'épreuves. Ainsi, l'activité du vendeur n'est pas seulement guidée par les objectifs fixés mais dépend aussi des intentions variables des clients<sup>10</sup>. Une des épreuves consiste en la capacité, pour le vendeur, de mettre à distance ses propres représentations sur les usages des produits sportifs pour saisir les attentes du client – Y. Clot parle à ce sujet de « *polyphonie de l'intention* » (1995 et 1998). Le vendeur doit de surcroît s'accommoder des contradictions entre la nécessité de satisfaire les besoins du client et les injonctions de la direction qui, en quête de performance économique, encourage les salariés à générer des ventes additionnelles parfois superflues.

<sup>9</sup> D'après l'enquête réalisée par les sociétés d'études Dia-Mart et Côté Clients (*Le pouvoir du point de vente*, 2008).

<sup>10</sup> Certains entrent dans le magasin avec une idée précise de leur achat ; d'autres ont une intention d'achat sans savoir précisément quel produit acheter ; d'autres encore n'ont pas d'intention particulière d'achat.

## II • Le travail prescrit ou la traduction des compétences par les dirigeants

Sous quelle forme se présente le travail prescrit chez ces distributeurs ? Ces prescriptions se visualisent dans des organismes officiellement chargés de faire se rencontrer les employeurs et les demandeurs d'emplois (Pôle Emploi), notamment à travers le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). Les organisations syndicales, en particulier les représentants des employeurs, proposent également des référentiels d'activité et de compétences du vendeur spécialiste de biens sportifs (cf. *infra*). Par ailleurs, dans la mesure où les offres d'emploi affichent explicitement les principales missions et tâches à accomplir (ainsi que les compétences afférentes), elles semblent constituer un support pertinent où se lisent les prescriptions du métier de vendeur d'articles de sport. Enfin, les discours des dirigeants qui se donnent à voir dans différents documents internes (à l'instar des fiches de poste ou des journaux internes comme *Passion* chez Décathlon) sont susceptibles de renseigner sur les compétences exigibles.

### A - Les prescriptions vues par le filtre des référentiels d'activité

#### Extrait du Référentiel d'activité Vendeur d'articles de sport<sup>11</sup>

##### Définition

Réalise la vente d'articles et d'accessoires destinés à des activités sportives, culturelles ou de loisirs auprès d'une clientèle de particuliers selon la réglementation du commerce, la stratégie et les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Peut proposer des services complémentaires (réglages de cycles, maintenance d'instruments de musique, préparation d'armes à feu...).

Peut coordonner une équipe.

##### Accès à l'emploi

Cet emploi est accessible avec un diplôme de niveau CAP/BEP à Bac+2 (BTS, DUT...) dans les secteurs de la vente, du commerce et de la distribution.

Il est également accessible sur pratique ou connaissance d'un domaine spécifique (littérature, musique, discipline sportive...) sans diplôme particulier.

Une autorisation délivrée par la Préfecture (Ministère de l'Intérieur) est requise pour le commerce d'armes

et de munitions.

Une licence et un agrément délivrés par la Direction des Douanes sont requis pour le commerce de tabac et des produits dérivés du tabac.

La maîtrise d'un logiciel de gestion de stock peut être requise.

##### Conditions d'exercice de l'activité

L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein de magasins indépendants, de grandes surfaces spécialisées, de grands magasins..., en contact avec les clients parfois en relation avec les chefs de rayon, les responsables de magasin, les fournisseurs...

Elle varie selon la technicité des produits (cycles, équipements de plongée, armes...) et la taille de la structure.

Elle peut s'exercer en horaires décalés, les fins de semaine, jours fériés et être soumise à des variations saisonnières (fêtes de fin d'année, rentrée scolaire, soldes...).

L'activité peut s'exercer à l'extérieur, en local exigu (kiosque à journaux) et impliquer la station debout prolongée.

##### Activités de base

Accueillir le client, identifier ses besoins et le conseiller sur les produits et services.

Effectuer les opérations d'encaissement.

Renseigner le client sur les services complémentaires à la vente (remise, livraison, crédit gratuit, carte de fidélité...).

Préparer la mise en rayon des produits, des articles (étiquetage, antivol, balisage...) et les installer en magasin ou sur un stand.

Effectuer le rangement et l'approvisionnement des rayons, de la réserve (réassort, retrait des produits défectueux...).

Suivre l'état des stocks, identifier les besoins en approvisionnement et établir les commandes.

Réceptionner les marchandises, les produits et contrôler la conformité de la livraison.

##### Compétences de base

###### *Savoirs théoriques et procéduraux*

Techniques de ventes

Typologie des clients/consommateurs

Procédures d'encaissement

Gestes et postures de manutention

Règles de gestion des stocks

Techniques d'inventaire

Principes de la relation client

###### *Savoirs de l'action*

Argumentation commerciale

Utilisation de logiciels de gestion des stocks

Le référentiel d'activité souligne la nécessité de réaliser des tâches et d'acquérir des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire qui renvoient à des compétences relationnelles : *accueillir le client, le conseiller, renseigner le client* d'une part ; *techniques de vente, typologie des clients, principes de la relation client, argumentation commerciale* d'autre part. Toutefois, ces repères désignant des tâches de travail et des savoirs sont peu explicites s'agissant de la définition même de ces compétences relationnelles. Leur signification est

<sup>11</sup> Source : ROME – Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

appréhendée à partir des discours des professionnels. Ces derniers (employeurs et salariés) ne font d'ailleurs jamais allusion au référentiel d'activité, comme si tout se passait dans l'immédiateté de la situation de vente et que rien de l'activité de travail ne pouvait être prémédité. Ainsi, à l'instar des recherches menées dans d'autres secteurs professionnels (Monjardet, 1996), les missions formellement prescrites ne rendent pas totalement compte du travail effectif du vendeur d'articles de sport. Les observations relevées montrent que le travail du vendeur ne procède pas d'une addition des tâches potentiellement réalisables mais d'une sélection *a priori* et en situation, par les intéressés eux-mêmes, de leurs activités.

## **B - Les prescriptions vues par le filtre des offres d'emploi**

Les compétences prescrites peuvent également s'observer lors de la phase de recrutement. Les offres d'emploi<sup>12</sup> de vendeur d'articles de sport constituent une vitrine révélatrice des compétences types, c'est-à-dire des attentes globales de l'entreprise et des exigences des patrons en termes de savoir-faire et savoir-être des vendeurs. Sans toutefois témoigner explicitement de la spécificité de l'activité de travail, elles énumèrent les principales tâches à remplir. Les offres d'emploi véhiculent de surcroît les représentations des employeurs à propos des savoir-être à développer. Sans être spécifiques à l'univers du sport, elles témoignent des priorités en termes d'exigence à propos de l'activité de la vente. Outre les tâches classiques et universelles – « accueillir et conseiller le client », « vendre les produits », « approvisionner le rayon » –, les missions à accomplir ont trait à la « participation à la vie de l'entreprise ». Ainsi, les recruteurs attendent des vendeurs qu'ils « s'investissent au niveau de leur équipe », qu'ils « participent au bon fonctionnement et aux résultats du magasin ». Même si la mission principale d'un vendeur reste de conclure l'acte d'achat, l'accent est mis dans les offres d'emploi sur l'attention accordée aux clients (accueil, écoute, conseil), ceci indépendamment du type et de la taille du magasin. En filigrane se dessine la volonté que les vendeurs dialoguent, qu'ils développent leurs compétences relationnelles en entrant systématiquement en interaction avec les clients. Certaines annonces semblent univoques à cet égard : les dirigeants souhaitent que les vendeurs soient capables d'« Accueillir le client », mais aussi de « Dialoguer avec le client », c'est-à-dire de savoir « Écouter le client » pour « Répondre [à ses] besoins » ; l'objectif *in fine* étant de « Fidéliser le client ». Concernant

<sup>12</sup> 152 offres d'emploi ont été prélevées dans les trois supports distincts : au sein de magasins d'articles de sport, dans la presse régionale et sur différents sites Internet (comme [www.cnpc.fr](http://www.cnpc.fr), [www.optioncarriere.com](http://www.optioncarriere.com), [www.sportcarriere.com](http://www.sportcarriere.com), [www.decathlon.fr](http://www.decathlon.fr)). Elles ont fait l'objet d'une analyse textuelle et de contenu.

les vendeurs, ces missions sont numériquement aussi représentées que celles relatives à la gestion, l'approvisionnement du rayon et la mise en scène des produits. D'ailleurs, « *le client est roi* » reste un slogan bien connu de cet univers de la distribution sportive (Gasparini, 2003).

Tout semble indiquer que les offres d'emploi valorisent de nouvelles appellations alternatives suggérant la détention de compétences sociales. Ainsi, même si l'appellation « vendeur » reste prédominante, on constate l'avènement des notions de « conseiller » et « d'animateur » des ventes. La preuve que les enseignes sportives demandent de plus en plus à leurs vendeurs de ne pas se contenter d'être présents mais de donner vie aux linéaires, de créer une animation afin de susciter l'intérêt et l'engagement du prospect. De même, les principales missions à accomplir pour un vendeur sont relatives, par ordre d'importance, au client et à l'acte de vente. Parmi les compétences accessoires, on recense celles relatives à la participation au bon fonctionnement du magasin, à la communication et à la participation à l'atteinte des objectifs généraux. Le dynamisme semble ensuite être un atout considérable pour être embauché dans la vente d'articles de sport. Les distributeurs sont particulièrement attentifs à la culture sportive du vendeur, à son implication (1/3 des annonces mentionnent le recrutement de profils de sportifs pratiquants).

Enfin, la passion demeure un terme récurrent dans ces annonces. Les offres des grands magasins insistent sur la nécessité pour le vendeur de posséder une culture sportive, c'est-à-dire d'être un « passionné » (35 % y font référence) de l'activité et de la pratiquer régulièrement (Gasparini & Pierre, 2008). Pour être embauché, le vendeur devra donc justifier d'une double compétence en lien avec la pratique régulière d'un sport : une connaissance approfondie des produits et une culture du milieu sportif des biens qu'il vend. Cette annonce relevée au magasin Décathlon d'Haguenau (67), qui cherchait à recruter un vendeur au rayon montagne, semble révéler la manière dont sont formalisées certaines compétences délicates à objectiver : « *Sportif(ve) passionné(e), serviable ; pratiquer régulièrement le ski, le snowboard, les raquettes ; dynamique et aimer le contact avec le client ; sens du service et esprit d'équipe sont des points forts* ».

## **C - Les prescriptions vues par le filtre des discours des dirigeants**

L'enquête menée auprès des gérants met en évidence, de manière détaillée, les tâches à accomplir pour un vendeur tout en faisant émerger quelques spécificités du secteur sportif. Elle nous renseigne sur l'état des prescriptions vues par le prisme des représentations des décideurs. Parmi les principales missions à accomplir, les dirigeants insistent sur l'accueil et l'écoute du client. Plus

précisément émerge le souhait chez ces derniers que les vendeurs soient imprégnés du milieu sportif au point de faire transparaître les signes d'une culture sportive.

## 1. La passion du sport...

Concernant les qualités sportives attendues, les expériences de pratiquant sportif doivent être attestées : l'adhésion à un club sportif revêt un caractère important pour un responsable de magasin sur deux<sup>13</sup>. Mais ce n'est pas tant le fait de pratiquer qui prime pour les employeurs que la sensibilité des vendeurs et leur proximité au monde sportif<sup>14</sup>. « *Je leur dis régulièrement qu'il faut posséder une bonne culture sportive* » : « *s'intéresser à l'actualité sportive* », « *être au courant de ce qui se passe* » passent comme des prérequis nécessaires, bien qu'insuffisants, pour exercer dans la vente. Les employeurs affirment par ailleurs être attachés à l'apparence physique des vendeurs. Leur look sportif, adapté au magasin, doit faire écho aux produits présentés. Un vendeur du rayon montagne d'Intersport précise qu'il « *ne doit pas ressembler à un banquier cravaté. Il faut l'imaginer en train de crapahuter dans la montagne, un style baroudeur, un teint un peu buriné, quoi... c'est évident* ». Le niveau de pratique sportive n'apparaît pas comme un critère important selon 58 % des répondants, ni même la possession d'un palmarès sportif pour exercer le métier de vendeur d'articles de sport. Mais ces employeurs accordent du crédit à la qualification sportive de leurs vendeurs. Sans l'affirmer, les recruteurs voient probablement dans la possession de diplômes sportifs (brevets fédéraux ou d'État) une familiarité des vendeurs aux expériences d'encadrement et une capacité à les transférer dans l'univers de travail. Pour les vendeurs, le vécu sportif, la connaissance du milieu, du matériel, de l'actualité font partie des compétences utiles.

## 2. ... pour être recruté ?

Près d'un professionnel sur deux, employeurs ou salariés, juge qu'un sportif aurait des prédispositions pour exercer dans la vente d'articles de sport parce qu'il connaît les produits et/ou parce qu'il a vécu des expériences sportives. Ce constat met en lumière le poids de la culture professionnelle dans les magasins de sport fondée sur

<sup>13</sup> On pourrait voir dans cette préoccupation le désir de voir l'entreprise représentée publiquement conformément à une image voulue, c'est-à-dire de la faire valoir à partir de signes ostentatoires permettant d'affirmer une stratégie d'affichage d'une prestation particulière face à la concurrence (Ughetto, 2007).

<sup>14</sup> Dans le référentiel d'activité du métier de vendeur d'articles de sport et loisirs, la pratique d'une discipline sportive est présentée comme une compétence spécifique. Pourtant, dans les divers entretiens menés, elle n'est jamais considérée comme discriminante. Tout au plus renforce-t-elle le bagage des savoirs d'action du vendeur, ce qui n'est pas négligeable.

l'appartenance aux réseaux sportifs locaux. Pour les grandes enseignes (Décathlon, Sport 2000, Intersport), il existe des réseaux formels permettant de mutualiser les offres et demandes d'emploi et de communiquer des informations concernant les candidats au recrutement. D'autres réseaux, plus informels, semblent aussi fonctionner à partir du milieu sportif. Ainsi, le directeur de Sport 2000 se « *renseigne toujours avant de recevoir quelqu'un en entretien. [...] De toute façon, dans le domaine sportif, tout le monde se connaît. On a des relations, ce n'est pas un secret, tout le monde le sait* ». Quant au gérant de Véloland, il estime qu'il « *est important d'être sportif quand on est vendeur ou directeur de magasin sportif. [...] S'il est totalement étranger au monde du vélo, bon ça nous est arrivé, ça peut être de bonnes recrues mais en général, il vaut mieux connaître le cyclisme ; s'il ou elle est en concurrence avec d'autres personnes, ça fait la différence* ». Un directeur d'un magasin Décathlon insiste : « *Chez nous, vous ne verrez jamais, sauf cas très rares, un non sportif embauché. On veut des gens dynamiques. Après, cela ne veut pas dire que quelqu'un de sportif est forcément dynamique, on peut se tromper. Mais la base est que l'on veut des sportifs. L'intérêt aussi est de créer la possibilité d'un échange courtois avec le client : "Tenez, la dernière fois, j'étais en montagne, etc."* ». Le directeur de Sport 2000 préfère également recruter un vendeur sportif : « *On va essayer de recruter un vendeur qui est quand même sportif. C'est lui qui pourra le mieux en parler, c'est obligé, je ne vois pas comment on pourrait faire différemment* ».

## 3. ... pour être (ou paraître) compétent et exceller dans la vente ?

Ancien cycliste, le gérant de Véloland estime que le sportif serait plus apte à organiser son travail, à affronter des challenges : « *Qui dit sport dit objectifs, entraînements, volontarisme et dynamisme* ». Surtout, certains responsables de magasin évoquent la nécessité de pratiquer une activité sportive assidûment pour être davantage performant dans son rôle de vendeur : « *Si le vendeur n'est pas intéressé par ce qu'il vend, ben très rapidement, son rayon ne tourne pas. On n'est pas vendeur ski si on ne pratique pas du ski !* ». D'où la nécessité, selon la plupart des recruteurs, d'avoir une connaissance fine des produits utilisés et testés en amont par le vendeur : « *Un ski, il y a sa structure, une explication par rapport à son utilisation. On va pas prendre un ski spécifique slalom pour quelqu'un qui démarre, c'est inconcevable. Si on connaît pas le produit, ça va être difficile de bien conseiller le client. Si vous cherchez du foie gras dans un magasin, vous n'allez pas ressortir avec une boîte de pâté !* ».

Si certains recruteurs semblent s'accorder, de manière générale, sur la valeur ajoutée d'un vendeur pratiquant une activité sportive, une majorité signale que le fait d'être sportif ne suffit pas pour réaliser une vente. Pour le directeur de Sport 2000, « *un tennisman, c'est pas parce qu'il sait faire*

du tennis qu'il va savoir vendre une raquette ! ». Un autre gérant corrobore ces propos : « Moi, j'ai pratiqué du basket pendant 25 ans, je ne me suis jamais posé la question de savoir comment était fait le ballon. Donc oui, on connaît beaucoup de choses mais le produit lui-même, on ne le connaît pas ». De même, le directeur d'un magasin Intersport relativise, pensant qu'il importe de prendre en compte le type de produit vendu. Selon lui, « ce n'est pas parce qu'on connaît le sport, qu'on le pratique, qu'on connaît le produit, car c'est très difficile d'avoir une connaissance technique des produits ». Cependant, la plupart des directeurs soulignent la nécessité pour les protagonistes (le vendeur et le client) de partager la même passion. Le gérant de Véloland le confirme : « On a une clientèle de passionnés, le client connaît le cyclisme. En face il faut des réponses crédibles ». Il faut enfin noter que l'enseigne Décathlon a fait de la passion son credo : en créant des marques « Passion », en recherchant quasi-systématiquement des vendeurs « passionnés », en intitulant son journal interne *Passion*, le distributeur affiche ostensiblement son "goût" pour la passion du sport.

**La passion du sport chez le vendeur  
d'après le directeur d'un magasin Sport 2000**

« Le jeune, il est là pour apprendre. Mais bon, après, il y a une chose qu'on ne pourra jamais apprendre, c'est l'investissement personnel de la personne. Et pour ça, il faut du passionné. Si la personne n'est pas passionnée, elle n'arrivera pas à vendre la chose, quoi. Comment voulez vous vendre un vélo si vous n'avez pas un passionné en face qui sait faire les éloges du produit, une mise en situation ? Aujourd'hui on vend du rêve, ça il ne faut pas l'oublier. On ne vend pas de l'alimentaire, on ne vend pas des choses qui sont nécessaires pour vivre. Une paire de basket aujourd'hui, c'est pas une nécessité, donc il y a une part de rêve à mettre en place et donc la personne qui est à même de mettre en place ça c'est le passionné. Si on est étudiant, on est passionné par une chose, on va chercher ses renseignements, on ne va pas vous les ramener comme ça, comme du pain béni. »

## Conclusion

L'activité de travail ne peut être seulement décrite à travers la grille ergonomique du prescrit et du réel. Parce qu'elle est rencontres et échanges avec les autres, d'autant plus dans un contexte interactif de vente, elle permet au salarié de s'affranchir du caractère impersonnel des tâches à réaliser, de s'inscrire dans une communauté d'individus (et de sportifs) aux intérêts communs dont la reconnaissance passe par l'expérience de pratiques sportives vécues souvent sur un même mode (compétitif ou loisir). Espace de vente, le magasin d'articles de sport est aussi un lieu d'échanges non marchands : des affinités et des croyances autour du sport s'y cristallisent (Gasparini & Pichot, 2009). Nous avons eu l'occasion de constater que les discussions entre vendeur et clients, qui peuvent créer une relation de proximité et de confiance, ne

sont pas nécessairement relatives à un produit sportif ni même à la pratique sportive. Les propos de ce gérant semblent bien synthétiser cet écart entre le travail tel qu'il se lit dans les prescriptions formelles et le quotidien des vendeurs : « Ici les clients cherchent un vendeur qu'ils connaissent : "Je voudrais parler à Adrien". Et ils parlent de tout, de la sortie du boulot pour les clients, ils vont parler de leur dernière soirée de cinéma, ou de la soirée en boîte de nuit ». Ces temps de discussion ne figurent pas dans les référentiels d'activité, pas plus qu'ils ne se lisent dans les offres d'emploi. Pourtant, ils sont importants pour sceller le lien avec la clientèle. Reste à savoir si d'autres dispositifs s'offrent aux dirigeants pour insuffler une culture d'entreprise. Les formations (initiales et continues) proposées par les distributeurs mériteraient à cet égard un examen approfondi pour (sa)voir en quoi elles constituent (ou pas) des supports de traduction et de diffusion des prescriptions managériales.

## Bibliographie

Amado, G., & Ambrose, A. (2001). *The Transitional Approach to Change*. London-New York: Karnac Books.

Babeau, O. (2008). « Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management ». *Gestion* 2000, 4/08, 161-171.

Berthet, M., & Cru, D. (2003). « Travail prescrit, travail réel et santé au travail. De nouveaux modes d'intervention ergonomique ? » *Travail et Emploi*, 96, 85-96.

Chantelat, P. (2006). « Sociologie de la consommation "équipée" et distribution d'articles de sport. Un nouvel axe de recherche pour le marketing ». In P. Bouchet, & C. Pigeassou (Eds.), *Management du sport : actualités, développements et orientations de la recherche* (pp. 459-481). Montpellier : AFRAPS.

Choppé, Y., Costa, S., Gayet, V., & Veysset, G. (2010). *Opérations promotionnelles en points de vente*. Rapport d'étude non publié. Master professionnel Marketing et Gestion du sport, Faculté des sciences du sport, université de Strasbourg.

Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte.

Clot, Y. (1998). « Le sujet au travail ». In J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, & D. Linhart (Eds.), *Le monde du travail : l'état des savoirs* (pp. 165-172). Paris : La Découverte.

Coulon, E., Debin, J., Deubel, A., & Pauvert, J. (2009). *Le vendeur sur le point de vente*. Rapport d'étude non publié. Master professionnel Marketing et Gestion du sport, Faculté des sciences du sport, université de Strasbourg.

## Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles

Lilian PICHOT, Julien PIERRE

Daniellou, F. & al. (2000). *Prescriptions, injonctions et pressions*. Actes des journées de Bordeaux. Édition Université Paul Segalen.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA éditions.

Dujarier, A.-M. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : PUF / Le Monde.

FPS (2006). *Le marché des articles de sport et de loisirs en France*, 17<sup>e</sup> édition.

FPS (2008). *Le marché des articles de sport et de loisirs en France*, 19<sup>e</sup> édition.

FPS (2009). *Le marché des articles de sport et de loisirs en France*, 20<sup>e</sup> édition.

Gasparini, W. (2003). « La forme et le fond. Participation et exploitation chez Décathlon », *Regards sociologiques*, 24, 91-102.

Gasparini, W., & Pichot L. (Dir.) (2005). *Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisirs en Alsace : activité, emplois-types et compétences*. Rapport de recherche, Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace, Équipe de recherche en Sciences sociales du Sport (EA 1342), 150 p.

Gasparini, W., & Pichot, L. (2009). « Affinités sportives et identités au travail. Le capital sportif des vendeurs d'articles de sport comme ressource pour l'entreprise » (pp. 31-41). In J.-Y. Causer, J.-P. Durand, & W. Gasparini, *Les identités au travail. Analyses et controverses*. Toulouse : Octarès.

Gasparini, W., & Pierre, J. (2008). « Vendre et se vendre. Dispositions sportives et compétences professionnelles : l'exemple des vendeurs d'articles de sport », *Revue STAPS*, 82/4, 43-56.

Laville, J.-L. (2005). *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*. Toulouse : Erès.

Lhuilier, D. (2007). *Cliniques du travail*. Toulouse : Erès.

Lichtenberger, Y. (1999). « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale ». *Formation Emploi*, 67, 93-106.

Monchatre, S. (2010), « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », communication orale à la Journée d'étude *Le sport au travail. Emploi, activité et compétences*, 25 mars, Université de Strasbourg.

Monjardet, A. (1996). *Ce que fait la police*. Paris : La Découverte.

Pichot, L., & Wipf, E. (2010). « Les dimensions collectives de la compétence et les socialisations dans et hors l'espace de travail. Le cas des professionnels de fitness. *Interrogations*, revue

pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société », *Revue Interrogations*, 10, <http://www.revue-interrogations.org>.

Pouquet, L. (1994). *Le comportement des consommateurs d'articles de sport*, 11, novembre. Rapport Crédoc pour la FIFAS et le Ministère de l'Industrie.

Ughetto, P. (2007). « Métier de l'entreprise et exercice du travail avec métier : un défi pour la gestion des compétences ». In W. Cavestro, C. Durieux et S. Monchatre (Eds.). *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 81-89). Paris : Economica.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris : Liaisons.

**Annexe 1 – Le commerce d'articles de sport et de loisirs en France**

**Caractéristiques de la branche  
« Commerce d'articles de sport et de loisirs »**

En 2008, l'Insee dénombre 9 675 entreprises dans la branche du commerce spécialisé d'articles de sport et de loisirs, soit une progression de 1,1 % par rapport à l'année précédente. Dans le détail, les enseignes intégrées (Décathlon, Go Sport, Courir) et les enseignes du commerce associé (Intersport, Sport 2000) sont accréditées d'une croissance de +1,4 % de 2008 à 2009. Le commerce spécialisé est dominé par des enseignes nationales et internationales, dont les cinq premières (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 et Foot-Locker) représentent à elles seules plus de 80 % du chiffre d'affaires spécialisé (CA estimé à environ 7 milliards d'euros TTC en 2008).

	<b>CA 2008*</b>	<b>CA 2009</b>	<b>Évolution</b>	<b>PDM</b>
<b>Spécialistes</b>	7 015	7 090	+1 %	78 %
<b>Non-spécialistes</b>	2 140	2 020	-5,5 %	22 %
<b>Total</b>	9 155	9 110	-0,5 %	100 %

<b>SPÉCIALISTES</b>	<b>CA 2008*</b>	<b>CA 2009</b>	<b>Évolution</b>	<b>PDM</b>
<b>Intégrés</b>	4 365	4 425	+1,4 %	48 %
<b>Associés</b>	2 220	2 250	+1,4 %	25 %
<b>Indépendants et magasins de marque</b>	430	415	-3,5 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>7 015</b>	<b>7 090</b>	+1 %	78 %

\* données corrigées

Source : FPS, Bilan 2009 du marché des articles de sport.

## Annexe 2 – L'influence du point de vente sur le comportement d'achat

D'après l'enquête réalisée par les sociétés d'études Dia-Mart et Côté Clients (*Le pouvoir du point de vente*, 2008), une décision d'achat sur deux est prise en magasin, « dans le dernier mètre carré ». La prise de décision sur le lieu de vente interpelle les décisionnaires. Les équipementiers n'ont cessé de vouloir anticiper les comportements d'achat sur le lieu de vente. Pour preuve, les études en magasin qu'ils commandent auprès des unités de recherche universitaires. À titre indicatif :

Coulon, E., Debin, J., Deubel, A., & Pauvert, J. (2009). *Le vendeur sur le point de vente*. Rapport d'étude non publié. Master professionnel Marketing et Gestion du sport, Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg.

Estieu, M., Gallo, L., Guérin, M., Quillerou, J., & Schoeny, M. (2009). *La mise en avant des produits sur le lieu de vente*. Rapport d'étude non publié. Master professionnel Marketing et Gestion du sport, Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg.

Choppé, Y., Costa, S., Gayet, V., & Veysset, G. (2010). *Opérations promotionnelles en points de vente*. Rapport d'étude non publié. Master professionnel Marketing et Gestion du sport, Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg.

## Le pouvoir du point de vente ....

