

Hypers pourquoi ça grippe ?

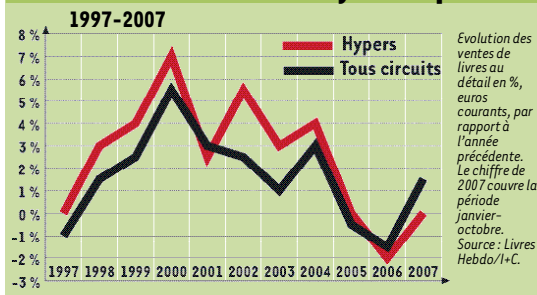
Longtemps à l'avant-garde du développement des ventes de livres, la grande distribution marque le pas depuis deux ans. Les hypermarchés atteignent les limites de leur concept et pâttissent d'un mode de fonctionnement pas toujours adapté à la commercialisation des livres.

Depuis 2006, les ventes de livres connaissent en hypermarchés une évolution moins favorable que la moyenne du marché du livre.



Entre le livre et l'hypermarché, c'est un mariage de raison qui, après dix ans d'un bonheur croissant, connaît désormais des ratés. Les hypermarchés ont fait figure de partenaire idéal à partir des années quatre-vingt-dix. Toujours en croissance, leurs ventes de livres progressaient bien plus vite que la moyenne du marché (voir graphique ci-dessous). Le chiffre d'affaires augmentait régulièrement, avec des pics de croissance en 2002 et en 2004 à + 5,5 % et + 4 %. Puis, en 2005, les ventes ont cessé de progresser (0 %). En 2006, pour la première fois depuis 1997, elles ont reculé de 2 %, plus que le marché, lui-même en retrait de 1,5 %. En 2007, à la fin octobre, elles affichent un médiocre 0 % selon le baromètre mensuel I + C/Livres Hebdo. Si les

Des ventes moins dynamiques





indicateurs sont inquiétants, le divorce est inconcevable. Pas question pour l'hyper de se passer du rayon librairie qui lui assure des marges à deux chiffres, grâce à la loi Lang, alors qu'elles sont en moyenne, sur l'ensemble des produits, de 3 %. Et pour les éditeurs, impossible de faire l'impasse sur ce canal de diffusion qui représente de 7 % à 30 % de leur chiffre d'affaires selon les diffuseurs. Les fournisseurs soignent d'ailleurs particulièrement ce réseau qui repose principalement sur cinq enseignes : Leclerc, Carrefour, Auchan, Casino et Cora, soit en tout 700 points de vente. Des équipes de diffusion leur sont dédiées, avec des représentants spécialisés. Dilisco a créé la sienne cette année. Aussi, quand la grande distribution s'enrhume, c'est toute la profession qui s'interroge sur les origines du virus.

1 La dépendance aux best-sellers

On a dû sabler le champagne le 26 octobre du côté des hypers pour la sortie du dernier volet d'*Harry Potter*. Le sortier était attendu comme le messie. Sa baguette magique – son premier tirage à 2 millions d'exemplaires – pourrait bien redresser la barre des ventes de livres qui font grise mine. Depuis deux ans, en effet, pas un Gaulois porteur de menhir, pas un code à décrypter pour doper les ventes. Or la grande distribution reste avant tout une machine à vendre du best-seller. L'hyper se concentre sur la nouveauté, et même la « grosse nouveauté ». Hors de son rayon poche, ses gondoles n'accueillent aucun fonds. Sa force est de faire des piles gigantesques pour provo-



Pas question pour l'hyper de se passer du rayon librairie qui lui assure des marges à deux chiffres, grâce à la loi Lang, alors qu'elles sont en moyenne, sur l'ensemble des produits, de 3 %.

quer l'achat d'impulsion. Quand un titre marche vraiment en librairie, il explose en hypermarchés. Mais il faut pour cela d'énormes poids lourds, comme l'édition n'en aligne guère plus d'un ou deux par an les années fastes. « *La fragilité de l'hyper réside dans son fonctionnement fondé sur une offre de best-sellers et de livres prévendus*, résume Dominique Bo o, directeur des ventes chez FED (groupe Gallimard). *L'année où il n'y a pas de best, rien ne fait balancier.* » Pour Sylvie Le Guével, directrice générale adjointe à la diffusion de Volumen, « *les best-sellers ont caché une crise qui se dessinait depuis déjà quatre ans* ».

La sélectivité est le maître mot de la grande distribution. Pour les représentants, le premier défi est de faire référencer ses titres. Le mouvement de rationalisation ne date pas d'hier, mais il s'intensifie en réaction à la morosité des ventes. Carrefour se démarque par la sélection drastique de son assortiment (15 000 références en moyenne pour ses plus gros magasins) et par la prudence de ses mises en place. Pour beaucoup de diffuseurs, les hypers sont allés trop loin. « *A force de massifier, à vec de moins en moins de titres, on a appauvri l'offre* », déplore Mathias Echenay, le directeur général du CDE.

2 Un système qui repose sur le trafic

Au rayon livre comme en alimentation, l'hypermarché enregistre une relative baisse de fréquentation. Les courses en hypers tendent à s'espacer, selon l'édition 2007 du « référenseigne », sondage de TNS Worldpanel qui couvre la période de juin 2006 à mi-juin 2007 : « *Les consommateurs font moins souvent leurs courses : 92 fois en moyenne, soit 6 visites de moins en 4 ans, en hypers et supermarchés.* » De plus, dans le livre, les GMS subissent un détournement de trafic au profit des grandes surfaces spécialisées. « *Le recul des hypers est avant tout lié à la pression croissante des spécialistes*, analyse Cédric Ducrocq, P-DG de Dia Mart cabinet de conseil (1). *Pour compenser la baisse des CD et DVD, tous les spécialistes culturels, que ce soit la Fnac, Bertelsmann, Virgin ou Cultura, ont mis l'accent sur le livre.* » Cultura s'est même positionnée dès le départ de manière offensive par rapport aux hypers en se plaçant dans leur environnement. La Fnac suit aujourd'hui la même voie avec son nouveau concept en périphérie urbaine. Quant à Leclerc, déjà atypique avec son fonctionnement de groupement d'indépendants, il développe de longue date son enseigne spécialisée, les Espaces culturels Leclerc. Pour Olivier Hourte, chargé des achats de livres pour l'univers Leclerc : « *Un hyper qui ne développe pas son rayon livres voit son chiffre d'affaires dans ce domaine baisser lentement mais régulièrement au bout de trois ans. Ce qui compte aujourd'hui, c'est l'importance de la largeur de l'offre... et la compétence du personnel.* »

Autre facteur défavorable au livre en hypers, la crise du disque et du DVD qui raréfie la fréquentation du rayon culturel. « *Le disque et la vidéo étaient de gros pourvoyeurs de trafic*, analyse Pascale Buet, directrice de la diffusion de Flammarion. *Le modèle n'est pas facile à rééquilibrer, surtout que la fréquence d'achat du livre est moins importante que celle du disque et de la vidéo.* »

3 Des rayons pas toujours réassortis

La grande distribution a mis en place un dispositif perfectionné pour que la nouveauté soit en place en même temps sur tout le réseau. Carrefour, Auchan et Casino ont développé un système de centralisation de l'assortiment. Selon la typologie du magasin (surface, localisation...) et selon l'historique de ses ventes, la centrale préconise pour chacun un assortiment de nouveautés et les quantités de chaque titre. Le gestionnaire affine ensuite les commandes avec les représentants. Les listes des meilleures ventes servent aussi de référence pour ajuster les commandes. C'est là où les diffuseurs sont parfois obligés de calmer les ardeurs des hypers qui n'hésitent pas à s'engager excessivement. En revanche, les réassorts sont >>>

ENQUÊTE Hypers : pourquoi ça grippe ?

Leclerc : un choix de spécialiste

Profil : groupement d'indépendants	références : 6 000 à 15 000 pour un hyper ; 20 000 à 65 000 pour un Espace culturel	hypers l'offre culturelle et la développer au sein de l'enseigne spécialisée
Nombre de magasins : 440 hypers ; 140 espaces culturels	Espace culturel	Espace culturel
Chiffre d'affaires France 2006 (hypers) : 29 milliards d'euros	Responsable livres : Olivier Hourte, responsable des achats	Leclerc.
Nombre moyen de	Stratégie : sortir des	Moyens : développer le réseau d'espaces culturels pour atteindre 200 magasins en 2010

Carrefour : sélectivité et standardisation

Profil : chaîne	Nombre moyen de références : 4 000 à 13 000	parts de marché
Nombre de magasins : 220	Responsable livres : Aldert Longo	Moyens : améliorer le processus interne de gestion ; une offre formatée, sélective et une présentation claire
Chiffre d'affaires France 2006 (hypers) : 22 milliard d'euros	Objectif : conquérir des	

Auchan : une offre diversifiée

Profil : chaîne	Nombre moyen de références : 8 000 à 16 000	offre diversifiée
Nombre de magasins : 116	Responsable livres : Laurent Lavigogne	Moyens : moderniser l'aménagement des rayons ; développer une plateforme logistique
Chiffre d'affaires France 2006 (hypers) : 14,5 milliard d'euros	Stratégie : proposer une	

Géant-Casino : accélérer le parcours du livre

Profil : chaîne	Nombre moyen de références : 5 000 à 15 000	parts de marché
Nombre de magasins : 114	Responsable livres : Gérald Archer	Moyens : fluidifier et accélérer le parcours du livre
Chiffre d'affaires France 2006 : 6 milliards d'euros	Objectif : conquérir des	

>>> faits automatiquement. Sur le papier, le système est parfaitement huilé. Pourtant, en magasin, il arrive souvent que les nouveautés ne soient pas en place. Un dysfonctionnement qui s'explique par l'écart entre la politique du livre décidée au siège, avec des acheteurs pointus et compétents (jusqu'à cinq, répartis par secteurs éditoriaux, chez Carrefour), et la réalité en magasin. Dans les centrales, « nous rencontrons des spécialistes du livre qui doivent eux-mêmes revendre le produit en interne et connaissent les mêmes difficultés que nous pour convaincre », confirme Isabelle Hazard, directrice de la diffusion grande distribution chez Interforum. Chez Casino, Gérald Archer, responsable groupe librairie et presse, est conscient de l'enjeu : « Nous nous efforçons d'aller plus vite de la réception au rayon et de l'acte de vente au réassort. »



« L'hyper se rêve multispecialiste, sans toujours s'en donner les moyens. »

4 Le point noir des ressources humaines

Or malgré tous les processus informatisés, il est parfois impossible de mettre la main sur le carton où se trouvent les vingt exemplaires du roman en première place des listes de meilleures ventes. Sur l'ordinateur, ils sont dans

Le self-service. C'est la grande règle des hypers, que certains envisagent d'assouplir en développant le conseil et la convivialité (Leclerc Rueil).



le magasin. Le carton a été reçu et référencé, mais du titre, plus de trace. Dans la réserve, il y a au moins cinq palettes qui attendent. Mais hors de question d'ouvrir une à une les boîtes. Pas le temps : il faut mettre en rayon les nouveaux cartons du jour. Avec un, voire deux gestionnaires à trente-cinq heures et une amplitude d'ouverture de magasin de 9 heures à 22 heures, pas besoin d'avoir fait Maths sup pour voir qu'il ne peut pas y avoir tout le temps quelque un sur place. Et si l'on ajoute des congés maladie, les vacances..., on comprend bien les décalages de mise en rayon.

« Les ressources humaines restent le point noir de la grande distribution », déplore un chef de rayon. « L'hyper se rêve multispecialiste, sans toujours s'en donner les moyens, renchérit Cédric Ducrocq. La compétence du personnel, qui en librairie suppose de rester de longues années sur cerayon, en est une condition cruciale... loin d'être respectée en hypers. » Au niveau des chefs de rayon, le turnover n'est pas trop important, mais il l'est davantage au niveau des gestionnaires. Or c'est le gestionnaire qui valide la commande suggérée par le logiciel d'approvisionnement. Outre le manque de formation de beaucoup d'employés, il peut y avoir un manque de motivation. Les salaires dans la grande distribution restent bas et les conditions de travail, dures.

L'hyper a essayé de contourner le problème « humain » par la mise en place de la centralisation des tâches administratives et financières. Carrefour et maintenant Auchan se sont efforcés d'améliorer le flux des livres en centralisant aussi la logistique. « Nous travaillons au développement d'une plateforme logistique qui fonctionne déjà pour les commandes d'Hachette et d'Interforum, explique Laurent Lavigogne, responsable des produits culturels pour Auchan. En 2008, elle s'ouvrira aux autres distributeurs. L'objectif est de libérer les équipes pour le conseil en magasin, mais aussi de pallier certaines défaillances. Nous voulons avoir les nouveautés en même temps que les spécialistes, éviter les ruptures de stocks... »

Ma i s, pour faire entrer des livres, il faut en faire sortir d'autres. Chez Carrefour, Aldert Longo, responsable des marchés librairie et papeterie, explique comment les gestionnaires sur le terrain doivent passer dans les rayons avec



une douchette et repérer les titres qui se vendent peu pour les retourner. Comme l'analyse Sylvie Le Guével, « les grandes surfaces se déconnectent de plus en plus de leur approche première, liée au prix, au profit d'une approche plus qualitative. Comme il y a une montée en gamme de la promesse client, le mobilier par exemple est plus soigné, on ne peut plus se permettre de ne faire que des piles. Gérer un rayon livre demande une compétence pas seulement pour le conseil mais aussi pour la mise en situation de l'ouvrage, l'organisation des tables ».

5 Un self-service pas très sexy

Comment attirer le client en rayon sans jouer sur l'argument du prix bas, inutilisable avec la loi Lang sauf pour les éditions spéciales? Comme le résume Francis Lang, directeur commercial d'Hachette Livre, « le livre, c'est un même ouvrage vendu partout quasiment au même prix, au même moment. Le consommateur ne va pas forcément en hypers pour l'acheter ». De fait, les rayons livres des hypers ne font pas vraiment rêver. Le self-service est la loi de l'hyper qui mise sur une signalétique claire. C'est le cas chez Carrefour, un peu moins chez Auchan où le client doit conserver l'impression de fouiller pour dénicher la bonne affaire. Mais rares sont les rayons théâtralisés même si les enseignes tentent de redresser la barre. « Il faut mettre du plaisir dans la corvée de courses », résume Laurent Lavigogne (Auchan) qui, dans cette ligne, annonce un nouveau concept architectural plus convivial et chaleureux pour ses espaces librairies, sans en dévoiler davantage.

De même, Gérald Archer (Géant-Casino) annonce la mise en place d'un nouveau concept d'aménagement avec un mobilier bas et annonce pour 2008 le développement d'une nouvelle offre de « livres à écouter ». Pour le moment, en hypers, ce sont surtout des linéaires qui se succèdent, quelques pontons installés au moment des fêtes. « Les hypers ont tendance à déléguer au fournisseur les plans de promotion, l'animation des linéaires... », raconte Dominique Boo. Les diffuseurs ont développé ce type de services et Pascale Buet n'envisage pas le lancement d'un gros titre en hypers « sans une PLV adaptée à ce type de circuit où l'emplacement et l'exposition sont déterminants pour l'écoulement ».

Toutes les enseignes s'efforcent de se différencier et de se valoriser. Avec des prix littéraires, comme le fait Carrefour depuis cinq ans avec son prix du Premier roman, Auchan depuis trois ans avec son prix de Littérature jeunesse ou Leclerc en sponsorisant de nombreuses manifestations littéraires. Mais aussi avec des catalogues culturels à l'instar de Carrefour qui publie *Carrefour Savoirs*.

Reste qu'à une période où les clients sont de plus en plus demandeurs de conseils face à une production éditoriale foisonnante, ce service n'est en aucun cas le fort de l'hyper. Tout comme la commande. Plusieurs hypers ont testé la mise en place d'une borne de commande. Auchan la met aujourd'hui à l'étude. Il semblerait que, dans la plupart des cas, les ouvrages recherchés par les clients sont en rayon, mais qu'ils ne les trouvent pas. Tout comme ils peinent à trouver un employé pour les orienter. « Plus la création est complexe et riche, plus le libraire avec un grand L, qu'il officie en librairie de premier niveau, en GSC, ou en hypers, fait la différence auprès des acheteurs, explique Olivier Fornaro, directeur général de la diffusion Interforum. Celui qui est en retrait par rapport à la fonction de librairie conseil se trouve pénalisé par rapport à celui qui la remplit. »

CLARISSE NORMAND ET ANNE-LAURE WALTER
PHOTOS OLIVIER DION

(1) Cédric Ducrocq est l'auteur de *La distribution chez Vuibert*.

« LES HYPERS ADORENT LE LIVRE ET NE SONT PAS PRÊTS À S'EN PASSER »

Pour la consultante Delphine Mathez, l'édition bénéficie en hypers de l'atout de marques fortes.



Delphine Mathez

Delphine Mathez dirige Diligence Partner, un cabinet de conseil en stratégie qui assiste principalement des dirigeants de la grande distribution et des fabricants. Elle met en relation les marques et les distributeurs. Pour elle, la grande distribution et le livre ont encore de beaux jours devant eux.

Le concept de l'hypermarché, un magasin de très grande surface où on trouve de tout, en périphérie des villes, n'a-t-il pas vécu ?

D'un côté, il y a depuis environ cinq ans un renouveau du commerce de proximité. De l'autre, les supermarchés hard discount continuent d'ouvrir des points de vente. Ajoutez à cela la croissance du commerce en ligne et le

développement des grandes surfaces spécialisées : le modèle reste mais les hypermarchés ont été confrontés à des baisses de trafic depuis trois ans.

Cette baisse de trafic a eu des répercussions sur les ventes de livres.

Evidemment. Mais les hypers adorent le livre et ne sont pas prêts à s'en passer. D'abord parce qu'il constitue un des seuls rayons non alimentaires, avec la vidéo, à être rentable grâce au prix unique. Ensuite, parce que en hypers, les linéaires se pêtent mal à une mise en avant du produit, donc les enseignes aiment les marques fortes comme en compte l'édition avec deux gros groupes qui investissent énormément dans le merchandising. Ce qui marche en hypers, ce sont les produits à bas prix et les marques repérables, comme Levis en textile.

L'avenir n'est-il pas à la grande surface

spécialisée, conduisant les hypers à externaliser le livre comme Leclerc ?

Il n'y a pas de religion du dedans ou du dehors. La question est la mise en valeur de l'offre. Leclerc a créé un concept qui tourne tout seul, attirant des clients qui ne vont pas en hypers. C'est un formidable succès dans un secteur où on ne l'attendait pas. Un Espace culturel avec beaucoup de références a une rentabilité au mètre carré moins importante qu'un Auchan ou un Carrefour qui cherchent à tirer parti des best-sellers et à stimuler l'achat d'impulsion avec un assortiment resserré sur moins de mètres carrés. On peut justifier économiquement les deux modèles. Le problème est l'emplacement du rayon. S'il fonctionne sur l'achat d'impulsion, est-il bien dans l'axe de trafic ? Si le livre était à la place du textile, les résultats seraient peut-être meilleurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR A.-L. W.



Le prix. La baisse autorisée par la loi Lang est clairement affichée chez Auchan Bagnole.



La mise en avant. Chez Leclerc Rueil, les prix littéraires font l'objet d'une table spéciale.

Une matinée chez Auchan

Manutention, conseil, gestion de l'assortiment... Avec Denis, chef du rayon culture, et Stéphanie, gestionnaire de la librairie, reportage au rayon livres d'Auchan Bagnole, l'un des dix plus importants en France, où se fait sentir, comme dans tous les hypermarchés, le manque de personnel.

Sept heures trente, vendredi 23 novembre. Dehors, il fait encore nuit. Stéphanie prend son poste au rayon livres du magasin Auchan de Bagnole, situé aux portes de Paris en Seine-Saint-Denis. Il y a deux ans et demi, elle a été embauchée comme gestionnaire de la librairie après une expérience de quatre ans au même poste chez Carrefour. Aujourd'hui, elle est du matin : « *Compte tenu des horaires d'ouverture du magasin, on est soit du matin, 7 h 30-15 h, soit du soir, 15 h-22 h 30*, explique la jeune femme de 33 ans. *Le matin, on arrive une heure avant l'ouverture pour ranger et commencer à mettre en place.* »

Ranger. Dans une enseigne dont la devise est « *Tout sous le même toit* », le rangement n'est pas un vain mot. « *On retrouve souvent des paquets de gâteaux vides dans les rayons ou des CD... Et inversement. Les livres sont n'importe où : au rayon des produits laitiers par exemple.* » C'est particulièrement vrai pour certains auteurs.

« *Au printemps, certains clients se faisaient un malin plaisir à cacher le livre de Sarkozy à divers endroits du magasin. Chaque jour, des collègues du rayon alimentaire me rapportaient un carton plein de Sarkozy.* »



« *Au printemps, certains clients se faisaient un malin plaisir à cacher le livre de Sarkozy à divers endroits du magasin. Chaque jour, des collègues du rayon alimentaire me rapportaient un carton plein de Sarkozy.* »

Auparavant, les palettes ont été vérifiées, validées, et les livres étiquetés. C'est le rôle de Thierry qui contrôle l'arrivée de l'ensemble des produits culturels, vérifie leur conformité aux bons de com-

mande, « *enregistre et étiquette la marchandise* ». Stéphanie récupère la sienne : c'est la partie sportive du travail ! Les palettes, même sur roulettes, pèsent leur poids. Certaines contiennent les colis en provenance directe des distributeurs, d'autres des bacs gris en plastique arrivant de la nouvelle plateforme logistique d'Auchan, qui centralise et redistribue auprès des 120 magasins de la chaîne les ouvrages livrés par Interforum et Hachette. « *Normalement, en 2008, les colis de la plupart de nos distributeurs passeront par cette plateforme* », indique Denis.

Il est un peu plus de 8 heures, quand Denis, chef du rayon culture depuis deux ans et demi, vient saluer son équipe. Il chapeaute le livre, la musique, la vidéo et les logiciels de jeux. Un chiffre d'affaires de 5,6 millions d'euros, dont 1,6 million dans le livre. « *Avec presque 500 m², la librairie Auchan Bagnole fait partie du top 10 du groupe* », lance fièrement le chef de rayon. « *Nous avons de très bons scores en parascolaire et en jeunesse, qui font respectivement 15 % et 24 % du chiffre. Le pratique et la BD se portent bien aussi. En revanche, nous sommes plus faibles sur la littérature, qui ne dépasse pas 13 % avec le poche.* » Avec une pointe de satisfaction, il évoque la mise en scène et la décoration du rayon. « *La centrale ne nous fournit pas d'éléments d'animation. C'est moi qui ai eu l'idée de faire fabriquer par notre atelier déco le panneau avec les lauréats des prix d'automne* », explique Denis qui aime à rappeler son expérience de douze ans à la tête de deux maisons de presse parisiennes vendant des livres. « *Ici, il faut que ça bouge. Et il faut créer une impression de volume. C'est ça la force commerciale de la grande distribution.* »

Dix nuits par an. Cette stratégie passe par le fréquent remodelage des gondoles et l'installation de pontons de palettes à certaines périodes de l'année comme Noël ou la rentrée scolaire. Ces imposantes estrades aménagées pour présenter massivement les livres sont montées et démontées de nuit. Stéphanie, qui consacre 80 % de son temps de travail à la manutention, travaille ainsi dix nuits par an.



Stéphanie. Stéphanie, 33 ans, est gestionnaire de la librairie depuis deux ans et demi. Comme les autres employés, elle fait son service de 7 h 30 à 15 h ou de 15 h à 22 h 30.

Sam. Embauché depuis quatre mois, il a une expérience rare : sept ans dans une librairie parisienne.





Denis. Denis est le chef du rayon culture depuis deux ans et demi. « Ici, il faut que ça bouge, dit-il. Et il faut créer une impression de volume. C'est ça la force commerciale de la grande distribution. »



Thierry. Il contrôle l'arrivée de l'ensemble des produits culturels, vérifie leur conformité aux bons de commande, enregistre et étiquette la marchandise.



Les retours. « Si un titre ne se vend pas, je le retourne au bout de trois mois... parfois avant. »



Les cartons. 80 % du temps de travail de Stéphanie est consacré à la manutention. Attention, sport !

Mais Stéphanie est aussi libraire, au sens noble du terme. Elle conseille la clientèle, gère les commandes, reçoit les représentants. « Avec eux, j'affine les commandes de nouveautés préconisées par notre centrale. Etant classée en catégorie 3, ce qui correspond aux magasins les plus grands, la librairie se voit proposer un assortiment relativement large avec pour chaque titre des quantités suggérées. » Stéphanie est ainsi en contact avec une trentaine de représentants et a plusieurs rendez-vous chaque semaine. « Tout cela est très centralisé, reconnaît Denis. Mais dans les faits, nous pouvons avoir un petit assortiment qui échappe à la centralisation dans la mesure où il se justifie par la demande locale. Par exemple, ici, nous sommes aux portes de Paris. Il m'a semblé intéressant de proposer des ouvrages de Parigramme qui n'était pas un éditeur référencé. J'ai demandé une autorisation à la centrale et j'ai créé un code local pour identifier l'ouvrage. Depuis, Parigramme s'est fait référencer par Auchan car notre expérience a été concluante. » De la même façon, l'adaptation à la demande locale se traduit par une demi-table dédiée aux religions, en phase avec la forte population musulmane.

Automatiques. Une fois les nouveautés rentrées, Stéphanie s'occupe des réassorts et utilise des outils automatisés performants. « Nous décidons du nombre d'exemplaires par titre que nous voulons avoir en permanence en rayon. Nous le rentrons dans la base. Chaque soir, les ventes de la journée remontent, et les commandes sont déclenchées automatiquement si besoin. Il n'y a même pas à valider. »

Toutefois, pour gérer de manière réactive, Stéphanie reçoit chaque jeudi matin, de la centrale, la liste des meilleures ventes de *L'Express*. Le défi consiste alors à valoriser les livres dans le magasin... et éventuellement à commander de nouveaux exemplaires.

Par ailleurs, la gestionnaire s'occupe aussi avec Denis les

ventes des autres magasins, centralisées sur une base informatique interne. « Nous repérons les ventes qui se démarquent et nous ap- pelons nos collègues pour échanger des infor- mations sur nos façons de faire, sur nos astuces... », explique le chef de rayon.

Mais tandis que des livres entrent, d'autres doivent sortir. C'est aussi le rôle de Stéphanie d'organiser les retours (environ 30 %), et Corinne, dans les réserves du magasin, effectue les manipulations informatiques pour les faire sortir du système. « Si un titre ne se vend pas, je le retourne au bout de trois mois... parfois avant », avoue Stéphanie. « De toute façon, au bout de six mois, si aucun exemplaire n'a été vendu, le code qui permet de l'identifier dans notre base disparaît, de sorte que même s'il est vendu, à la caisse, le système ne le reconnaît pas, et au final on n'est pas au courant de la vente. »

Embauche. Tout en gérant les mises en place, les commandes et les retours... Stéphanie répond aux clients. Les bras souvent chargés de livres, elle est interpellée par un lecteur qui veut des conseils, par une femme qui veut savoir où se trouve le dernier Marc Levy, une autre qui cherche le rayon cart e rie quand ce n'est pas le rayon chaussures de tennis ou produits d'entretien.

« Nous étions trois gestionnaires à la li- brairie quand je suis arrivée, puis je me suis retrouvée seule car il y a eu un congé maternité et un départ en formation. Il y a eu quelques mois délicats. Heureusement, depuis quatre mois, Sam a été embauché aussi comme gestionnaire. » Surtout, Sam a été très vite opérationnel. Et pour cause. Il a été libraire pendant sept ans dans une librairie Art et religion dans le 17^e arrondissement de Paris. « C'est très rare qu'un tel profil se présente chez nous, commente Denis. C'était une vraie aubaine. » Reste que deux libraires à 35 heures par semaine pour un espace de 500 m² ouvert près de 80 heures, c'est peu. Quand ils viennent tous les deux le matin, comme c'est le cas en période de fort afflux de marchandises, il n'y a plus de libraire à partir de 15 heures pour conseiller et renseigner les clients... Le manque de personnel, notamment qualifié, est le point faible de la grande distribution. Quoi qu'il en soit, à 15 heures, Stéphanie pourra retirer sa veste Auchan, avec le sentiment de ne pas avoir volé son salaire : 1 100 euros nets par mois.

C. N. ETA.-L. W
PHOTOS OLIVIER DION

(1) Auchan Bagnolet : 12 000 m² de surface, 210 millions de chiffre d'affaires, 800 salariés.