



## LE COMMERCE DE DETAIL DE CARBURANT

Ce dossier est édité par l'observatoire de  
L'Association Nationale pour la Formation Automobile

Service études et prospectives

2 rue Capella – Rond point Vega

44470 Carquefou

02 28 01 08 01

A participé à cette édition :

Valérie Chiron

Edition 11/2011, Carquefou (44)

13 pages

# POINTS CLES

## **1 - LES STATIONS SERVICES : UNE DIVERSITE DE TYPE D'ENTREPRISES ET DE SITUATIONS D'EMPLOI**

- Les filiales des compagnies pétrolières
- Un réseau traditionnel aux couleurs des compagnies pétrolières
  - o Un réseau officiel composé principalement de gérants-mandataires
  - o Un réseau organique composé de propriétaires-exploitants
- Des indépendants sans marque
- Les stations service des grandes surfaces

## **2 – BAISSÉ DU NOMBRE DE STATIONS SERVICE ET BAISSÉ DE L'EMPLOI**

- 19 451 emplois salariés en 2010 : soit une baisse de -32 % en 9 ans.
- Fermeture de 26 000 stations service depuis le 1<sup>er</sup> janv.1985
- Concurrence des grandes surfaces
- Impacts des réglementations, en particulier environnementales
- Baisse de la demande de carburant
- Automatisation
- Faible rentabilité

## **3 – MODIFICATION DU PAYSAGE CONCURRENTIEL**

- Désengagement de certaines compagnies pétrolières (BP, SHELL...)
- Non reconduction par la GMS des concessions accordées sur les stations autoroutières
- Développement des groupes familiaux (principalement au sein de l'enseigne Avia)
- Accords commerciaux avec des professionnels des services de l'automobile et/ou de la restauration
- Développement de nouveaux modèles low cost

## **4 – MARCHE DES CARBURANTS**

- Stagnation de la consommation de carburant
- Progression de la demande de Gazole
- Multiplicité des carburants

## **5 – EVOLUTION DES EMPLOIS DANS LA DISTRIBUTION DE CARBURANTS (zoom sur la naf 4730Z)**

- Diminution des exploitants, des pompistes et des ouvriers
- Progression des vendeurs, des commerciaux et de l'encadrement
- Les 2/3 ont entre 25 et 49 ans, assez peu de jeunes, 1/5 a plus de 50 ans
- 27 % n'ont aucun diplôme et 38 % ont un niveau CAP/BEP

## **6 - EVOLUTION DES ACTIVITES ET DES COMPETENCES**

- Disparition des activités de mécanique automobile
- Développement de la boutique et des activités commerciales
- Evolution de la relation clientèle / Complexification de l'encaissement
- Difficulté de management (recrutement, formation, gestion du travail et des plages horaires...) d'où turn over, absentéisme
- Complexification de la lecture des contrats de gestion

# 1 - LES STATIONS SERVICE : UNE DIVERSITE DE TYPE D'ENTREPRISES ET DE SITUATIONS D'EMPLOI

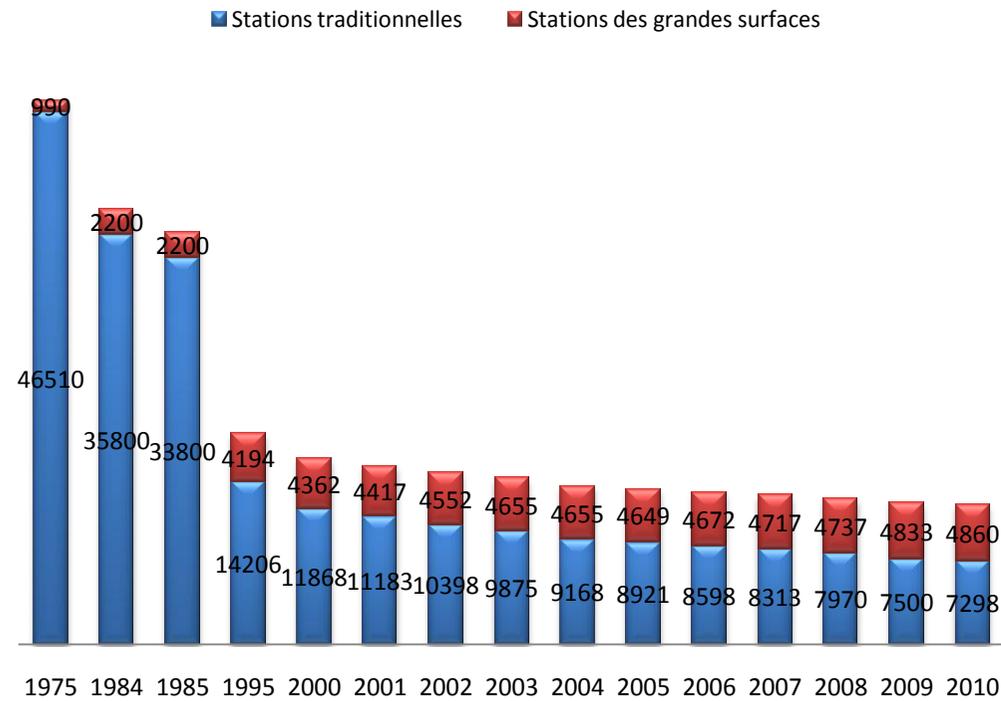
Les stations services présentent des situations très différentes en matière d'emploi et d'organisation du travail, selon que la station appartienne à un grand groupe ou qu'elle soit gérée par un propriétaire indépendant.

<p><b>Filiales des compagnies pétrolières</b></p>	<p>Le secteur compte quelques très grandes entreprises telles qu'Argedis (stations autoroutières) ou Proseca (stations hors autoroutes). Comme Argedis, Proseca est une filiale du pétrolier TOTAL, qui gère 228 stations service et emploie 1798 salariés. Chaque station service de la société propose des services complémentaires (lavage, restauration, croissanterie, presse, PMU...) qui peuvent être déployés en franchise mais tous les salariés sont salariés Proseca. La GRH et la formation sont organisées par les services centraux du siège. Les activités sont définies autour de deux principaux métiers : assistant de vente et manager. La mobilité professionnelle est organisée via un parcours professionnel et la formation continue (gestion de la FC via le centre de formation interne : 22 200 heures de formation en 2010 + une partie externalisée). Tous les employés, y compris le manager-chef de station- sont salariés et bénéficient d'un contrat de travail (35H ou temps partiel sur la base de 35h) + 13<sup>ème</sup> mois + avantages sociaux négociés avec les représentants syndicaux. Ce type de structure se trouve confronté à des difficultés de management liées à un turn over et un absentéisme qui demeurent élevés.</p>
<p><b>Réseau traditionnel aux couleurs des compagnies pétrolières</b></p>	<p style="text-align: center;"></p> <p><b>Réseau officiel 2 400 stations services</b></p> <p><b>Pour la plupart ces entreprises sont des TPE avec peu de salariés.</b></p> <p>Le fonds de commerce appartient aux compagnies pétrolières. Les points de vente portent les couleurs de leur compagnie qui assure l'exclusivité du ravitaillement des carburants. La plupart des dirigeants de ces stations disposent d'un <b>contrat de gérant mandataire</b>. Dans le contrat de gérant mandataire, le carburant appartient au pétrolier qui en fixe les prix, le gérant est commissionné sur les volumes vendus et accroît sa rentabilité grâce à la gestion de sa boutique. Ce type de structure est géré comme un centre de profit : développement des services et des activités complémentaires en fonction de la zone de chalandise (lavage, sandwicherie, équipement automobile, produit alimentaire...) et propose à leur clientèle une grande plage d'ouverture. <b>La rentabilité de l'entreprise s'appuie sur la diversification des activités.</b></p> <p>Ces entreprises emploient généralement entre 4 à 5 salariés. Mais certaines entreprises sont organisées en « cluster » et peuvent comptabiliser une vingtaine de salariés : dans ce cas les gérant-mandataires gèrent plusieurs stations services à la tête desquelles sont nommés des managers chef de station (contrat de salarié au 35h00). Les gérants perçoivent un salaire en fonction de leur activité. Les AIP prévoient un revenu garanti pour les dirigeants (environ 44 000 euros en 2011 pour un couple). La rémunération au delà du minimum garanti dépend du contrat signé avec les compagnies pétrolières. Les gérants mandataires n'ont pas toujours un niveau de compétence suffisant du fait d'un recrutement peu sélectif. Les professionnels doivent négocier le contrat prévisionnel avec les compagnies et souvent, ils ne sont pas suffisamment armés sur les aspects juridiques, comptables et de gestion. Par ailleurs, les gérants mandataires sont contraints à un temps de présence important. Compte tenu de la taille de certaines entreprises, la formation continue peut s'organiser, mais elle est généralement peu connue et peu formalisée.</p>
<p><b>Indépendants 1000 stations services</b></p>	<p><b>Réseau organique 4 000 stations services</b></p> <p>Le réseau organique est composé d'entreprises dont le fond de commerce appartient à des propriétaires-exploitants et non aux compagnies pétrolières. Pour la gestion du stock de carburant, deux cas de figure existent. Si le stock de carburant appartient à la compagnie pétrolière, c'est la compagnie qui fixe le prix et le propriétaire est commissionné sur ses ventes. Si le stock appartient au propriétaire, il fixe lui-même le prix de revente. Dans ce cas, le propriétaire est acheteur ferme sous contrat de marque. Ces entreprises développent généralement peu d'activités complémentaires et dégagent une très faible rentabilité.</p> <p>Les stations services des propriétaires exploitants et les indépendants peuvent être adossées à une activité du commerce et de la réparation automobile. La rentabilité de l'activité station service est dans ce cas souvent faible, mais la station service permet au garagiste de proposer une gamme élargie de services. Généralement, la station ne dispose pas de salariés dédiés à la station. C'est le garagiste lui-même ou le personnel du garage qui prend en charge l'encaissement et l'entretien des pistes.</p>
<p><b>Stations service des grandes surfaces 4 800 stations service</b></p>	<p>Les indépendants, sans marque, achètent leur carburant soit à une société intermédiaire entre la station service et les compagnies pétrolières (réseau tiers) soit auprès d'un ou plusieurs fournisseurs (réseau libre).</p> <p>Que les magasins de la grande distribution (GMS) soient organisés en système intégré (Carrefour, Auchan) ou en franchise (Leclerc, Système U, Intermarché), la station service est un secteur de l'enseigne : les salariés de la station sont donc des salariés de l'entreprise, ce n'est pas une entité juridiquement séparée. La vente de carburant est considérée comme un produit d'appel, le service peut être déficitaire, dans ce cas les comptes s'équilibrent avec les autres services de l'entreprise.</p>

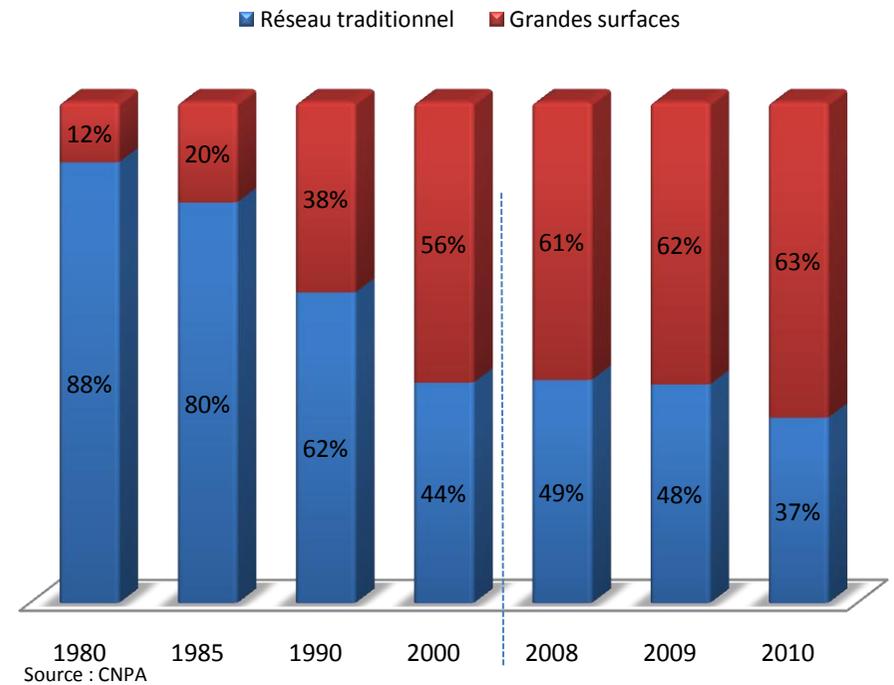
## 2 – BAISSÉ DU NOMBRE DE STATIONS SERVICE ET BAISSÉ DE L'EMPLOI

Le nombre de stations service ne cesse de diminuer en France. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1985, près de 26 000 stations ont disparu, soit plus de 300 par département. Cette baisse a concerné avant tout, les stations traditionnelles et celles dont le débit était inférieur à 100 m<sup>3</sup>. Entre 1985 et 2010, le nombre de stations service est passé de 36 000 à 12 158 (source CPDP). Sur la même période le nombre de stations service de la GMS est passé de 2 200 à 4 863. Avec 40 % des stations en 2010, la GMS détient 63 % de parts de marché de la distribution de carburant en France. La proximité d'une grande surface alimentaire a souvent conduit la station service indépendante la plus proche à fermer. Les stations en zone rurale ainsi que celles situées sur les routes nationales en baisse de fréquentation (du fait de la proximité d'une autoroute) voient également leur nombre diminuer. Dans ces zones, seules peuvent subsister les stations qui déploient une forte diversification de leur offre de service.

### Nombre de points de vente de carburant

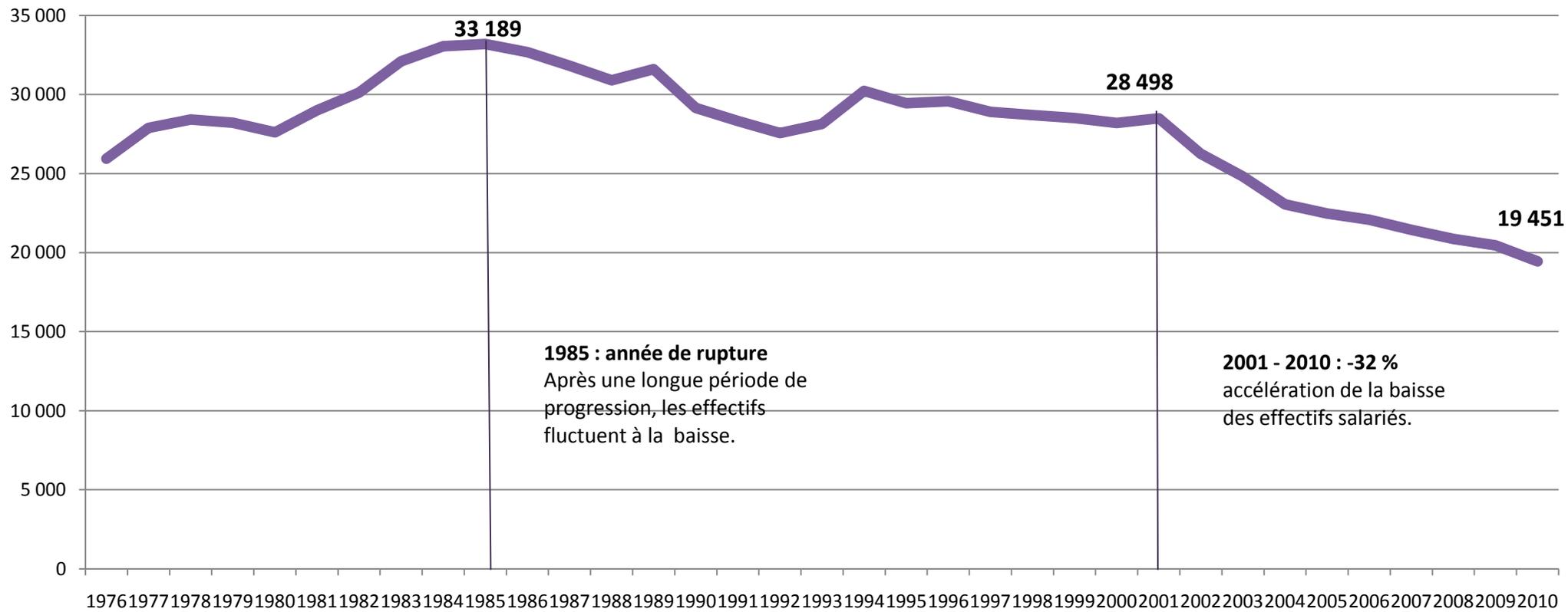


### Part de marché de la distribution de carburant en France



L'emploi dans les entreprises du commerce de détail de carburant (naf 4730Z) a chuté de 33 189 salariés en 1985 à 19 451 salariés en 2010 (source Unedic). Entre 1985 et 2001 l'emploi du secteur fluctuait « autour » de 30 000 salariés. Le secteur comptait encore 28 000 salariés en 2000. A partir de 2002, la baisse des effectifs s'est accélérée : - 32 % entre 2001 et 2010.

## Evolution des salariés du commerce de détail de carburant



Source : Unedic, Naf 4730 Z.

(p.)

## FACTEURS D'EXPLICATION

### Concurrence des grandes surfaces

**1985 : libéralisation des prix des carburants** suite à la pression de l'enseigne E. Leclerc et développement de l'activité station service dans les grandes surfaces.

Forte concurrence des stations des grandes surfaces qui se traduit par des marges brutes les plus faibles d'Europe et la chute du nombre des stations services traditionnelles. Le nombre de stations service aux 100 km<sup>2</sup> en France est la plus basse d'Europe : la France affiche en effet un taux de 2,5 stations services aux 100 km<sup>2</sup> (3,4 en 1994), inférieur à la moyenne de l'Union européenne qui est de 3,1. Comparativement à ses pays voisins, Allemagne et Royaume Uni, la France a près de deux fois moins de stations service au Km<sup>2</sup>.

La pression concurrentielle exercée par la grande distribution fragilise l'équilibre économique des stations indépendantes, plutôt situées en zone rurale ou semi-urbaine, accentuant souvent la **désertification de certaines zones rurales**.

Face à cette pression concurrentielle, les grandes surfaces restent avantagées par la vente de carburants à prix coûtants ou à faible marge car il s'agit de prix d'appel (compensation des pertes par la vente des autres articles des GMS).

### Réglementations

**L'évolution de la réglementation en matière de sécurité et d'environnement impose une mise aux normes qui induit un coût élevé difficilement réalisable pour un grand nombre de petites structures.** La prévention des risques de pollution des sols et des eaux conduit au renforcement de la réglementation concernant la conception des réservoirs enterrés : les nouveaux réservoirs doivent être soit à double enveloppe avec détection de fuite, soit placés en fosse étanche et fermée avec détection de fuite par présence de liquide en point bas de la fosse. De plus, les professionnels doivent mettre en œuvre un mode de récupération des vapeurs.

La nouvelle réglementation prévoit aussi des contraintes d'éloignement à respecter afin de limiter les risques accidentels (qui pourraient être liés aux liquides inflammables et ou au GPL) en particulier dans un contexte urbain : car les stations-service sont assez souvent implantées à proximité d'habitations et d'établissements recevant du public. La réglementation de la vente de carburant des stations sous immeuble ou en parking sous-terrain, va certainement entraîner la fermeture de la plupart de ces stations.

Depuis 2009, les stations service ne sont plus autorisées à vendre de l'alcool entre 18h et 8H du matin ainsi que les boissons alcoolisées réfrigérées toute la journée.

La fiscalité sur les produits pétroliers est composée de deux taxes : une taxe fixe (la TIPP) et une taxe variable (la TVA), qui représentent la moitié du prix du carburant (autour de 60 % du prix des supers sans plomb et 50% de celui de gazole). La TIPP représente la 4<sup>ème</sup> recette budgétaire de l'Etat (soit 15,3 milliards d'euros en 2010).

### Baisse de la demande de carburant

L'amélioration des rendements énergétiques des véhicules contribue à diminuer la demande de carburant.

La consommation de carburant entre, structurellement dans une tendance à la baisse : les arbitrages budgétaires des ménages, le développement de modèles automobiles à faible consommation, la diésélisation du parc automobile, les limitations de vitesse, le développement de solutions alternatives à l'automobile individuelle (développement des transports en commun, du co-voiturage, de l'auto-partage, des ZAPA - Zones d'Actions Prioritaires pour l'Air- ...), sont autant de facteurs qui contribuent à réduire la consommation de carburant.

### Automatisation

Certaines compagnies font le choix de déployer leur réseau en utilisant exclusivement des automates. Elles sont nommées « stations fantômes » par les professionnels du secteur.

### Faible rentabilité

La faible rentabilité des stations service, accentuée par la nouvelle réglementation qui limite la vente d'alcool contribue à rendre difficilement pérenne certaines structures fragilisées par la concurrence. L'interdiction de vente d'alcool dans les stations service après 18h a constitué une perte importante de recettes pour les stations services.

### 3 – MODIFICATION DU PAYSAGE CONCURRENTIEL

#### Désengagement de certaines compagnies pétrolières (BP, SHELL...)

Face à la baisse de rentabilité de l'activité de distribution de carburant en France, certaines compagnies pétrolières telles que Shell ou BP, Aral, Fina, Repsol, Mobil, Elf... disparaissent ou rationalisent leur réseau pour se concentrer sur d'autres zones géographiques plus rentables. A la fin de l'année 2002, Shell a réduit son réseau de 992 à 300 stations et poursuit en vendant 169 stations à Thevenin-Ducrot en 2010 (enseigne AVIA) mais garde les autoroutières (le plus gros débit) et celles situées sur les grands axes de circulation (60 points de vente en 2011). BP a vendu ses 416 Stations à l'entreprise Delek (groupe israélien, présent sur les marchés de l'automobile et de la distribution du carburant).

#### Non reconduction des concessions accordées à la GMS sur les stations autoroutières

Les grandes enseignes (Carrefour, E. Leclerc) se retirent actuellement du marché des stations service sur autoroute en ne répondant pas aux appels d'offres en raison de leur faible rentabilité et de la réduction du délai de la concession. De plus, les prix élevés qu'elles doivent pratiquer sur autoroute nuisent à leur image de marque.

#### Développement des groupes familiaux

Les deux entreprises familiales (Picoty avec 350 stations localisées dans l'Ouest de la France et Thevenin-Ducrot avec 450 stations dans l'Est de la France) qui importent, stockent et distribuent des produits pétroliers, sous la marque Avia sont actuellement en phase de développement : rachat des stations Shell, Agip et BP, amélioration de l'image, développement interne, structuration des services, achat d'autoroutières...

#### Accords commerciaux avec des professionnels des services de l'automobile et/ou de la restauration. Développement des franchises de marques

Accords de partenariat entre Hertz et Shell pour développer l'activité location automobile, partenariat entre BP et 8 à huit, BP et Speedy pour développer le commerce alimentaire et le service rapide. Exxon Mobil, marque Esso, a cédé sa filiale Roc France (qui gère en direct 23 stations autoroutières) au groupe Alliance (filiale de la société de restauration Elixor). Total développe la distribution de ses produits en s'appuyant sur des franchises de marque (ex : Brioche dorée).

#### Développement de nouveaux modèles low cost

Face à la concurrence des magasins de la grande distribution, certaines enseignes développent de nouveaux modèles comme par exemple Esso avec ses stations « Esso Express » entièrement automatisées, donc fonctionnant sans salariés. Total déploie aussi un concept low cost avec l'enseigne Elf. Ce groupe pétrolier envisage de mettre en place 600 stations service à bas prix en 2012. Ce réseau serait bâti à partir des stations Elf et des stations de marque Total du réseau officiel sous le nom de Total Access.

## 4 – LE MARCHÉ DES CARBURANTS

### Stagnation de la consommation de carburant

La consommation de carburants en France est de l'ordre de 50 millions de m<sup>3</sup> distribués. Depuis 2007, la consommation stagne autour de 50 millions de m<sup>3</sup>. L'augmentation du prix du carburant et la baisse du pouvoir d'achat ont fortement contribué à une réduction des déplacements. De plus la crise économique a eu pour conséquence de réduire la demande de consommation et donc le volume de transport routier de marchandises. Ces éléments conjoncturels ont contribué à réduire la demande de carburant en 2009.

La demande de carburant pourrait continuer de ralentir sous l'effet de l'amélioration du rendement énergétique des nouveaux modèles automobiles, moins consommateurs de carburants.

### Progression de la demande de gazole

Le marché du gazole est trois fois plus élevé que celui de l'essence. Alors que le marché de l'essence enregistre une tendance globale à la baisse, la demande de gazole ne cesse d'augmenter, en raison de la diésélisation du parc automobile et de la progression du transport routier de marchandises (pendant les années de crises, le gazole s'est maintenu à un niveau moyen alors que l'essence continuait de diminuer).

### Multiplicité des carburants

Les compagnies pétrolières déploient leur gamme de produits pétroliers et diversifient leurs produits. De plus, la montée de l'objectif français d'incorporation de biocarburant (7% en 2009) tend à accentuer les spécificités des carburants et multiplier les produits. Dans cet objectif, arrivent sur le marché des nouveaux carburants comme le supercarburant 95-E10, pouvant contenir jusqu'à 10 % en volume d'éthanol.

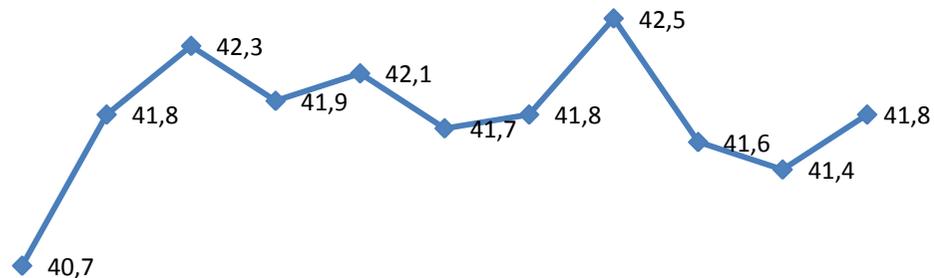
Livraisons des carburants en France en 2010		
Supers	10 879,60	21,5 %
Gazole	39 749,20	78,5%
<b>Total</b>	<b>50 628,80</b>	<b>100%</b>

Source : CPDP, volume en milliers de m<sup>3</sup>

<b>Débit moyen mensuel des stations service en France en 2010</b>	<b>269 m<sup>3</sup></b>
---	--------------------------

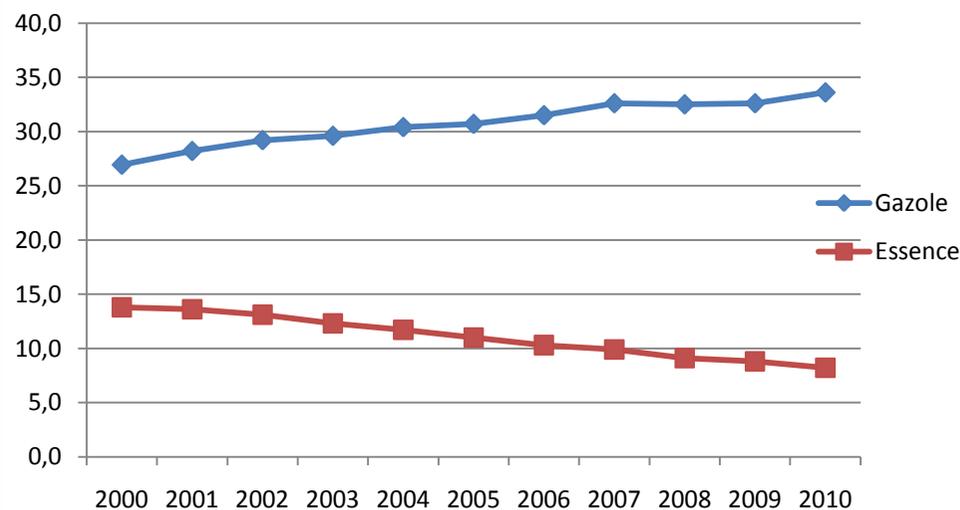
Source : CPDP

**Evolution de la consommation de carburant automobile totale**



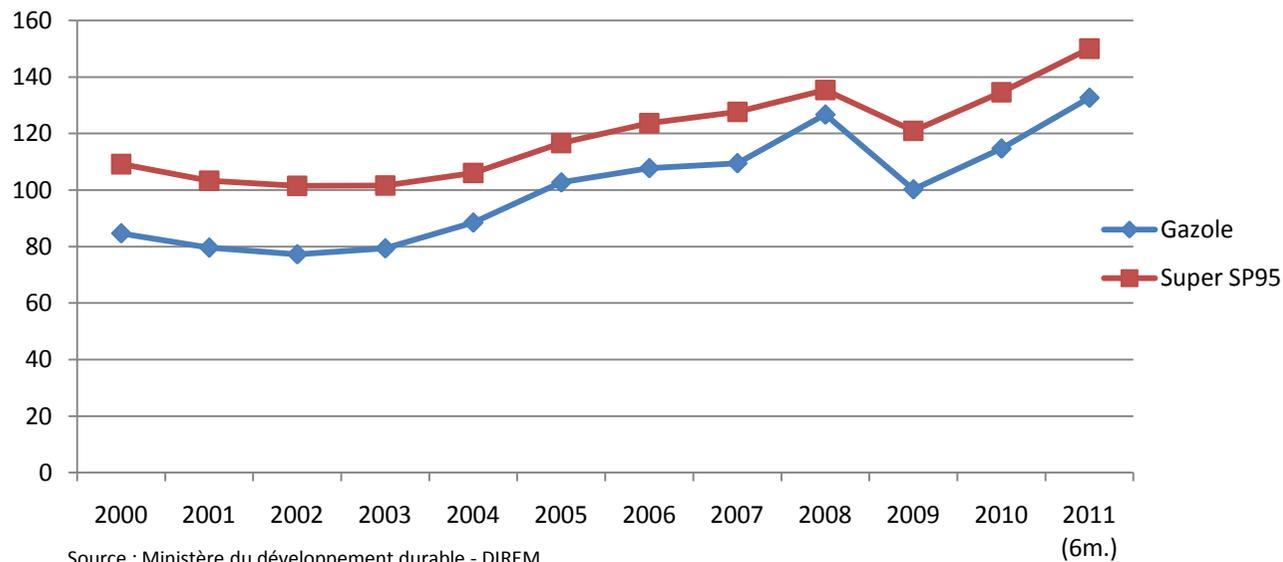
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010  
 Source : Ufip, d'après Cdpd, en millions de tonnes par an.

**Evolution de la consommation par type de carburants**



Source : Ufip d'après CPDP, en millions de tonnes par an

**Prix de vente TTC des carburants**



Source : Ministère du développement durable - DIREM

## 5 – EVOLUTION DES EMPLOIS DANS LA DISTRIBUTION DE CARBURANT (NAF 4730Z)

### Evolution des emplois par catégories sociales

#### Baisse du nombre d'exploitants de stations service

Les chefs d'entreprises et exploitants de stations service représentent 14 % de l'emploi total du secteur. En raison du contexte économique du secteur, ces emplois sont en forte diminution -62 % entre 1990 et 2006. C'est la plus forte baisse du secteur.

#### Baisse des pompistes et augmentation des vendeurs

Les employés, qui rassemblent les pompistes, les vendeurs et les administratifs, représentent la population la plus importante du secteur : 55% des emplois totaux sont des employés. On assiste à une forte recomposition de cette catégorie puisque les emplois de pompistes ont chuté de -50 % alors que ceux de vendeurs (et adm.) ont progressé de +33%. Les pompistes représentaient 1/3 des emplois en 1990, en 2006 ce sont les vendeurs (et adm.) qui représentent le 1/3 des emplois.

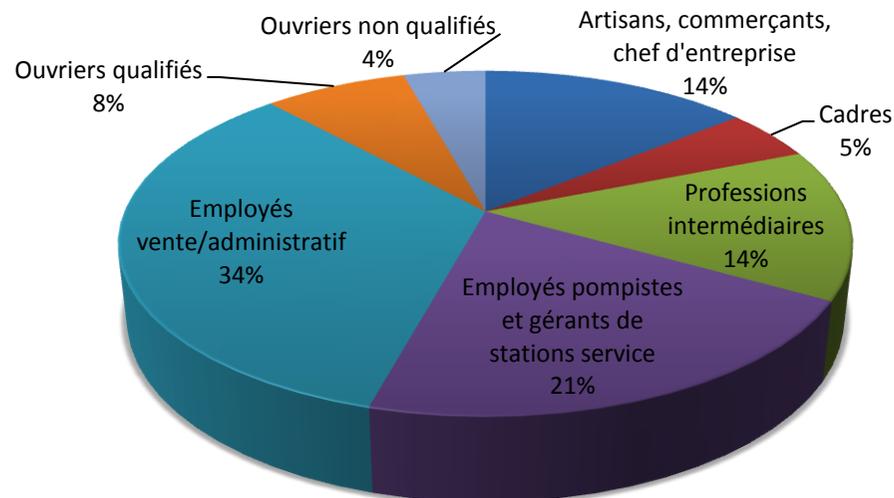
#### Baisse des ouvriers

Les ouvriers (mécaniciens et ouvriers non qualifiés) représentent 12 % des emplois, leur nombre a été divisé par deux entre 1990 et 2006. Cette recomposition des emplois s'explique par la baisse des stations service et l'évolution des activités : baisse des activités mécaniques automobiles et développement des activités de ventes (restauration, journaux...)

#### Progression de l'encadrement et des commerciaux

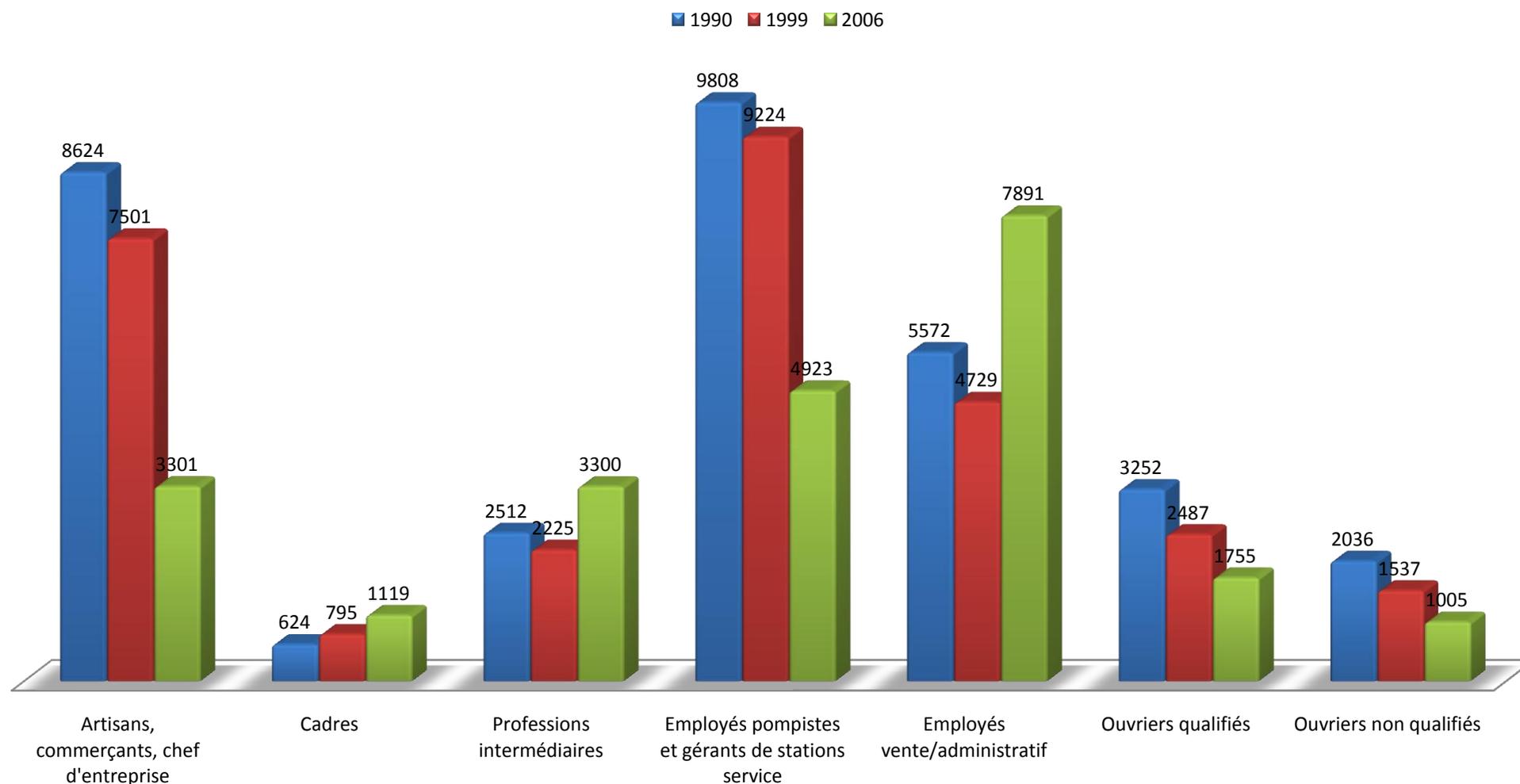
Pour accompagner le développement structurel des activités, les entreprises du secteur (en particulier les plus grosses) développent l'encadrement ainsi que les postes de commerciaux.

#### Répartition des emplois de la distribution de carburant par catégories socio-professionnelles



Source : INSEE, Recensement Général de Population, 2006, naf 4730Z.

## Evolution de l'emploi dans la distribution de carburant par catégorie socio-professionnelle



Source : INSEE, Recensement de la population. Naf 4730Z

## Les emplois par âge et par niveau de diplôme

### Les 2/3 ont entre 25 et 49 ans

Le secteur compte assez peu de jeunes salariés : seulement 15 % ont moins de 25 ans (par comparaison la part des moins de 25 ans est de 18 % dans l'ensemble de la branche automobile). Mais la part des plus de 50 ans demeure importante : 20 %.

### 27 % n'ont aucun diplôme

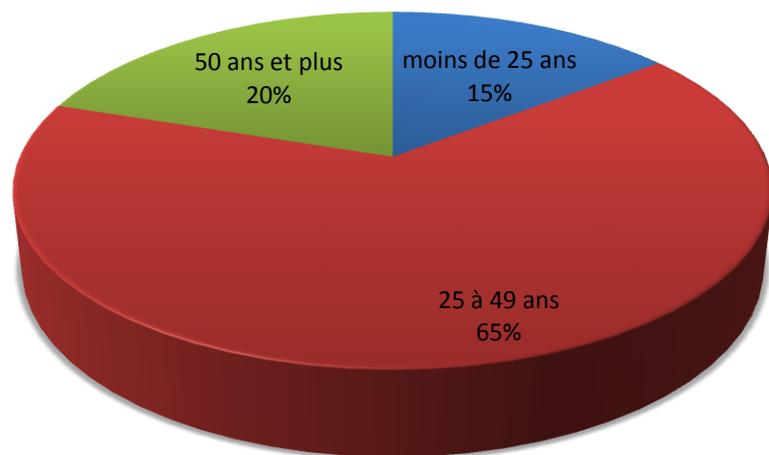
La majorité des personnes travaillant dans une station service ont un diplôme de niveau V (CAP/BEP) ou de niveau IV (Bac), cependant la part des non diplômés reste importante : 27%, par comparaison elle est de 21% pour l'ensemble de la branche automobile. La part des non diplômés s'élève à 29 % pour les pompistes et 31 % pour les exploitants de stations service.

Il convient aussi de signaler la part non négligeable des formés de niveau III et plus (BTS et +), correspondant probablement à la progression des emplois de vendeurs et de commerciaux, ainsi qu'au développement de l'encadrement intermédiaire.

### 47 % de femmes

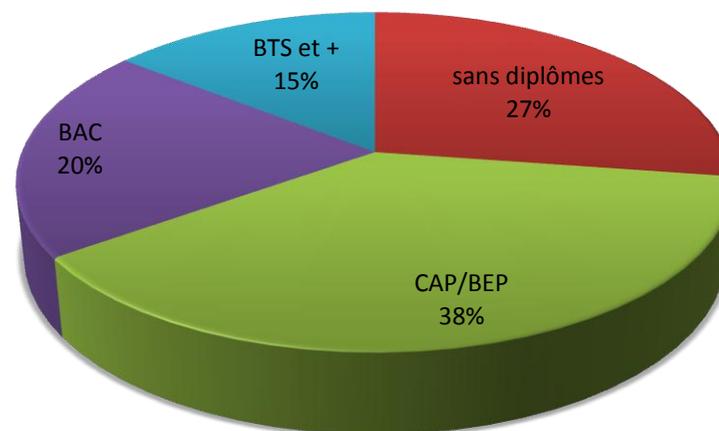
Les stations service font partie des secteurs les plus féminisés de la branche.

Répartition des emplois de la distribution de carburant par âge



Source : INSEE, RGP 2006, Naf 4730Z.

Répartition des emplois de la distribution de carburant par niveau de diplôme



Source : INSEE, RGP 2006, Naf 4730Z.

## 6 - EVOLUTION DES ACTIVITES ET DES COMPETENCES

### EVOLUTION DES ACTIVITES

### BESOIN DE COMPETENCES

#### Disparition des activités de mécanique automobile

Face à la concurrence des centres auto, les nouvelles normes d'utilisation des produits (huile, liquide de refroidissement...) et l'évolution de la technicité, les ateliers de réparation et les baies de montage ont peu à peu disparu des stations service.

Baisse des compétences techniques automobiles

#### Développement de la boutique et des activités commerciales

Relativement à la baisse de la rentabilité de la vente de carburant, les stations service développent :

- la vente de produits périphériques en fonction de leur zone de chalandise : produits et accessoires automobiles (lubrifiant, accessoires de nettoyage...); alimentation; restauration, sandwicherie, presse...
- et l'offre de service complémentaire : lavage...

Croissance des compétences commerciales :

- marketing : évaluer la concurrence sur sa zone de chalandise, déployer de nouveaux services,
- gestion des stocks : approvisionnement, facing, organisation des promotions,
- vente additionnelle...

#### Evolution de la relation clientèle

Evolution de la relation clientèle : passage de « caissier » à « commerçant »  
Clientèle plus exigeante sur les services offerts (propreté des lieux, offres de produits et services ...)

Croissance des compétences :

- d'accueil clientèle,
- de respect des normes d'hygiène (en particulier alimentaire) , de propreté, de présentation...

#### Complexification de l'encaissement

Multiplication des moyens de paiement (carte de paiement, carte de fidélité...)  
Croissance des relations conflictuelles et agressives relativement au renforcement des interdictions  
Problème de sécurité (braquage, PSP-*partir sans payer*-, chèques sans provisions, incivilité) et problèmes de vol (surveillance accrue).

- Gestion du stress (relation clientèle : comment répondre à l'incivilité, à l'agressivité)
- Prévention /sécurité des personnes et des biens
- Comportement face aux braquages

#### Difficulté de management

Compte tenu des contraintes d'ouverture (horaires décalés, travail de nuit, fin de semaine et jours fériés), le turn over et l'absentéisme peuvent être élevés (en particulier dans les plus grandes entreprises).

Management, gestion d'équipe, gestion des plannings, communication...

Aide au recrutement

#### Complexification de la lecture des contrats de gestion

Les professionnels doivent négocier le contrat prévisionnel avec les compagnies pétrolières et sont généralement insuffisamment armés sur les aspects juridiques, comptables et de gestion.

Compréhension de la lecture d'un contrat

Développement de compétences en gestion, comptabilité et juridique

Aptitude de négociation