



*Groupe d'Etudes Sociales Techniques et Economiques
113 rue Saint-Maur
75 011 Paris*



Département "Dynamique des marchés"
*Centre de Recherche pour l'Étude
et l'Observation des Conditions de Vie
142, rue du Chevaleret – 75013 Paris*

**CONTRATS D'ETUDE PROSPECTIVE
COMMERCE DE DETAIL ET DE GROS
A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE**

RAPPORT FINAL VALIDE
LORS DU COMITE DE PILOTAGE DU 3 AVRIL 2008

Version 1

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
Les objectifs du CEP.....	9
Le champ de l'étude.....	10
Le déroulement des travaux.....	12
La structure du rapport.....	12
A L'ETAT DES LIEUX ECONOMIQUE	14
1. STRUCTURES DU COMMERCE DE DETAIL ET DE GROS A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE	18
1.1. Le commerce de détail en magasins.....	18
1.1.1. Les hypermarchés.....	19
1.1.2. Les supermarchés et les maxidiscomptes.....	23
1.1.3. Les supérettes.....	25
1.2. Le commerce électronique alimentaire.....	26
1.3. Centrales d'achats et commerces de gros	27
1.3.1. Centrales d'achats alimentaires	27
1.3.2. Commerce de gros alimentaire	28
1.4. Concentration des structures	30
1.4.1. Concentration de l'appareil commercial par format	30
1.4.2. Poids économique des principaux acteurs	32
1.4.3. Positionnement des groupes de la distribution par format.....	33
1.4.4. Concentration des structures d'achats	34
1.4.5. Barrières à l'entrée	35
1.5. Démographie du secteur	36
1.5.1. Historique de la réglementation liée à l'ouverture des magasins.....	36
1.5.2. Impact de la réglementation sur la démographie du secteur	36
1.5.3. Démographie des points de vente.....	38
1.6. Internationalisation des groupes de la distribution alimentaire	39
2. PERFORMANCES.....	41
2.1. L'évolution de l'activité du secteur	41
2.1.1. Croissance de l'activité et volume de la demande.....	41
2.1.2. Évolution des parts de marché des différents formats.....	45
2.2. La rentabilité du secteur.....	50
2.2.1. Marge commerciale : de la marge avant à la marge arrière	50
2.2.2. Frais de personnel : écarts sensibles entre maxidiscomptes et GSA traditionnelles	52
2.2.3. Résultat d'exploitation	53
2.2.4. Choix stratégiques et rentabilité financière.....	54
3. LE MARCHE ALIMENTAIRE.....	57
3.1. L'environnement macro-économique	57

3.1.1.	Contexte international : tensions sur les approvisionnements énergétiques et incertitudes sur le processus de construction européenne.....	57
3.1.2.	Principaux agrégats macroéconomiques : la consommation a fait de la résistance grâce au soutien des revenus de transferts et à la récente baisse du taux d'épargne.....	57
3.1.3.	Consommation commercialisable : la dynamique de tertiarisation s'est poursuivie.....	58
3.2.	Un ralentissement de la progression du volume des ventes.....	60
3.3.	Les transformations des modes d'alimentation.....	61
3.3.1.	Une augmentation des repas pris hors domicile.....	61
3.3.2.	Une baisse de la demande en produits traditionnels.....	62
3.3.3.	Le développement du « prêt à consommer ».....	62
3.3.4.	Un goût de plus en plus prononcé pour les produits "exotiques".....	63
3.4.	Une recherche de plaisir et de praticité, malgré des préoccupations santé croissantes.....	63
3.4.1.	Des préoccupations de santé croissantes.....	63
3.4.2.	Alimentation-plaisir : une forme particulière d'hédonisme en plein essor.....	64
3.4.3.	Une recherche de praticité induite par de nouveaux modes de vie.....	64
4.	CONTEXTE SOCIÉTAL.....	66
4.1.	La toile de fond : la société hypermoderne.....	66
4.2.	Une consommation marquée par les valeurs hypermodernes.....	68
4.2.1.	L'individualisation.....	68
4.2.2.	La personnalisation.....	69
4.2.3.	L'hédonisme.....	69
4.2.4.	La reliance.....	70
4.2.5.	La rassurance.....	70
4.3.	La consommation engagée.....	71
4.3.1.	Produits bio : un marché dynamique malgré un facteur prix limitant.....	71
4.3.2.	Le commerce équitable : de faibles volumes de vente malgré une notoriété élevée.....	74
4.3.3.	Les nouvelles formes d'engagement des consommateurs.....	78
4.4.	Les attitudes à l'égard des courses.....	81
4.4.1.	Plaisir ou corvée, une perception des courses faussement clivée.....	81
4.4.2.	Temps des courses et animation du lieu de vente.....	83
4.5.	Sensibilité aux marques.....	84
4.5.1.	Sensibilité aux marques : quels sont les déterminants ?.....	84
4.5.2.	Les Produits de Grande Consommation : un net recul de la sensibilité aux marques.....	85
5.	CONTEXTE TECHNOLOGIQUE.....	87
5.1.	Les outils de vente : la PLV et l'ILV (la Publicité et l'Information sur le Lieu de Vente).....	88
5.2.	Les solutions technologiques pour optimiser la gestion des flux.....	89
5.2.1.	Optimiser le passage en caisse.....	89
5.2.2.	Optimiser l'étiquetage.....	91
5.2.3.	L'évolution des systèmes d'information.....	92
5.2.4.	Une solution d'optimisation "tout en un" : la RFID.....	95
6.	LE REGIME DE CONCURRENCE.....	99
6.1.	L'intensité de la concurrence.....	99

6.2. Les modalités de la concurrence	100
6.2.1. Les déterminants exogènes	100
6.2.2. Les déterminants endogènes	110
6.2.3. Vers un recul des prix comme mode de concurrence dominant ?.....	111
7. STRATEGIE DES ENTREPRISES	114
7.1. Les stratégies d'entretien de la croissance extensive	114
7.1.1. La diversification.....	114
7.1.2. La croissance externe	115
7.1.3. L'internationalisation.....	116
7.2. Les stratégies d'adaptation au régime de croissance intensive	118
7.2.1. Le front office : une segmentation stratégique en voie de complexification.....	118
7.2.2. Les stratégies de back office	131
7.3. En guise de conclusion : 3 modèles économiques génériques	144
B L'ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION	147
1. L'EFFECTIF DES DIFFERENTS FORMATS	147
1.1. L'évolution récente des effectifs	148
1.1.1. Une progression importante des effectifs salariés dans les hypers et supermarchés (y compris les maxi-discompteurs) depuis le début des années 90	148
1.1.2. Un ralentissement de la croissance des effectifs dans les années récentes	149
1.1.3. De très forts différentiels de croissance selon les formats.....	150
1.2. Les profils des personnels salariés	155
1.2.1. Des emplois très fortement féminisés	155
1.2.2. Des personnels relativement jeunes	156
1.2.3. Une ancienneté moyenne inférieure à 10 ans	158
1.2.4. Une structure des effectifs par catégorie professionnelle plutôt atypique.....	159
2. LES ORGANISATIONS ET LES PRINCIPAUX METIERS ACTUELS	168
2.1. Les métiers actuels de la caisse et de la vente	168
2.1.1. L'hôte(sse) de caisse	168
2.1.2. L'employé commercial.....	170
2.1.3. Les vendeurs.....	171
2.2. Les métiers de la production et de la transformation alimentaire	172
2.3. L'encadrement de proximité	174
2.3.1. Le manager de rayon	174
2.3.2. Le manager du secteur caisses.....	175
2.3.3. L'encadrement de proximité dans les autres formats	175
2.4. Les métiers de la logistique	176
2.4.1. Le métier de réceptionnaire.....	176
2.4.2. Le métier de préparateur de commande	176
2.4.3. Le métier de l'expéditionnaire ou chargeur.....	177
3. LA GESTION DE L'EMPLOI	178

3.1. Le recrutement	178
3.1.1. Les pré-requis mis en avant lors des recrutements externes	178
3.1.2. Les modes de recrutement pour les employés.....	179
3.1.3. Les difficultés de recrutement.....	181
3.2. La rotation du personnel	183
3.2.1. Un contraste entre les grandes métropoles et le reste du territoire	183
3.2.2. Des différences selon les métiers.....	183
3.3. Les contrats de travail et la durée du travail	183
3.3.1. Les types de contrats selon les formats	183
3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel.....	184
3.4. La formation initiale dans la branche	187
3.4.1. Une branche pourvoyeuse d'emplois pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification	187
3.4.2. Quels diplômes pour quels métiers ?	188
3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises.....	191
3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats	193
3.5. La formation professionnelle	203
3.5.1. Le rappel des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle	203
3.5.2. La mise en œuvre des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle.....	205
3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseignement	211
3.6. La mobilité professionnelle	212
3.6.1. Les pratiques d'évaluation.....	212
3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne.....	212
3.7. Les conditions de travail	213
3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique.....	214
3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes	214
3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat	215
3.7.4. Face à ces constats, la branche se mobilise pour améliorer les conditions de travail	216
C LES ENJEUX PROSPECTIFS A 2015	217
1. LA PROSPECTIVE ECONOMIQUE	217
1.1. Les "constantes" de l'évolution prospective à l'horizon 2015	218
1.1.1. Les "constantes" environnementales	218
1.1.2. Les "constantes" stratégiques	222
1.2. Les facteurs d'incertitude	225
1.2.1. Le cadre réglementaire	225
1.2.2. L'environnement macroéconomique	226
1.2.3. Les incertitudes sur les comportements stratégiques.....	226
1.3. Les scénarios	226
1.3.1. Le scénario central : l'installation en douceur dans le régime de croissance intensive.....	227
1.3.2. Variante n°1 : la prévalence de la concurrence par les prix	231
1.3.3. Variante n°2 : l'accélération de la fragmentation de l'espace commercial.....	233
1.3.4. Les évolutions possibles du paysage commercial à l'horizon 2015.....	236
2. LES ENJEUX PROSPECTIFS LIES AUX EMPLOIS DE LA BRANCHE	240

2.1. Les grands axes de changements ayant un impact sur le contenu des métiers	240
2.1.1. Le développement des nouvelles technologies.....	240
2.1.2. Le renforcement de la dimension managériale.....	246
2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients.....	247
2.1.4. Le développement du tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels.....	248
2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts.....	249
2.1.6. Le développement de la polyactivité	250
2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil.....	250
2.1.8. La mutualisation des fonctions support	251
2.2. Les principaux impacts sur les métiers	252
2.3. La prospective quantitative.....	255
2.3.1. Chiffrage des hypothèses macro-économiques	257
2.3.2. Projections de l'emploi de la branche.....	259
2.3.3. Les hypermarchés.....	261
2.3.4. Les supermarchés.....	263
2.3.5. Les autres formats.....	265
D PRECONISATIONS ET PLAN D'ACTIONS	268
1 NEGOCIER UN ACCORD GPEC DE BRANCHE	270
1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels.....	270
1.1.1. Constats et enjeux.....	270
1.1.2. Recommandations	271
1.1.3. Mise en œuvre selon les scénarios	274
1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants	276
1.2.1. Constats et enjeux.....	276
1.2.2. Recommandations	276
1.2.3. Mise en œuvre selon les scénarios	279
1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité	279
1.3.1. Constats et enjeux.....	279
1.3.2. Recommandations	280
1.3.3. Mise en œuvre selon les scénarios	281
2. COMMUNIQUER SUR LES ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA BRANCHE A L'HORIZON 2015 ET FAVORISER L'EMERGENCE D'UNE CULTURE DE BRANCHE.....	284
2.1 Constats et enjeux	284
2.2 Préconisations	284
CONCLUSION : LES SUITES DU CEP	286
E ANNEXES.....	288

ANNEXE 1 : LES NOMENCLATURES STATISTIQUES UTILISEES DANS LA PARTIE ECONOMIQUE (CHAPITRE A)	289
ANNEXE 2 : LES SOURCES UTILISEES ET LA METHODOLOGIE RETENUE DANS LE DOMAINE EMPLOI/FORMATION	290
ANNEXE 3 : L'ANALYSE PAR FORMATS DES PROFILS DES PERSONNELS SALARIES	292
1. LES HYPERMARCHES.....	292
2. LES SUPERMARCHES.....	296
3. LES SUPERETTES.....	301
4. LES MAXI-DISCOMPTEURS.....	304
5. LES ENTREPOTS ET LE COMMERCE DE GROS.....	307
6. LES CENTRALES D'ACHATS ALIMENTAIRES.....	310
ANNEXE 4 : ETAT DES LIEUX DOCUMENTAIRE ET STATISTIQUE SUR LA FORMATION	314
1. PARTIE I- LA FORMATION INITIALE.....	316
1.1 Une politique volontariste de la branche et de ses entreprises pour recruter des salariés diplômés.....	316
1.1.1. Un partenariat actif avec l'Education Nationale et l'enseignement agricole.....	316
1.1.2. Quels diplômes pour quels métiers ?.....	317
1.2 Les effectifs en formation initiale.....	319
1.2.1. Les effectifs et les diplômés des formations de niveau V.....	319
1.2.2. Les « métiers de bouche » ou de production.....	324
1.2.3. Les techniques du stockage et de la messagerie.....	327
1.3 Les effectifs et les diplômés des formations de niveau IV.....	329
1.4 Les effectifs et les diplômés des formations post-bac.....	331
1.4.1. BTS Management des Unités commerciales.....	331
1.4.2. BTS Transport.....	334
1.4.3. DUT Gestion logistique et transport.....	335
1.4.4. DUT Techniques de commercialisation.....	335
1.4.5. La licence « pro Distech ».....	336
2. PARTIE II- LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.....	341
2.1 La professionnalisation.....	341
2.1.1. Nombre d'actions de professionnalisation en 2005 et 2006.....	341
2.1.2. Caractéristiques des actions de professionnalisation et de leurs bénéficiaires.....	342
2.2 La formation des salariés au titre du plan de formation.....	358

2.2.1. L'importance de l'effort de formation professionnelle	358
2.2.2. Caractéristiques des actions financées par FORCO au titre du plan et de leurs bénéficiaires	360
2.2.3. Le Droit individuel à la formation	370
ANNEXE 5 : METHODOLOGIE DE LA PROSPECTIVE QUANTITATIVE EMPLOI	374
1. PROJECTION DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE	375
2. PROSPECTIVE DE L'EMPLOI DANS LES GSA	378
2.1 Les hôtes(ses) de caisse	378
2.2 Les employés commerciaux	379
2.3 Chiffrage des paramètres de la projection par métiers	379
3. EVALUER LES GAINS DE PRODUCTIVITE POUR CONVERTIR L'ACTIVITE EN EMPLOI	382
F. INDEXATION	383

INTRODUCTION

La DGEFP (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle –Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi), le FORCO (OPCA des entreprises du commerce et de la distribution), par l'intermédiaire de son Observatoire des Métiers du Commerce, et la FCD (Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution) ont engagé en octobre 2006 un Contrat d'Etude Prospective (CEP) dans le secteur du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire.

Cette décision de la branche de renouveler une étude prospective après celle conduite en 1989 est liée à une situation économique moins favorable depuis plusieurs années et, en retour, à des mutations marquantes dans la grande distribution alimentaire. On citera comme principaux facteurs impactant les stratégies, les organisations et les politiques sociales des distributeurs : le ralentissement structurel de leurs marchés et les nouveaux comportements d'achats (notamment de produits alimentaires), des réglementations plus contraignantes (loi Raffarin de 1996, loi Galland de 2005, contraintes de développement durable...), le développement de la concurrence avec les magasins spécialisés (bricolage, électroménager...), l'évolution des relations entre distributeurs et fournisseurs et enfin l'émergence forte du maxi-discount.

Pour faire face à ces changements profonds, qui ralentissent leur développement, les entreprises mettent progressivement en place des stratégies d'adaptation. Ces stratégies sont diverses. Elles portent sur la recherche de gains de productivité, la diversification des produits et services offerts aux consommateurs, l'expansion à l'international avec des implantations hors du territoire national, la recherche de concepts commerciaux novateurs pour des clientèles ciblées... C'est donc dans ce contexte mouvant que le CEP du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire a été conduit, l'enjeu global pour la branche étant de continuer à jouer un rôle important en matière d'emploi au niveau national (plus de 600 000 salariés).

Les objectifs du CEP

L'enjeu global de ce CEP pour la branche est de mieux cerner les évolutions susceptibles de survenir à moyen terme et de conduire à des adaptations des stratégies d'entreprises pour en déduire les impacts sur l'emploi, les métiers et les qualifications.

Dans ce cadre, le **premier objectif** de l'étude était de **dégager des hypothèses et des scénarii économiques de développement du secteur à moyen terme** à partir d'un état des lieux et du repérage des facteurs d'évolution (technologiques, socio-économiques, internes au fonctionnement des entreprises...).

Le **deuxième objectif était double, quantitatif et qualitatif**. Sur la base des hypothèses économiques, et à partir des situations existantes, les travaux devaient aboutir à des **projections quantitatives des emplois**. Au **plan qualitatif**, il s'agissait de dégager une **prospectivité métiers** mettant en évidence les métiers appelés à « bouger ». Les métiers de la caisse, de la filière logistique, de l'alimentaire, de la vente et des services, du management et de la gestion, sans omettre ceux de la fonction achat, devaient ainsi faire l'objet d'un éclairage approfondi. Cette étude prospective fine devait couvrir tous les aspects des **pratiques de gestion des ressources humaines** : conditions de recrutement et d'insertion (niveau, orientation, difficultés éventuelles), professionnalisation, évolutions professionnelles, trajectoires et mobilités, compétences, gestion du temps de travail, conditions de travail...

Au titre de **troisième objectif**, les **stratégies de formation et de professionnalisation** des salariés développées par les enseignes devaient ensuite être mises en regard des évolutions des métiers, compte tenu de l'offre actuelle de formation professionnelle, initiale et continue. Un volet important devait être consacré à l'appropriation de la politique de formation de la branche par les entreprises.

A partir de ce diagnostic formation, et compte tenu des enjeux prospectifs identifiés pour les métiers, **l'objectif ultime** de l'étude était de **proposer des actions en matière de développement des compétences et d'adaptation de la formation initiale et de la formation professionnelle continue tout au long de la vie**.

Le champ de l'étude

Aux termes de la commande, les activités prises en compte dans ce CEP correspondent au champ d'application de la **convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (CCN 3305)**. Les entreprises concernées sont rattachées à trois secteurs économiques : le commerce alimentaire de détail de plus de 120 m² (trois formats : hypermarchés, supermarchés, supérettes), le commerce alimentaire de détail de moins de 120 m² (pour partie) et le commerce alimentaire de gros (également partiellement).

Les secteurs couverts par la CCN au sens de la Nomenclature d'Activités Française (NAF), niveau 700.

- **Commerce alimentaire de détail de grande et moyenne surface (plus de 120 m²)**
 - Supérettes (52.1C)
 - Supermarchés (52.1D)
 - Hypermarchés (52.1F)
- **Commerce alimentaire de détail de petite surface (moins de 120 m²)**
 - Commerce d'alimentation générale (52.1B)
 - Commerce de détail de boissons (52.2J partiel)
- **Commerce alimentaire de gros**
 - Centrales d'achats alimentaires (51.1P)
 - Centrales d'achats non-alimentaires (51.1U partiel)
 - Commerces de gros alimentaires spécialisés divers (51.3T partiel)
 - Commerces de gros alimentaires non spécialisés (51.3W).

Par ailleurs, les dispositions prévues dans la convention collective ne s'appliquent pas au personnel des magasins tenus par des gérants non salariés et aux entreprises employant moins de 11 salariés. Cette dernière condition d'application marginalise le commerce de détail en petite surface au sein des activités rattachées à la convention collective : moins de 3% de ces établissements emploient plus de 10 personnes. Sur décision du comité de pilotage ont donc été

supprimés du champ du CEP le commerce d'alimentation générale (52.1B) et le commerce de détail de boissons (52.2J).

De la même manière, les centrales d'achats non-alimentaires (51.1U) qui ne sont rattachées à la convention collective que dans une fraction jugée négligeable¹, ont également été retirées du champ de l'analyse. L'élimination de ces 3 secteurs d'activité conduit à conserver plus de 95% des établissements du champ couvert par la convention collective.

Au terme de ce « balayage », ce sont donc **6 secteurs d'activité** qui **ont été conservés dans le champ du CEP**.

■ **Commerce alimentaire de détail de grande et moyenne surface (plus de 120 m²)**

- Supérettes (52.1C)
- Supermarchés (52.1D)
- Hypermarchés (52.1F)

■ **Commerce alimentaire de gros**

- Centrales d'achats alimentaires (51.1P)
- Commerces de gros alimentaires spécialisés divers (51.3T partiel)
- Commerces de gros alimentaires non spécialisés (51.3W).

Il est enfin intéressant de souligner que ces 6 secteurs d'activité représentent 21% de l'emploi salarié total du commerce mais moins de 3% des structures (établissements comme entreprises). Cet écart s'explique par la taille moyenne des formes de commerce : au sein des 6 secteurs, l'emploi est fortement concentré au sein des grandes surfaces (hypermarchés et supermarchés totalisent près de 90% de l'emploi salarié). A l'inverse, plus de la moitié des structures du commerce ne sont constituées que de travailleurs indépendants.

¹ Seules les centrales d'achats non-alimentaires appartenant à une entreprise du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire sont prises en compte.

Le déroulement des travaux

Ce CEP s'est déroulé de septembre 2006 à début avril 2008.

Les travaux ont été orientés, suivis et validés par un **comité de pilotage paritaire** réunissant les commanditaires de l'étude (DGEFP, FORCO et FCD), la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi – DCASPL), le Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques (PIPAME), des représentants des employeurs et des salariés. Celui-ci s'est réuni 6 fois.

Un **groupe technique** restreint réunissant la DGEFP et la branche a été l'interlocuteur de proximité de l'équipe GESTE-CREDOC, notamment pour des suivis intermédiaires et des aspects de méthode et d'organisation.

Les travaux ont été également présentés plusieurs fois à la Commission sociale et devant la CPNEFP.

La structure du rapport

Le rapport, qui constitue le Contrat d'Etudes Prospectives, se compose de quatre parties principales.

La **première partie « L'ETAT DES LIEUX ECONOMIQUE »** constitue une **analyse économique poussée de la distribution alimentaire** conduite au moyen de la méthode d'analyse sectorielle développée par le Crédoc. Elle vise à décrire le secteur économique, à en comprendre les structures (taille et nature des acteurs...), leurs niveau de performance (parts de marché, rentabilité...) et à identifier les forces motrices qui président à son évolution, qu'il s'agisse de forces externes (technologie, réglementation, évolution de la demande) ou internes (régime concurrentiel, stratégie des acteurs). Elle constitue le socle économique du travail de prospective économique et emploi.

La **deuxième partie « L'ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION »** présente dans une première section un **bilan statistique détaillé** de l'emploi réalisé à partir d'une exploitation des sources statistiques publiques et du rapport de branche édité par l'Observatoire prospectif du Commerce. La seconde section décrit les **organisations et les principaux métiers actuels** (caisse et vente, production et transformation alimentaire, encadrement de proximité et métiers de la logistique), Enfin une troisième section aborde les problématiques de **gestion de l'emploi** dans les entreprises (pratiques de recrutement, contrats de travail, temps de travail, formation initiale² et professionnelle...). Cette section couvre également les conditions de travail.

² Une analyse statistique détaillée relatives aux diplômes observés dans les entreprises figure en annexe.

Les travaux pour ces deux sections s'appuient principalement sur des enquêtes de terrain dans des entreprises (entretiens et analyse de documents) et de réunions autour d'un métier avec des professionnels experts.

La **troisième partie** « **PROSPECTIVE A HORIZON 2015** » est consacrée à la réflexion prospective proprement dite. Elle est présentée en trois temps : prospective économique (avec un scénario central et deux variantes), prospective qualitative de l'emploi, prospective quantitative de l'emploi. Cette partie prospective est essentiellement un travail d'expertise réalisé par l'équipe GESTE-CREDOC.

Enfin la **quatrième** et dernière **partie** de ce CEP « **LES PRECONISATIONS** », nourrie des analyses précédentes, expose les recommandations principales adressées à la branche en termes de politiques d'emploi et qualification des salariés.

.....

Les consultants de GESTE et du CREDOC adressent leurs vifs remerciements à l'ensemble des interlocuteurs qu'ils ont rencontrés ou entendus tout au long de cette étude.

A L'ETAT DES LIEUX ECONOMIQUE

Le commerce alimentaire fait partie de ces secteurs "turbulents", en évolution permanente. Un simple regard sur la distance qui sépare l'état du secteur aujourd'hui de ce qu'il était il y a dix ans suffit à s'en convaincre :

- En 1996, la loi Raffarin sur l'urbanisme commercial et la loi Galland sur les relations industrie-commerce venaient modifier le cadre réglementaire. Alors que la première augmentait le degré de contraintes pesant sur les politiques d'expansion, la seconde a conduit à une dérive inflationniste en encourageant distributeurs et grands industriels à adopter des comportements de rentiers plutôt que d'approfondir la quête de l'efficacité économique et de l'innovation.
- Le hard-discount, réussissant une forte poussée de sa pénétration, s'est imposé comme un format de référence, obligeant les acteurs traditionnels du secteur à redéfinir leurs stratégies par rapport à lui.
- Pour la première fois de leur histoire, hypers et supers ont connu, durant plusieurs années consécutives, une érosion de leurs parts de marché. Dans le contexte de la faible croissance du début des années 2000, cette érosion a même pu se traduire par une diminution en termes absolus du chiffre d'affaires de certaines enseignes.
- En 1999 est intervenue la dernière opération de fusion-acquisition d'envergure sur le marché national, avec la fusion Carrefour-Promodès, hissant la structure résultante au 2^{ème} rang des plus grands distributeurs mondiaux.
- En 1999, Internet a fait naître un nouveau circuit de distribution alimentaire.
- La montée des préoccupations environnementales, du souci de bien-être et de la sensibilité à l'éthique a exercé une influence croissante sur la composition des assortiments, faisant émerger de nouvelles gammes de produits issus de filières organisées selon des modes différents, ainsi que de nouveaux circuits de distribution, aujourd'hui encore embryonnaires.
- Depuis la fin des années 90, la flambée des politiques promotionnelles, couplée aux formidables potentialités offertes par les nouvelles technologies, a conduit les distributeurs à faire leurs premières armes dans le domaine de la fidélisation et du marketing relationnel.
- Alors que, comparativement au commerce non-alimentaire, le secteur se distinguait par la faible activité de création de concepts commerciaux, les dernières années ont été marquées par le lancement d'une rafale de nouvelles enseignes expérimentant parfois des concepts innovants.
- Rien ne semble devoir arrêter la croissance de la part de marché des marques de distributeurs (MDD). Longtemps perçues par les consommateurs comme des "ersatz" des grandes marques, elles sont désormais les nouveaux référentiels de prix et de qualité, et leurs gammes se sont étendues des "premiers prix" à un ensemble de produits originaux ciblant des segments spécifiques de marché.

Ces changements ont été dictés par un ensemble complexe de déterminants relevant du politique, des évolutions sociétales, des mutations du système économique, et des initiatives stratégiques des acteurs du secteur. Il est utile d'essayer, au delà de chaque évolution singulière, d'identifier la nature de la lame de fond qui conduit le changement structurel au sein du secteur. Au cours de recherches passées [Moati, 2001], nous avons proposé d'interpréter les transformations du secteur du commerce comme la conséquence d'un changement de régime de croissance. A l'échelle d'un secteur, l'expression de régime de croissance désigne un mode de fonctionnement cohérent et relativement stable qui se manifeste par la prévalence d'un certain modèle économique et de mécanismes concurrentiels qui fixent la nature des critères de compétitivité s'imposant aux entreprises.

Le secteur du commerce alimentaire, depuis l'affirmation de la domination de la grande distribution, a fonctionné sous un "régime de croissance extensive". La croissance rapide est au cœur de ce régime. Consistant dans un double mouvement de déploiement dans l'espace physique et dans l'espace des besoins des consommateurs, cette croissance s'est appuyée sur le modèle économique du discount, autorisant les enseignes de la grande distribution à se prévaloir d'un avantage de compétitivité-prix par rapport aux formes traditionnelles de commerce alimentaire. Le discount a constitué la version commerciale du modèle fordien qui dominait alors l'organisation d'ensemble de la vie économique. Le discount se déploie autour de deux axes : un modèle de rentabilité fondé non pas sur le niveau de la marge unitaire mais sur la vitesse de rotation du capital, et un mode de production du service commercial opérant une transposition du modèle industriel (exploitation des économies d'échelle au niveau des points de vente et des réseaux, substitution du capital au travail par le libre-service, déqualification de la main-d'œuvre...). Le tout concourt à la mise en œuvre de politiques tarifaires apportant une contribution active au développement de la consommation de masse. Un cercle vertueux unit la croissance à la rentabilité :

- la croissance autorise la réalisation d'économies d'échelle ; la baisse des coûts renforce la compétitivité-prix des distributeurs et favorise la croissance...
- la croissance s'accompagne de l'augmentation du volume d'achat qui renforce le pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs ; les prix d'achat s'abaissent, les délais de paiement s'allongent, et les marges arrière augmentent...
- la croissance accroît le flux de trésorerie (les stocks tournent vite, les clients paient comptant, et le crédit fournisseurs est important). La ressource en fonds de roulement joue le rôle d'accélérateur de croissance en contribuant au financement des ouvertures de nouveaux points de vente.

La dynamique du secteur a également grandement profité de son adaptation aux modes de vie et de consommation caractéristiques de la société des années 60 et 70 marquée par le poids de la classe moyenne, le développement de la bi-activité, la généralisation de l'équipement automobile, le développement de la géographie résidentielle dans les zones périphériques...

Dès la fin des années 80, le régime de croissance extensive a montré des signes d'épuisement. Il est progressivement entré en crise sous l'effet de deux catégories de facteurs.

En premier lieu, la grande distribution a progressivement saturé son potentiel de croissance, à mesure que s'étendait le parc de magasins et que progressaient ses parts de marché face à un commerce traditionnel en voie de marginalisation. La concurrence entre les grands acteurs du secteur est devenue un jeu à somme nulle. Continuer de miser sur un modèle consistant à vendre un ensemble de produits qui se différencient très peu d'une enseigne à une autre avec le prix bas comme principal argument commercial ne suffit plus à assurer la croissance et fait courir

le risque d'exacerber la concurrence entre des acteurs disposant peu ou prou des mêmes forces et des mêmes faiblesses, au détriment de la rentabilité.

En second lieu, un déphasage s'est progressivement creusé entre une forme de distribution ayant relativement peu évolué et un système économique et social en pleine mutation. La crise du système économique fordien, révélée par le premier choc pétrolier, a été suivie par l'émergence progressive d'un système économique "post-fordien", plus serviciel qu'industriel, associé à des modes d'organisation et des leviers de compétitivité en renouvellement. Parallèlement, l'organisation sociale basculait progressivement vers ce que les sociologues appellent une société "hypermoderne", conduisant au dépassement de la structuration autour des grandes catégories sociales (notamment la fameuse "classe moyenne") et consacrant le statut de l'individu comme atome de base de la vie sociale. La grande distribution souffre aujourd'hui d'un « déphasage » avec son environnement. Elle doit relever le défi d'inventer un commerce à la fois « post-fordien » et « hypermoderne ».

L'épuisement du régime de croissance extensive conduit à l'émergence d'un nouveau régime de croissance que l'on peut qualifier d'intensive. L'affirmation du régime de croissance intensive se traduit par la transformation progressive du modèle originel de la grande distribution alimentaire. Du point de vue du front office, elle se traduit par la mise en place de positionnements stratégiques d'enseignes visant à exploiter "intensivement" les marchés. Alors que le taux de pénétration des enseignes plafonne, la croissance et, surtout, la rentabilité, passent de plus en plus par la capacité à répondre finement à des attentes des consommateurs qui se sont à la fois complexifiées et diversifiées avec les transformations de la société. L'objectif devient de réussir à fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante et prompte à arbitrer entre les multiples sollicitations dont elle est l'objet, de maximiser "le taux de nourriture" (c'est-à-dire la part des dépenses des consommateurs réalisées au sein des réseaux exploités) et de tirer davantage de valeur du lien ainsi créé avec les clients. Du point de vue du back office, il s'agit de renouveler les bases de l'efficience dans la production du service commercial. Au-delà de l'exploitation des effets de dimension, et alors que la vente à marge faible ne suffit plus à assurer spontanément la vitesse de rotation du capital puisque la concurrence consiste désormais dans l'affrontement direct d'acteurs mettant en œuvre le même modèle, l'efficience est recherchée au travers du développement de compétences spécifiques porteuses d'avantages concurrentiels dans la gestion des flux et l'intelligence des marchés. De nouvelles formes d'organisation sont expérimentées, qui font jouer un rôle critique au dosage entre la centralisation nécessaire à la mutualisation des moyens et la décentralisation réclamée par l'adaptation de l'offre aux spécificités locales, la mobilisation de l'énergie entrepreneuriale et l'établissement d'un relationnel fort avec la clientèle. Les nouveaux modes de production du service commercial s'appuient fortement sur la mobilisation des technologies de l'information et de la communication à chaque étape de la chaîne de valeur. Nous verrons que, au-delà de ces principes généraux, les évolutions ne sont pas univoques et qu'une pluralité de modèles économiques sont appelés à cohabiter au sein du secteur.

La transition d'un régime de croissance à un autre est un processus lent et douloureux. Elle fait alterner des phases d'accélération et des épisodes de ralentissement, voire de retour en arrière. Elle suppose une claire prise de conscience de la part des acteurs en place de la nature et de la profondeur des changements qui s'imposent. Elle met ensuite à dure épreuve les capacités d'adaptation des organisations. L'inertie mentale, organisationnelle et cognitive (les compétences) s'oppose à un changement rapide. Lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés conjoncturelles, les acteurs ont souvent tendance à chercher la relance dans la radicalisation des recettes qui ont fait leur succès dans le passé. Les travaux d'analyse sectorielle et de démographie d'entreprise ont montré que le jeu des facteurs d'inertie, face à une rupture dans le mode de fonctionnement d'un secteur, peut conduire à modifier substantiellement la hiérarchie

des positions des firmes en concurrence, voire favoriser l'entrée de nouveaux acteurs qui, n'ayant pas d'héritage à assumer, se situent d'emblée dans le cadre du nouveau contexte sectoriel.

La mutation du secteur du commerce alimentaire a connu une accélération au cours de la seconde moitié des années 90 avec le développement du hard-discount, mais aussi l'expérimentation de nouvelles approches de la part des formats traditionnels (dont les "univers" expérimentés par les hypers Carrefour à partir de 1997 et le magasin Auchan de Val d'Europe constituent des manifestations particulièrement exemplaires). La dégradation de la conjoncture économique au début des années 2000, combinée aux effets pervers de la loi Galland et à l'accélération de la pénétration du hard-discount (qui a fait craindre un scénario à l'allemande), a conduit à ralentir le mouvement et à donner un nouvel élan aux stratégies constitutives du régime de croissance extensive, notamment par la mise en avant systématique du prix et des politiques promotionnelles. Le secteur semble avoir adopté un nouveau virage à partir de 2004-2005. Alors que le spectre d'un scénario à l'allemande s'éloigne, les modèles de référence évoluent. La presse professionnelle se fait l'écho d'une "tescoïsation" de la distribution française ; jamais le secteur n'a lancé autant de nouveaux concepts en si peu de temps ; de nouveaux acteurs, adoptant des stratégies souvent très différentes, connaissent des croissances importantes sur des segments de marché jusqu'alors peu ou mal traités.

Cette première partie du CEP vise à faire le point sur les mutations en cours, à identifier les forces qui conduisent la dynamique du secteur, afin d'en déduire des scénarios sur l'état du commerce alimentaire à l'horizon 2015. L'analyse présentée ici se structure selon une version remaniée du plan de la méthode d'analyse sectorielle élaborée au CREDOC³. Les structures à l'œuvre (groupes, entreprises, formats de vente) sont dans un premier temps décrites afin de cerner précisément le contour du champ étudié. Cet état des lieux se poursuit par une analyse des performances économiques et financières du secteur. Les mutations de l'environnement du secteur (marché alimentaire, évolutions sociétales et technologiques) sont ensuite abordées afin d'évaluer l'importance des facteurs exogènes de changement du secteur. L'analyse du régime de concurrence, c'est-à-dire des règles du jeu concurrentiel au sein du secteur et des facteurs clés de succès qui en découlent, est logiquement suivie de celle des stratégies mise en œuvre par les entreprises pour tenter d'y répondre.

³ MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

1. STRUCTURES DU COMMERCE DE DETAIL ET DE GROS A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE

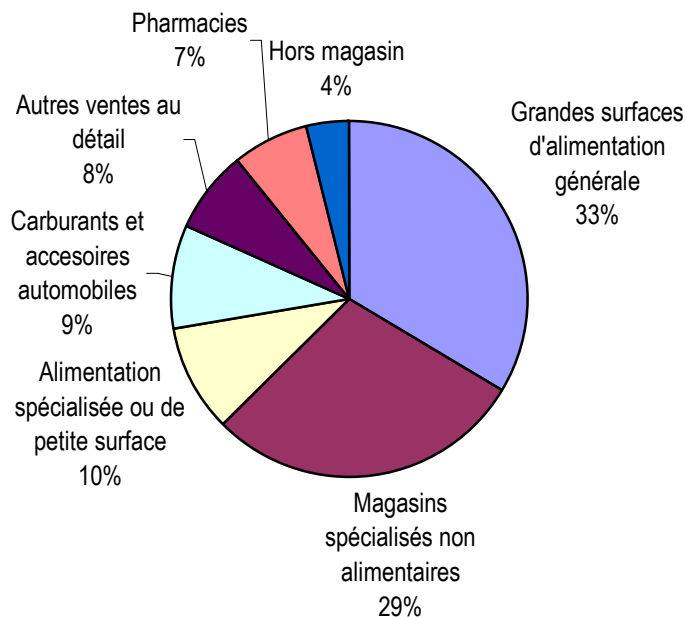
L'appellation de commerce à prédominance alimentaire, de détail comme de gros, regroupe un foisonnement de concepts commerciaux, différents tant par la surface de vente (de l'hypermarché à la supérette), que par l'offre de produits proposés (notamment dans le domaine non-alimentaire), ou encore le positionnement prix (supermarchés traditionnels ou maxidiscomptes). Ces différents magasins, souvent fédérés derrière une enseigne commune, sont unis par des liens juridiques divers (du réseau d'indépendants aux filiales de sociétés cotées en bourse), qui ne sont pas sans jouer un rôle dans leur niveau de performance économique et dans la place qu'ils occupent dans le paysage de la distribution française. Nous nous livrons ici à une description détaillée des structures du commerce à prédominance alimentaire reposant sur l'exploitation des principales sources statistiques.

1.1. Le commerce de détail en magasins

Les grandes surfaces alimentaires (GSA) constituent la première forme de vente de produits commercialisables (hors véhicules automobiles) dont elles représentent près du tiers (contre à peine 10% pour le commerce alimentaire spécialisé ou de petite surface).

Un tiers des ventes est réalisé en GSA

Parts de marché par forme de vente en 2005
(en % des ventes de produits commercialisables hors véhicules automobiles)

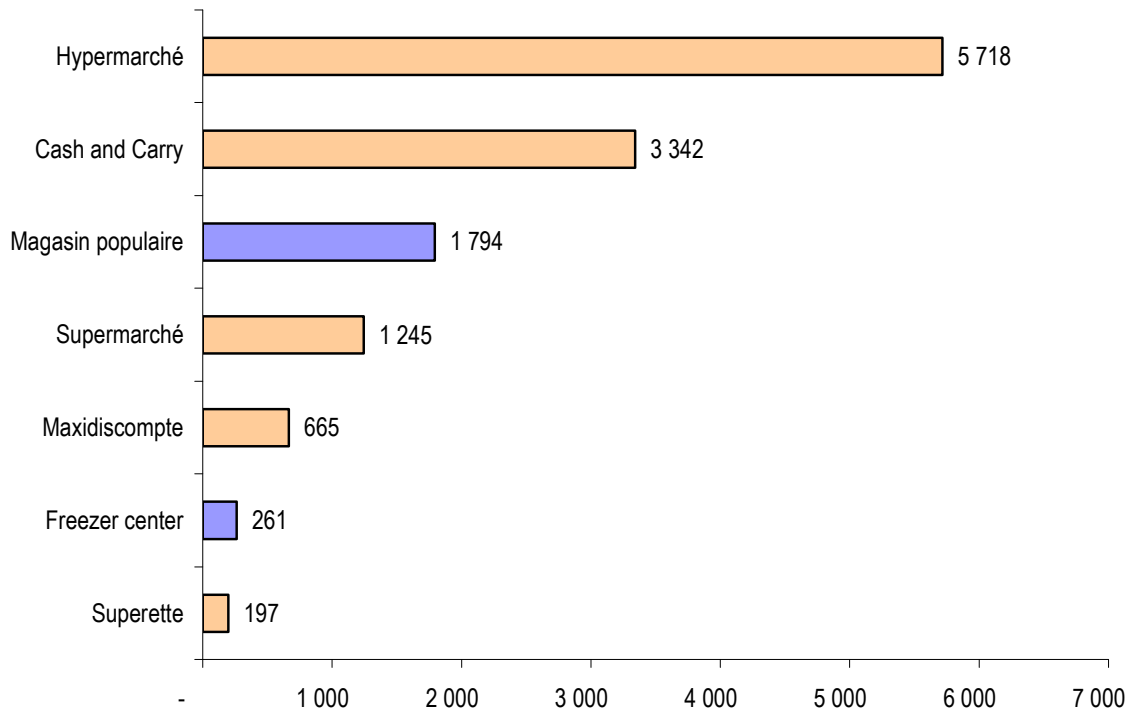


Source : INSEE, Comptes du Commerce 2005

Les principales formes de commerces alimentaires de détail sont regroupées par secteur d'activité en fonction de leur taille de surface moyenne : les hypermarchés (> 2 500 m²), les supermarchés (400 à 2 500 m²) et les supérettes (120 à 400 m²).

HD Alimentaire : un format intermédiaire entre le super traditionnel et la supérette

Surface moyenne de vente des GSA en 2006 (en m²)



Source : Panorama Points de vente, Trade Dimensions

Certaines formes de magasins entrant dans le champ du CEP ne sont pas identifiées au sein d'un secteur clairement défini, qu'il s'agisse des magasins de Cash & Carry dont le format s'apparente à celui des hypermarchés, ou des magasins de maxidiscompte, amalgamés dans les statistiques avec les supermarchés traditionnels ou les supérettes.

1.1.1. Les hypermarchés

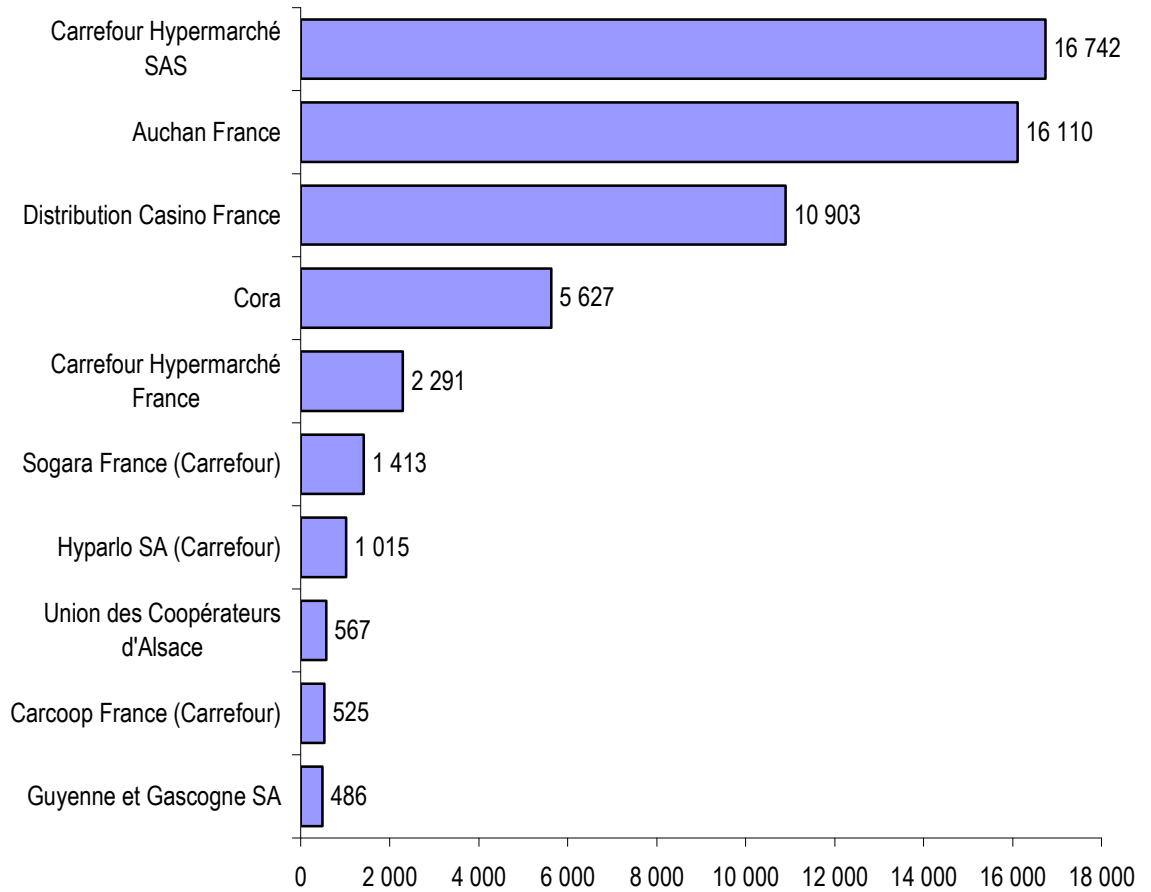
Définition NAF : cette catégorie rassemble les entreprises de commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente égale ou supérieure à 2 500 m².

Apparu pour la première fois en 1963 sous l'enseigne Carrefour, cette forme de commerce a vu son parc progresser de manière rapide, les magasins disposant au fil du temps de surfaces de vente plus importantes leur permettant d'accorder une part plus large au marché non-alimentaire. Au milieu des années 90, la croissance du parc a été brutalement stoppée par des effets de saturation de l'espace commercial et la mise en place de dispositifs réglementaires visant à freiner le développement des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Il reste que cette forme de magasins "tout en un" situés en périphérie des villes et équipés de parkings imposants occupe

une place de premier plan dans le paysage de la distribution française et en constitue l'une des spécificités.

Entreprises d'hypermarchés : un secteur dominé par les filiales des groupes intégrés

CA des 10 principales entreprises du secteur en 2006 (en millions d'euros)

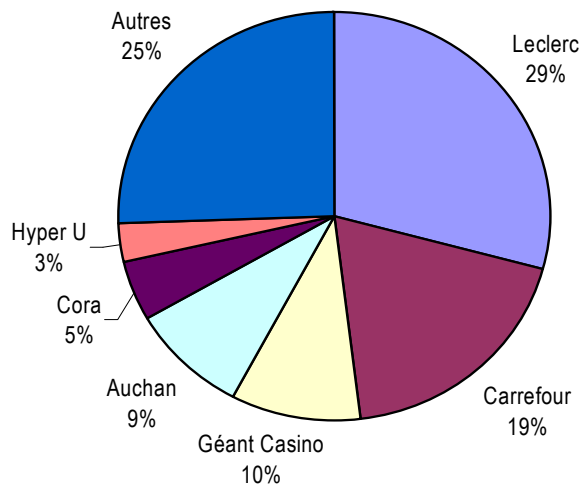


Source : Diane

Les principales entreprises du secteur correspondent aux filiales des groupes intégrés de la distribution : Carrefour, Auchan, Casino... Cependant, les entreprises du secteur ne peuvent être assimilées à leurs enseignes. D'une part, parce que les enseignes des groupes intégrés peuvent être gérées par plusieurs entreprises filiales ou indépendantes (Guyenne et Gascogne gère ainsi une partie des hypermarchés Carrefour), et parce que les réseaux d'indépendants – au travers des centres Leclerc en particulier – représentent une part importante des magasins du parc, répartie sur une myriade d'entreprises de taille plus modeste. D'autre part, parce que certaines entreprises exploitent différents formats sous des enseignes spécifiques (comme par exemple Casino).

Hypermarchés : le poids prédominant des Centres Leclerc

Répartition des points de vente par enseigne

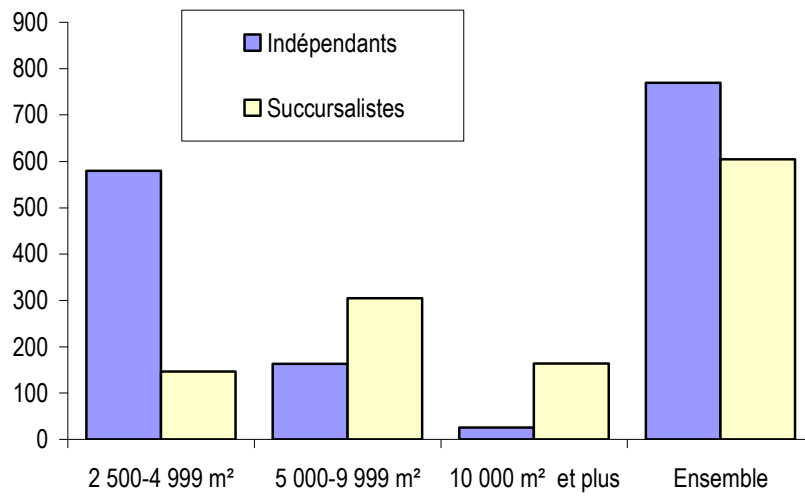


Source : Rapports d'activité 2005

Les 4 premières enseignes du secteur (Leclerc, Carrefour, Géant Casino et Auchan) rassemblent plus des 2/3 du parc de magasins du secteur. Le poids dominant des centres Leclerc dans le parc de magasins doit cependant être nuancé en termes de surfaces de vente, les hypermarchés qui appartiennent aux réseaux d'indépendants étant bien souvent plus petits que ceux des succursales de groupes intégrés.

Hypermarchés : les points de vente indépendants se concentrent sur les surfaces de moins de 5 000 m²

Parc des hypermarchés au 1^{er} janvier 2006 (en nombre de points de vente)



Source : INSEE, Comptes du commerce

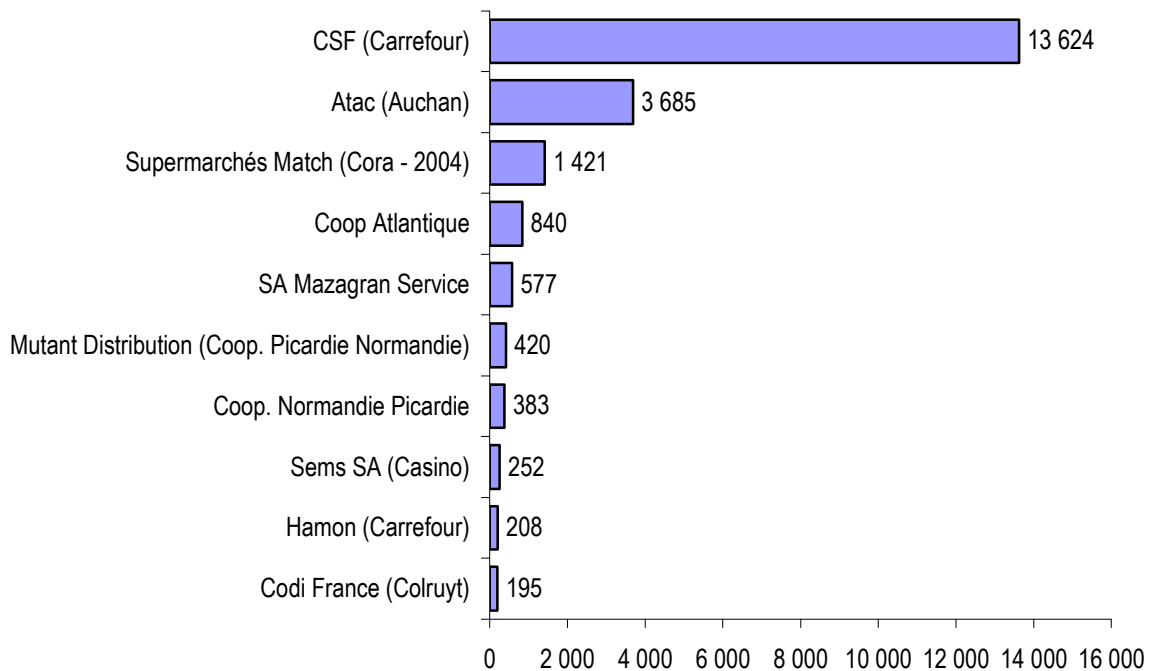
1.1.2. Les supermarchés et les maxidiscomptes

Définition NAF : cette catégorie rassemble les entreprises de commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente comprise entre 400 et 2500 m²

Les premiers prototypes de supermarché (libre-service Pari en 1948, "centre distributeur" E. Leclerc en 1949) apparaissent en France à la fin des années 1940 sur le modèle d'un concept développé aux États-Unis dès le début des années 1930. Le premier véritable supermarché apparaît en 1957 sous l'enseigne Bardou (qui deviendra plus tard F. Potin). Le concept se développe de manière rapide jusqu'au début des années 1990 où il semble marquer une pause. A cette même période, apparaissent dans le Nord et l'Est de la France les magasins de maxidiscompte, implantés par des opérateurs allemands (Aldi, Lidl, Norma). Cette forme spécifique de supermarché de plus petite taille propose un nombre réduit de références généralement commercialisées sous Marques De Distributeurs (MDD) vendues à bas prix. Rapidement investi par les opérateurs français de la distribution, ce segment de magasins connaît un essor rapide à la fin des années 1990, au détriment des GMS traditionnelles, permettant ainsi à l'agrégat "supermarchés" de reprendre des parts de marché aux hypermarchés.

Entreprises de supermarché : CSF, filiale du groupe Carrefour, loin devant ses concurrents*

CA des 10 principales entreprises du secteur en 2006 (en millions d'euros)



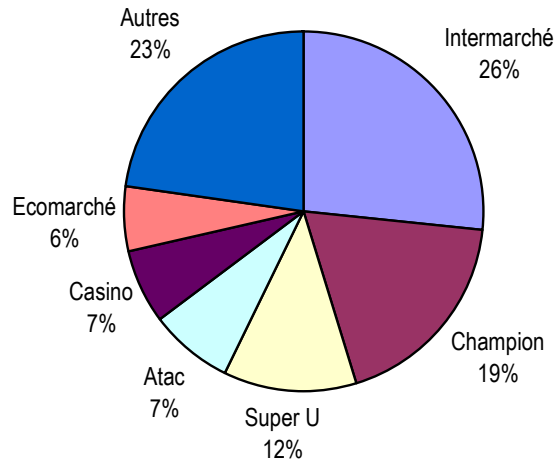
* Le classement exclut les entreprises Lidl, Ed et Aldi marché nord pour lesquelles les données ne sont pas disponibles

Source : Diane

Comme leurs homologues hypermarchés des centres Leclerc, les enseignes des réseaux d'indépendants (Intermarché et Super U notamment) occupent des places prépondérantes dans le parc des supermarchés traditionnels.

Les Mousquetaires représentent plus du 1/3 du parc de supermarchés

Répartition des points de vente par enseigne

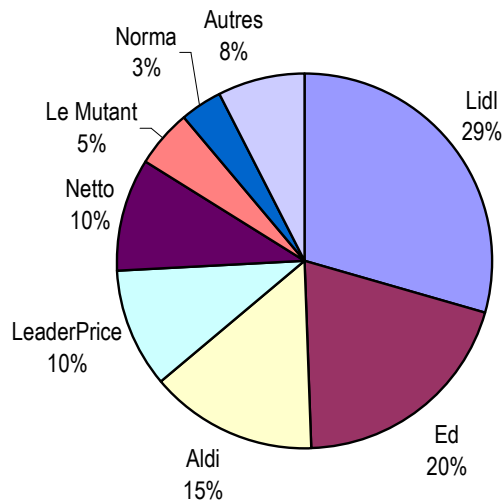


Source : Rapports d'activité 2005

Le parc des supermarchés de type hard-discount est quant à lui pour une large part (37%) aux mains des opérateurs allemands (Aldi et Lidl), ainsi que de Ed (groupe Carrefour), l'un des précurseurs français du concept.

Hard-discount : Un format dominé par les opérateurs d'Outre-Rhin

Répartition des points de vente par enseigne



Source : Rapports d'activité 2005

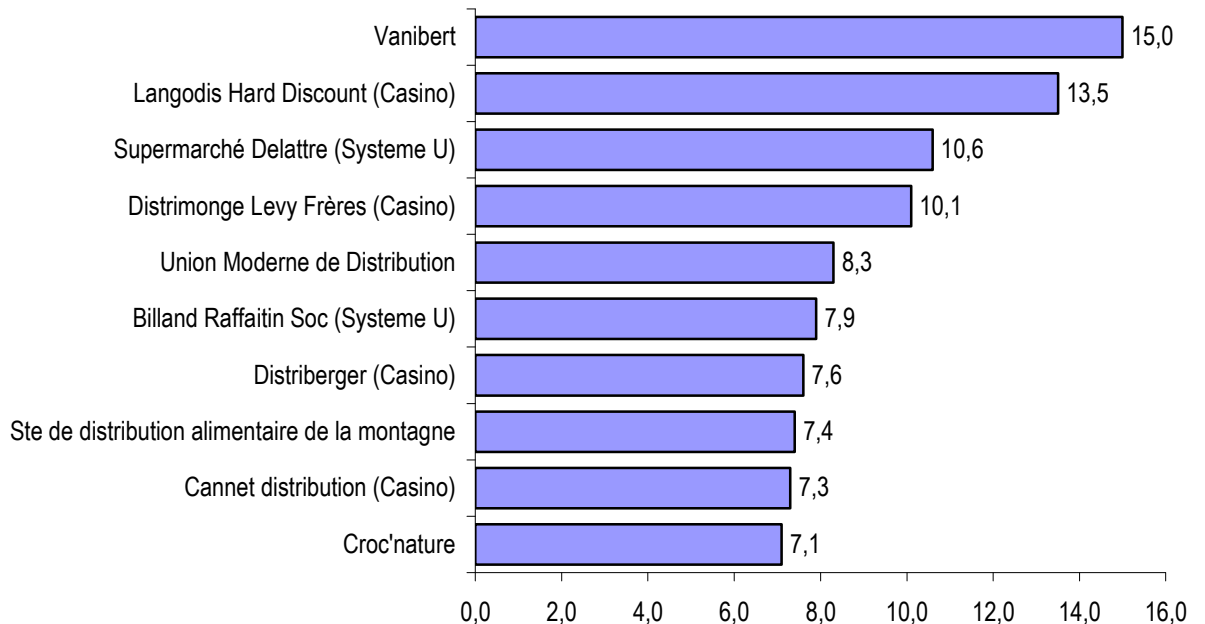
1.1.3. Les supérettes

Définition NAF : cette catégorie rassemble les entreprises de commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente comprise entre 120 et 400 m²

Les supérettes font généralement partie de réseaux de franchisés d'enseignes de la grande distribution : Casino (Petit Casino, Spar, Vival...), Carrefour (8 à huit, Proxi, Shopi, Marché plus). Les points de vente du secteur sont souvent gérés par d'anciens employés du réseau assistés de leur conjoint. Ils bénéficient de la culture de l'enseigne, d'une connaissance de ses produits et méthodes ainsi que d'une assistance de la maison mère pour l'élaboration du magasin (étude de marché, bilans prévisionnels), en contrepartie d'engagements sur l'approvisionnement auprès de la centrale d'achats et du référencement d'un nombre minimum de produits.

Entreprises de supérettes : des niveaux de CA plus modestes que dans les formats de plus grande taille

CA des 10 principales entreprises du secteur en 2006 (en millions d'euros)



Source : Diane

Les supérettes constituent pour les groupes de la distribution un relais de croissance important, mais aussi un format privilégié pour le développement et le test de nouveaux concepts : supérettes maxidiscompte L (Leclerc) et Easymarché (Auchan), supérettes ethniques Casitalia (Casino). Ce regain d'intérêt pour les formats de proximité s'illustre par la bonne santé de la démographie du secteur ces dernières années.

1.2. Le commerce électronique alimentaire

Le commerce électronique alimentaire, également appelé cybermarché, se présente comme un supermarché en ligne, dont les produits (plusieurs milliers de références), commercialisés sur un site internet, sont livrés à domicile à l'intérieur d'une zone donnée, d'une étendue variable selon les acteurs. D'abord destinée à une clientèle technophile et à fort pouvoir d'achat, cette forme de commerce alimentaire mise sur la diffusion de l'internet haut débit auprès du grand public⁴, et l'évolution du nombre d'acheteurs en ligne qui en découle, pour étendre peu à peu sa clientèle à des couches plus modestes de la population.

Son niveau de développement actuel souffre cependant de la comparaison avec les formes les plus populaires de commerce électronique. Au deuxième trimestre 2006, les meilleurs sites de voyage / tourisme (voyages-sncf.com : 39%), de vente à distance (La Redoute : 36%) ou de produits culturels (Fnac : 34%) attirent chacun près de 8 millions de visiteurs. Telemarket, le leader des cybermarchés, ne draine quant à lui que 4% des internautes (soit un peu moins d'un million de visiteurs), d'autant que les clients réguliers – environ 70 000 – sont moins nombreux encore.

Clientèle des cybermarchés : des taux de couverture encore très modestes

Top 4 des supermarchés en ligne les plus visités en France au 2^{ème} trimestre 2006

Rang	Site (chaîne associée)	Nombre de visiteurs uniques	Couverture (en %)
1	telemarket.fr (Monoprix)	970 000	4,2
2	auchandirect.fr (Auchan)	620 000	2,7
3	ooshop.fr (Carrefour)	543 000	2,4
4	houra.fr (Cora)	406 000	1,8

Note de lecture : Le nombre de visiteurs uniques correspond au nombre d'individus ayant visité une brand au moins une fois pour la période concernée (une brand est un agrégat de domaines, de sites uniques et / ou de pages rattachés à une même marque). Les individus ayant visité la même brand plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois. Ce nombre de visiteurs unique ramené au nombre total d'internautes fournit le taux de couverture d'une brand.

Source : Médiamétrie / NetRatings

Quatre principaux acteurs se dégagent dans cette forme de commerce en France, tous adossés à une chaîne de Grandes Surfaces Alimentaires (GSA), qu'il s'agisse d'une société indépendante (telemarket.fr, associé pour les achats à Monoprix-Casino et aux Coop de Normandie) ou d'une filiale d'un groupe intégré de la distribution. Tous ont pour point commun des niveaux de croissance élevés, notamment sur l'année 2005, mais les résultats restent insuffisants. D'autres

⁴ 38% des 18 ans et plus bénéficient d'une connexion Internet haut débit en juin 2006 (source : CREDOC, "Enquête Conditions de vie et Aspirations des Français").

sociétés de moindre envergure et positionnées sur des segments de marché, telle Natoora spécialisée dans les produits frais, ont réussi à atteindre la rentabilité avec des volumes d'activité plus réduits (755 k€ de CA en 2005).

La croissance de l'activité ne suffit pas encore à assurer la rentabilité de la formule

Évolution de l'activité des principaux cybermarchés

	CA (millions d'euros)			Résultat (millions d'euros)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
telemarket.fr	40,2	45,0	60,0	-2,6	Nd	Nd
houra.fr	Nd	47,4	58,8	Nd	-3,4	-0,7
ooshop.fr	44,3	42,5	57,7	-17,6	-14,1	-12,9
auchandirect.fr	17,2	29,7	Nd	-1,8	-1,6	Nd

Source : Infogreffe, Silicon.fr

La place qu'Internet pourrait occuper à l'avenir dans la distribution alimentaire constitue une variable très incertaine. L'importance des coûts logistiques incite de nombreux observateurs à penser que ce circuit est condamné à ne pas être rentable et que son développement devrait rester cantonné à des marchés de niches. D'autres, mettant en avant les réussites de certains acteurs d'Outre-Atlantique ou d'Outre-Manche, estiment qu'Internet est destiné à acquérir une part de marché significative, y compris dans l'alimentaire. Nous revenons sur cette question importante lors de l'analyse prospective.

1.3. Centrales d'achats et commerces de gros

1.3.1. Centrales d'achats alimentaires

Définition NAF : L'activité principale des entreprises du secteur est le référencement des fournisseurs et l'achat de produits alimentaires (au moins 50% des achats) principalement pour le compte de distributeurs de détail adhérents.

Les centrales d'achats sont rattachées au champ du commerce, au sens de la NAF, en tant qu'intermédiaires du commerce. Ces derniers se distinguent des commerçants *stricto sensu* du fait qu'ils ne sont pas propriétaires des marchandises échangées lors des transactions. Les centrales d'achats pourvoient à l'approvisionnement d'entreprises commerciales de la grande distribution, de petits commerçants affiliés ou encore de filiales commerciales de grands groupes industriels. La centralisation des achats permet de disposer d'un pouvoir de négociation nettement plus important que celui des magasins pris individuellement : les efforts consentis par les fournisseurs sur les prix pratiqués auprès de la centrale leur assurent en retour des volumes de commandes importants.

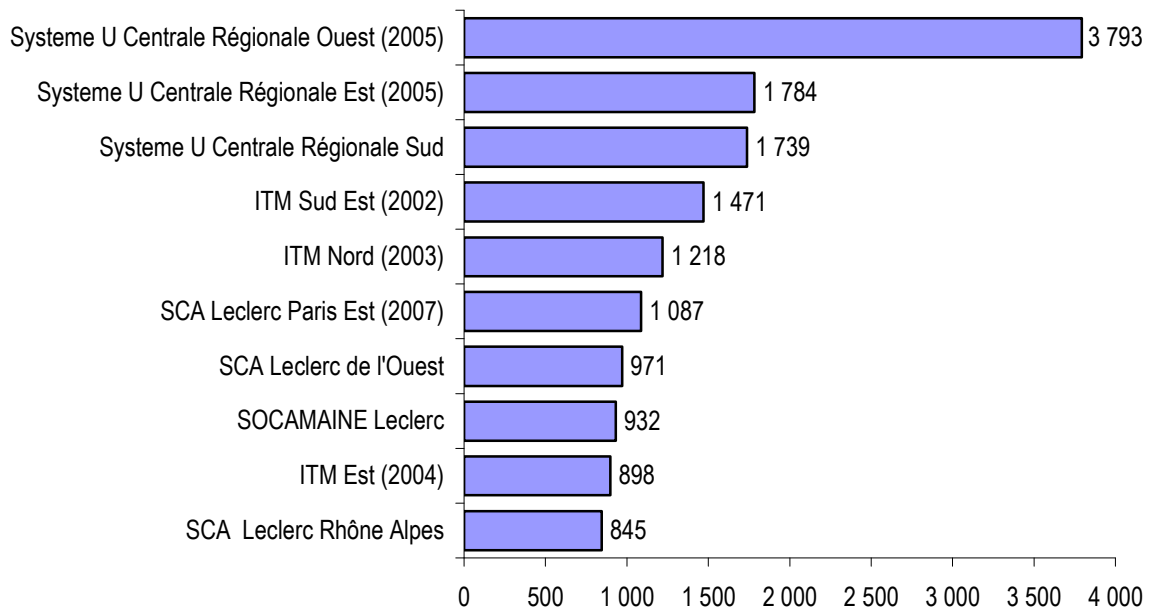
L'activité des centrales d'achats est ainsi principalement axée sur la revente de marchandises à des taux de marge commerciale avantageux (de 1 à 5% de la valeur facturée) et sur la prestation de services : négociations d'achat, référencement des fournisseurs, étude des gammes ou des

produits, et quelquefois prise en charge de la fonction logistique. Ainsi, les centrales d'achats alimentaires jouent un rôle majeur dans la compétitivité des entreprises de la grande distribution à prédominance alimentaire. Dans les groupes intégrés, la fonction "achats" n'est le plus souvent pas constituée en société indépendante juridiquement.

Ainsi, les principales entreprises du secteur correspondent aux centrales d'achats des réseaux de magasins indépendants (Intermarché, Système U, Leclerc). Elles sont constituées selon une structure à deux niveaux : les centrales régionales qui travaillent en collaboration avec les producteurs locaux, et les centrales nationales qui négocient avec les fabricants nationaux de produits MDD et les groupes agroalimentaires internationaux. Un nombre important de centrales d'achats alimentaires ont une activité plus spécialisée, soit sur le type de client final (restauration collective), soit sur le type de produits référencés (boulangerie, produits frais, céréales...).

Centrales d'achats alimentaires constituées en sociétés : le poids dominant des regroupements d'indépendants

CA des 10 principales entreprises du secteur en 2006 (en millions d'euros)



Source : Diane

1.3.2. Commerce de gros alimentaire

Hormis les centrales d'achats alimentaires, une fraction du commerce de gros alimentaire est rattachée à la convention collective. Il s'agit des entreprises dont « l'activité consiste à fournir l'essentiel des produits alimentaires, mais aussi certains produits non-alimentaires (droguerie, bazar léger, etc.) de grande consommation vendus par les commerces de détail non spécialisés à prédominance alimentaire (alimentation générale, supérettes, supermarchés, hypermarchés). Relèvent de cette activité les entreprises de commerce de gros à prédominance alimentaire qui vendent des produits de grande consommation en libre-service à des commerçants détaillants ou artisans censés payer comptant et emporter la marchandise, ainsi que celles non spécialisées également qui, à titre exclusif, fournissent aux collectivités privées et publiques et à la restauration plusieurs catégories de produits alimentaires, codes NAF 51.3W et 51.3T partiel ».

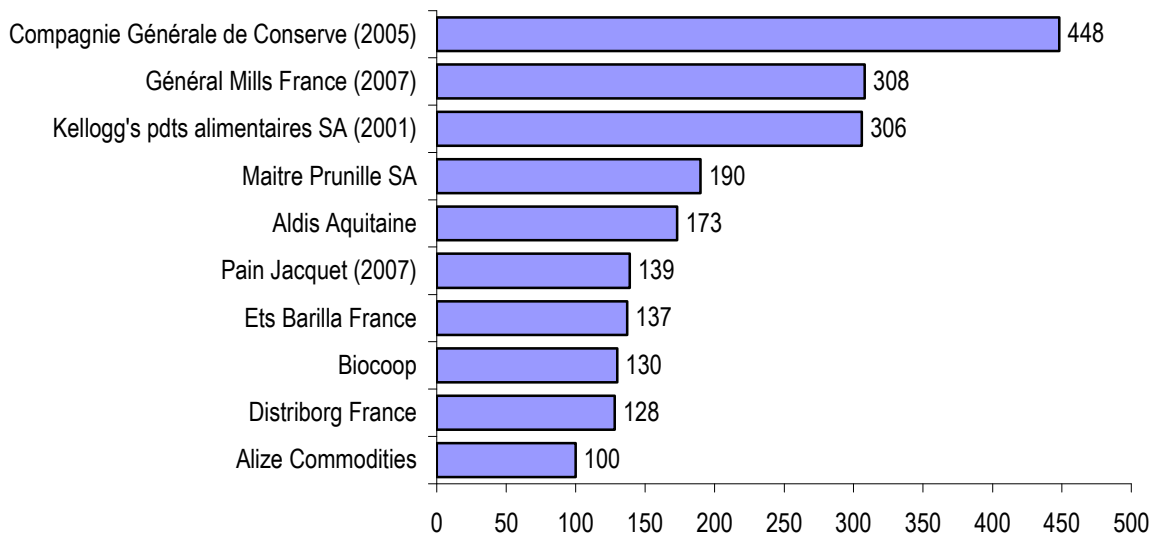
1.3.2.1. Commerce de gros alimentaire spécialisé divers

Définition NAF : Le secteur comprend les entreprises de commercialisation en gros des produits alimentaires spécialisés suivants : farines, produits pour la boulangerie et la biscuiterie ; produits à base de pommes de terre, fruits et légumes secs ; plats cuisinés, conditionnés, frais, sous vide, conserves ; miel, pâtes alimentaires, riz, entremets, desserts ; aliments pour animaux de compagnie ; préparations pour boissons ; sels alimentaires.

Les principales entreprises du secteur – pour partie seulement rattaché à la convention collective – correspondent à des filiales d'importation d'industriels étrangers (Kellogg's, General Mills) ou des sociétés commerciales d'IAA françaises (CGC – Bonduelle, Pain Jacquet).

Commerce de gros alimentaire spécialisé divers : des filiales spécialisées des Industries Agro-Alimentaires

CA des 10 principales entreprises du secteur en 2006 (en millions d'euros)



Source : Diane

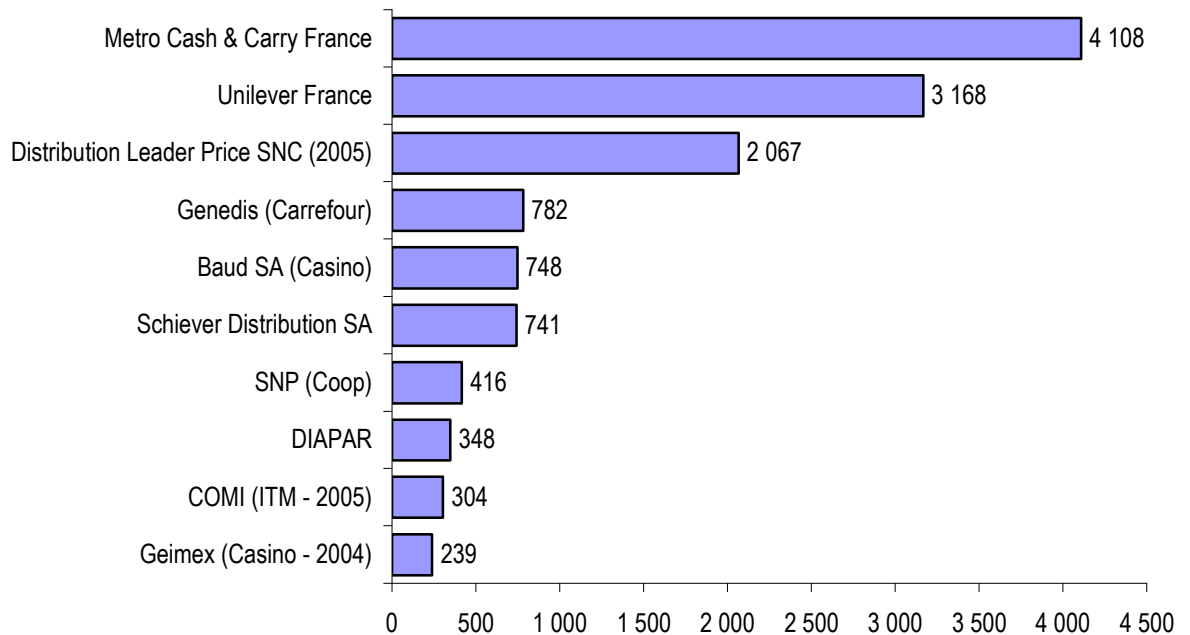
1.3.2.2. Commerce de gros alimentaire non spécialisé

Définition NAF : Le secteur comprend les entreprises de commercialisation en gros des produits alimentaires non spécialisés. Cela exclut toutefois les grossistes en produits surgelés, y compris quand ils ne sont pas spécialisés.

Le commerce de gros alimentaire non spécialisé correspond, à l'exception des produits surgelés, aux grossistes s'adressant à une clientèle de professionnels de la restauration ou du commerce de détail alimentaire indépendant (supérettes, commerces d'alimentation générale).

La formule Cash & Carry prédomine dans le commerce de gros alimentaire non spécialisé

Les 10 principales entreprises du secteur en 2006



Source : Diane

Plusieurs entreprises de ce secteur sont des filiales de groupes intégrés de la distribution (Métro, Carrefour) proposant une offre de type Cash & Carry. Cette technique de vente en libre-service vise à une compression des frais généraux par une stricte limitation des services rendus : les acheteurs viennent eux-mêmes enlever la marchandise à l'entrepôt du vendeur, paient comptant et se chargent de l'emballage et de l'acheminement.

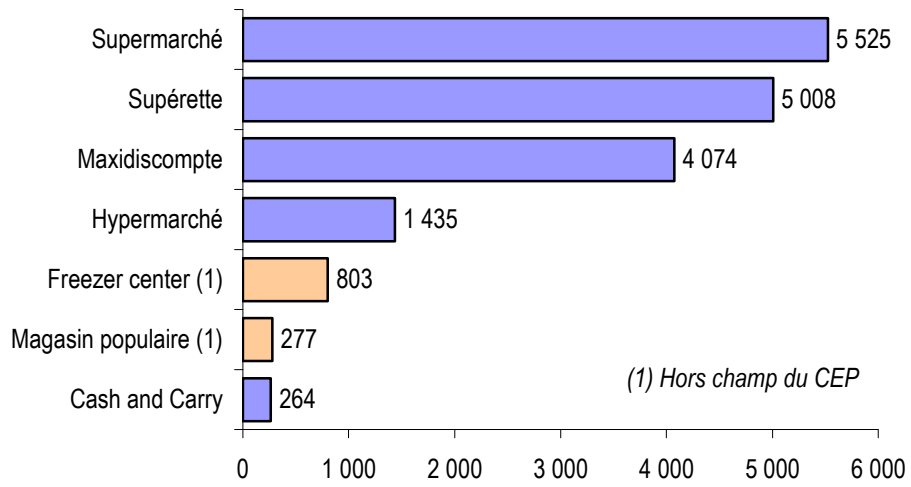
1.4. Concentration des structures

1.4.1. Concentration de l'appareil commercial par format

Les supermarchés traditionnels regroupent le plus grand nombre de points de vente sur le territoire (plus de 5 500), devant les supérettes (5 000) et les maxidiscomptes (4 100). Le parc d'hypermarchés est beaucoup plus restreint (1 400 magasins environ). En termes de surface de vente, hypermarchés et supermarchés se partagent près de 80% de l'espace commercial.

GSA : Forte concentration des magasins sur les formats de proximité

Répartition des magasins de GSA par types de format en 2006

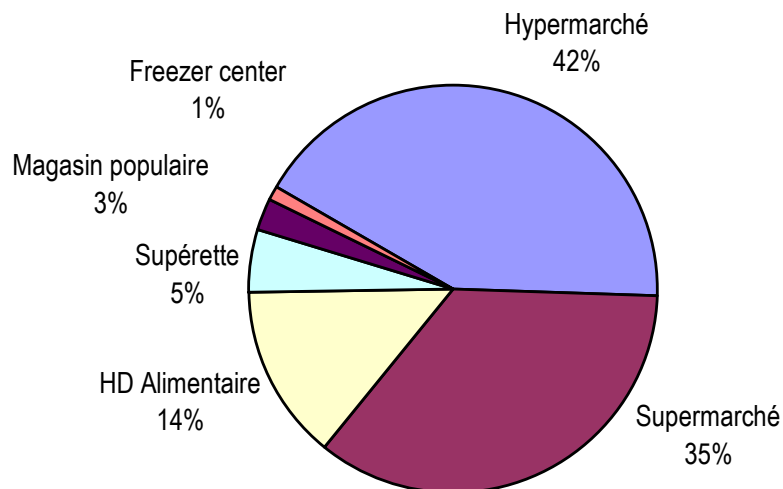


(1) Hors champ du CEP

Source : Panorama, Trade Dimensions

Hypers et supers se partagent l'essentiel des surfaces de vente

Répartition de la surface de vente des GSA par type de format en 2006



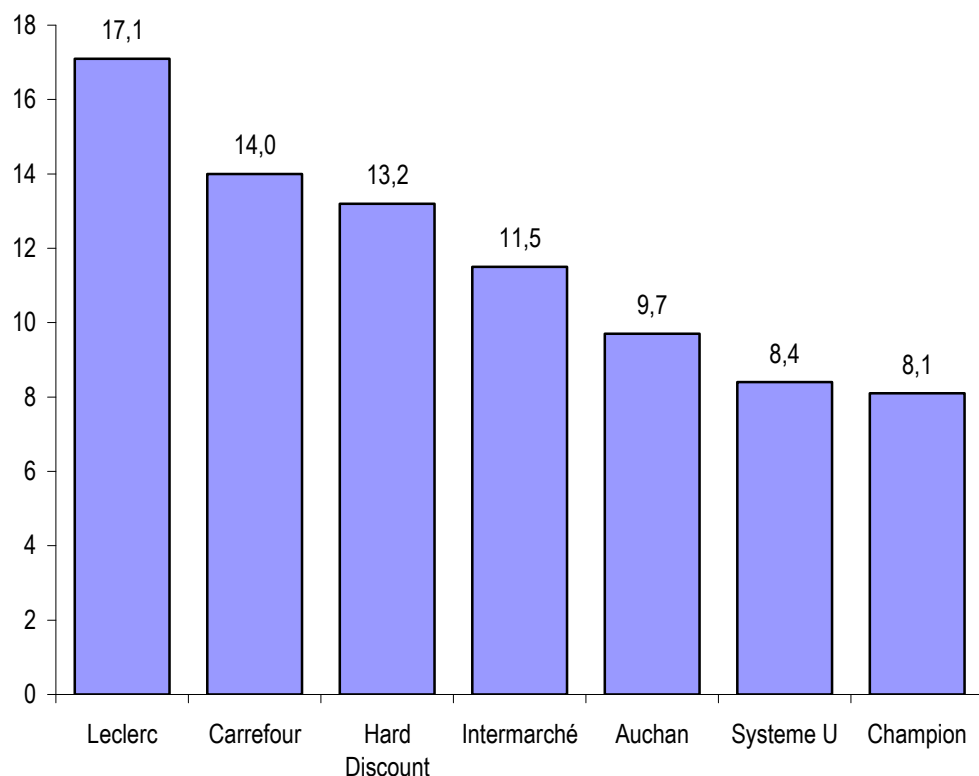
Source : Panorama, Trade Dimensions

1.4.2. Poids économique des principaux acteurs

Les centres Leclerc, premier acteur du secteur des hypermarchés prédominant dans l'appareil commercial français, figurent logiquement en tête des enseignes de magasins de la grande distribution alimentaire sur le marché national, devant les hypermarchés Carrefour. L'agrégat hard-discount (dont le principal acteur Lidl ne totalise encore que 4% de part de marché en 2005) apparaît comme la troisième entité du marché.

La première enseigne du marché est un réseau d'indépendants

Part de marché France en 2006 (en %)

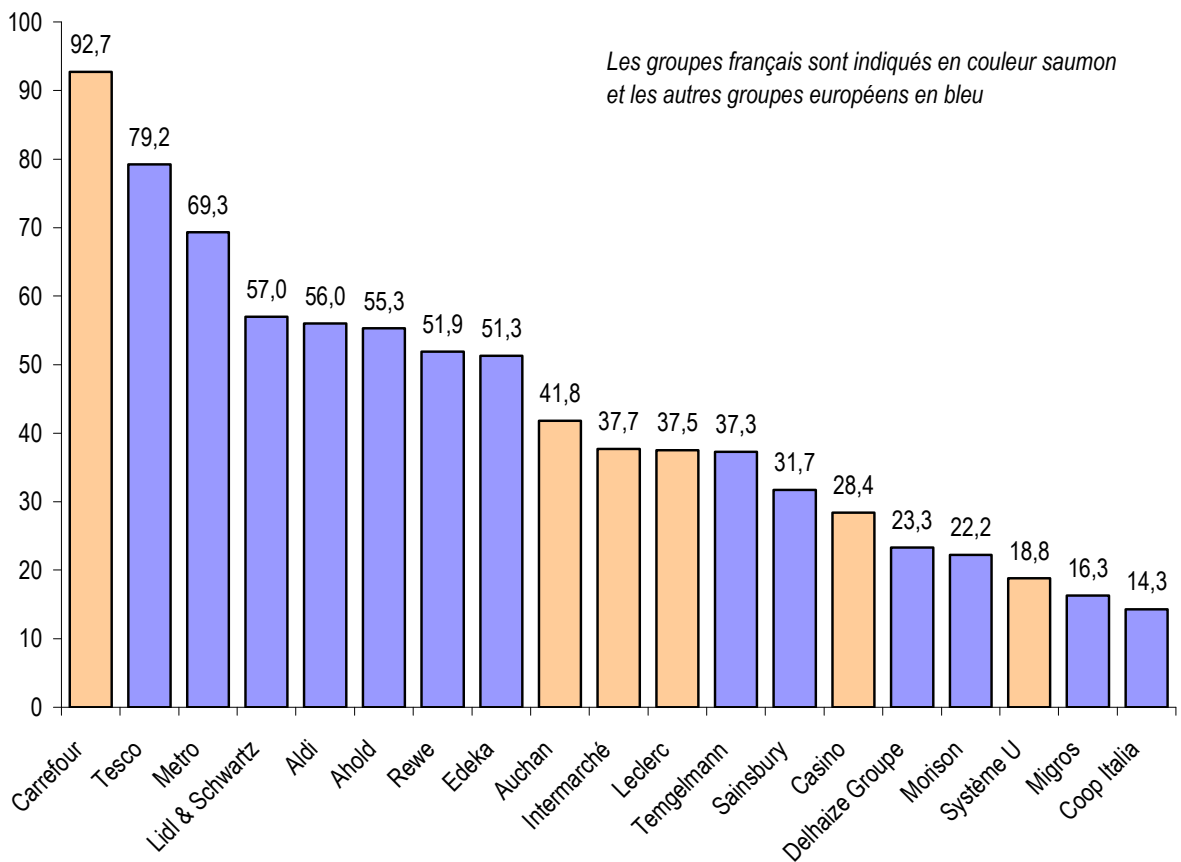


Source : Référence enseigne Secodip 2006

Les groupes de la grande distribution française figurent en bonne place au niveau mondial. Ainsi, Carrefour constitue la figure de proue de la distribution européenne avec un CA de 93 milliards d'euros et le deuxième groupe de distribution mondial derrière Wal-Mart (dont le CA est voisin de 312 milliards d'euros). Cette position dominante a été acquise à la fin des années 90 grâce à la fusion avec le groupe Promodès et au moyen d'une stratégie de développement soutenu à l'international qui représente 52% du CA du groupe (contre 37% en 1995).

Le Groupe Carrefour en tête de la distribution européenne

CA des principaux groupes de la distribution européens en 2005 (Milliards d'euros)
(Généralistes à prédominance alimentaire, Cash & Carry, Maxidiscompte)



Source : Ubifrance LSA

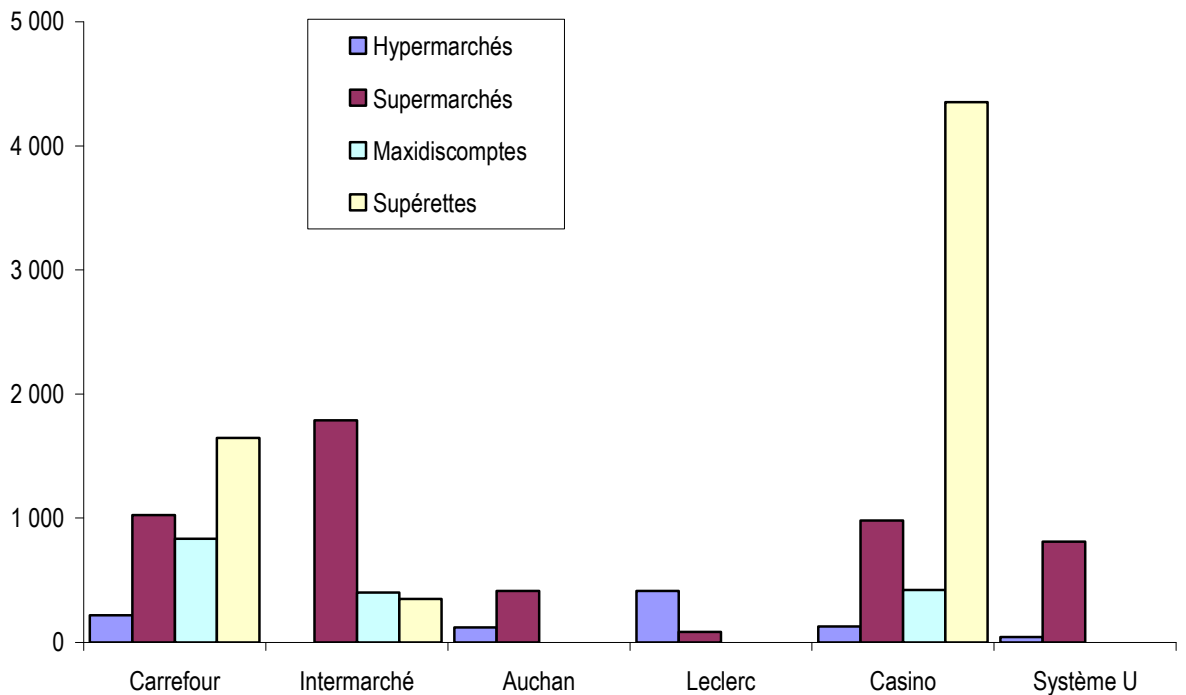
1.4.3. Positionnement des groupes de la distribution par format

La ventilation du parc de magasins des principaux groupes de la grande distribution par format révèle des disparités quant au positionnement des différents acteurs. On distingue ainsi :

- Les groupes dont les magasins sont concentrés sur un type de format prédominant : c'est le cas des centres Leclerc majoritairement composés d'hypermarchés, des magasins U principalement positionnés sur le format supermarché, et dans une certaine mesure du groupe Auchan dont les magasins se répartissent entre hypermarchés (Auchan) et supermarchés (Atac).
- Les groupes dont les magasins ont essaimé dans les différents formats, le plus souvent sous des enseignes différentes : c'est le cas des magasins Carrefour, Intermarché et Casino. Ce type de positionnement reflète à la fois une volonté de maillage plus important du territoire et une volonté de segmentation des magasins (notamment par l'occupation du format maxidiscompte).

Positionnement par format : de fortes hétérogénéités entre les groupes de la distribution

Répartition du nombre de magasins en France des principaux groupes de la distribution



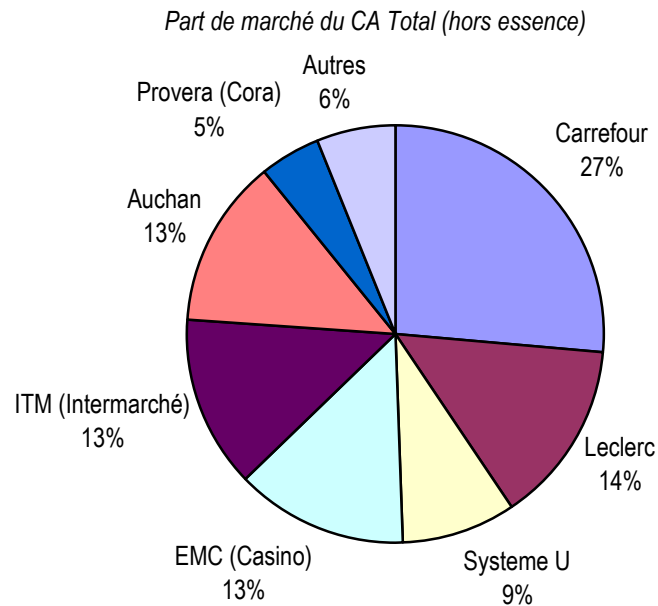
Source : Rapports d'activités 2005, sites Internet

1.4.4. Concentration des structures d'achats

Le caractère stratégique des conditions d'achats pousse les distributeurs à s'allier pour accroître encore leur pouvoir de négociation, en particulier vis-à-vis des multinationales alimentaires. Freinées au niveau national par la réglementation anticoncurrentielle, les alliances se déploient aujourd'hui au niveau européen : la centrale Coopernic créée au début de l'année 2006 regroupe Leclerc (n°2 en France), Conad (n°2 en Italie), Rewe (n°2 en Allemagne), Coop (n°2 en Suisse) et Colruyt (n°3 en Belgique) ; EMD (European Marketing Distribution) couvre l'ensemble du territoire européen pour une vingtaine de distributeurs de nationalités différentes dont le français Système U.

Plus que par l'étendue de leur parc de magasins, dont les différences de positionnement compliquent la lecture, la concentration du secteur se mesure donc par celle des structures d'achats : 7 acteurs majeurs se dégagent en 2007, qui totalisent plus de 90% du CA total. En 2000, les 5 principaux acteurs rassemblaient 96% du CA. Ce recul de la concentration des structures d'achats est en partie imputable aux modifications des alliances (disparition de la centrale Opéra regroupant Cora et Casino, de la centrale Lucie regroupant les indépendants de Leclerc et Système U), mais surtout au développement massif du maxidiscompte qui, en accroissant les débouchés en amont, a mécaniquement dilué la concentration des structures.

Centrales d'achats : 7 entités se partagent l'essentiel des approvisionnements pour les GSA



Source : AC Nielsen, DCASPL

1.4.5. Barrières à l'entrée

Le caractère oligopolistique de la grande distribution induit des barrières à l'entrée importantes pour de nouvelles entreprises désireuses d'investir le secteur. Ces freins portent notamment sur la difficulté, pour les nouveaux entrants, de maîtriser les coûts (et donc les prix de vente, qui restent l'un des facteurs majeurs de compétitivité), et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la fonction "achats" : le pouvoir de négociation d'un nouvel entrant, créé *ex-nihilo*, vis-à-vis des fournisseurs apparaît faible par rapport aux forces en présence que constituent les centrales d'achats.
- Au niveau de la fonction logistique, qui présente d'indéniables économies d'échelle.
- Au niveau de la fonction marketing, qui repose sur des techniques et des matériels informatiques sophistiqués (Data Mining, systèmes d'information), permettant d'assurer une offre de magasins en adéquation avec les attentes de la clientèle. Ce dernier aspect peut constituer un problème particulier pour les nouveaux entrants étrangers en raison des spécificités fortes des pratiques alimentaires d'un pays à un autre.

Il apparaît alors clairement que les nouveaux entrants potentiels doivent, pour pallier ces difficultés, s'appuyer sur des structures existantes. Ainsi, les nouvelles entreprises correspondent le plus souvent à des filiales de groupes existants ou des indépendants rattachés à des réseaux, ce qui leur permet d'opérer à jeu égal avec les acteurs en présence, par l'utilisation d'une structure centrale ayant atteint la taille critique de fonctionnement. S'agissant des acteurs étrangers, dont la pénétration reste limitée, l'entrée sur le marché national pourra s'effectuer par des "effets de bord" à partir d'un pays frontalier ou par l'acquisition de l'un des acteurs en présence. La pénétration sur le marché est par ailleurs favorisée lorsque le modèle économique est innovant (comme celui des maxidiscompteurs allemands qui ont d'abord investi le marché en s'implantant dans l'Est et le Nord de la France).

1.5. Démographie du secteur

1.5.1. Historique de la réglementation liée à l'ouverture des magasins

Dès la fin des années 1960, l'essor rapide de la grande distribution en périphérie des villes et la disparition concomitante des petits commerces de centre-ville ont fait naître le besoin de réguler l'évolution de l'équipement commercial. Trois dispositifs majeurs ont ainsi été mis successivement en place afin d'en encadrer le développement :

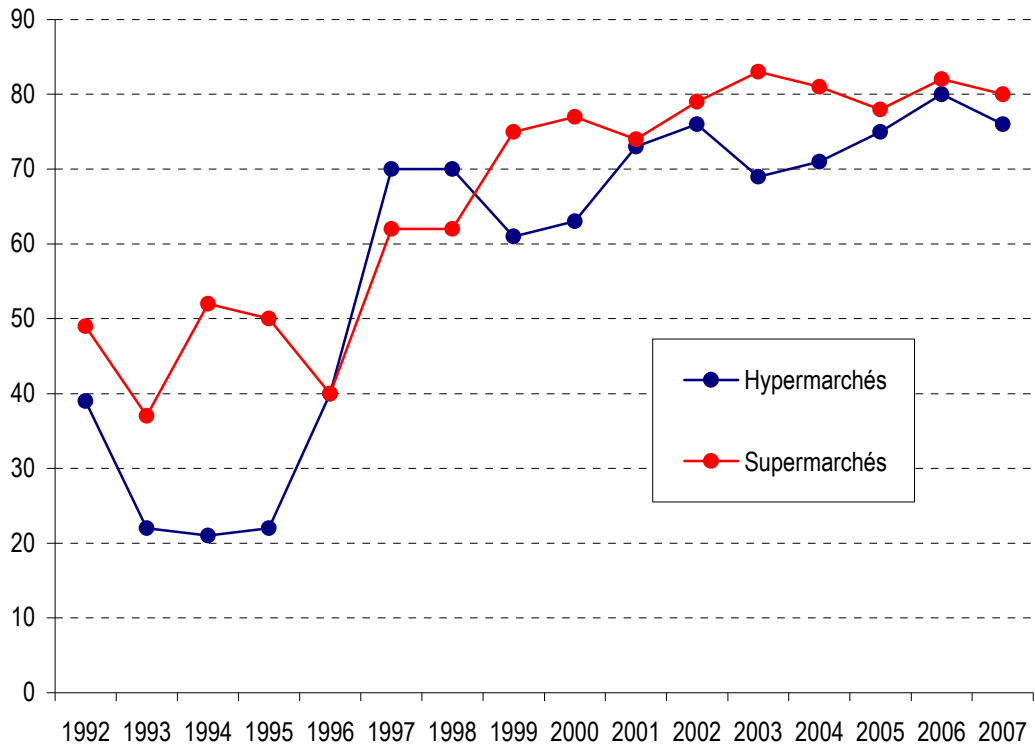
- La loi n°69-1263 du 31 décembre 1969, qui instaure une procédure d'examen préalable à la délivrance des permis de construire pour les commerces de plus de 3 000 m².
- La loi du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat (dite loi Royer), qui renforce le dispositif précédent et abaisse le seuil de l'autorisation à 1 000 m² de surface de vente pour les communes de moins de 40 000 habitants et à 1 500 m² dans les communes de plus de 40 000 habitants. Les extensions de magasins de plus de 200 m² deviennent également sujettes à autorisation préalable dès lors que ces magasins atteignent ou dépassent ces seuils.
- La loi n°96-603 du 5 juillet 1996 (dite loi Raffarin), qui modifie profondément le dispositif d'attribution des autorisations, notamment par l'introduction de l'emploi et de l'environnement parmi les principes d'examen des dossiers soumis aux commissions nationales et départementales d'équipement commercial. Le seuil de surface de vente est abaissé à 300 m², les projets de plus de 6 000 m² de surface de vente sont également soumis à une enquête publique obligatoire.

1.5.2. Impact de la réglementation sur la démographie du secteur

La pertinence de ce dispositif réglementaire peut être remise en cause sur plusieurs points. D'abord, parce que son objectif principal – la préservation des petits commerces de centre-ville par la limitation des ouvertures de grandes surfaces en périphérie des villes – n'est que partiellement rempli. Ainsi, la surface de vente totale des hypermarchés a progressé de 6,2 à 7,7 millions de m² entre 1996 et 2005 (+25%), alors que les commerces d'alimentation générale ont vu leur surface globale diminuer de 40% entre 1992 et 2004.

Une élévation sensible du taux d'acceptation des dossiers

Taux des surfaces autorisées par rapport aux surfaces demandées après recours (en %)

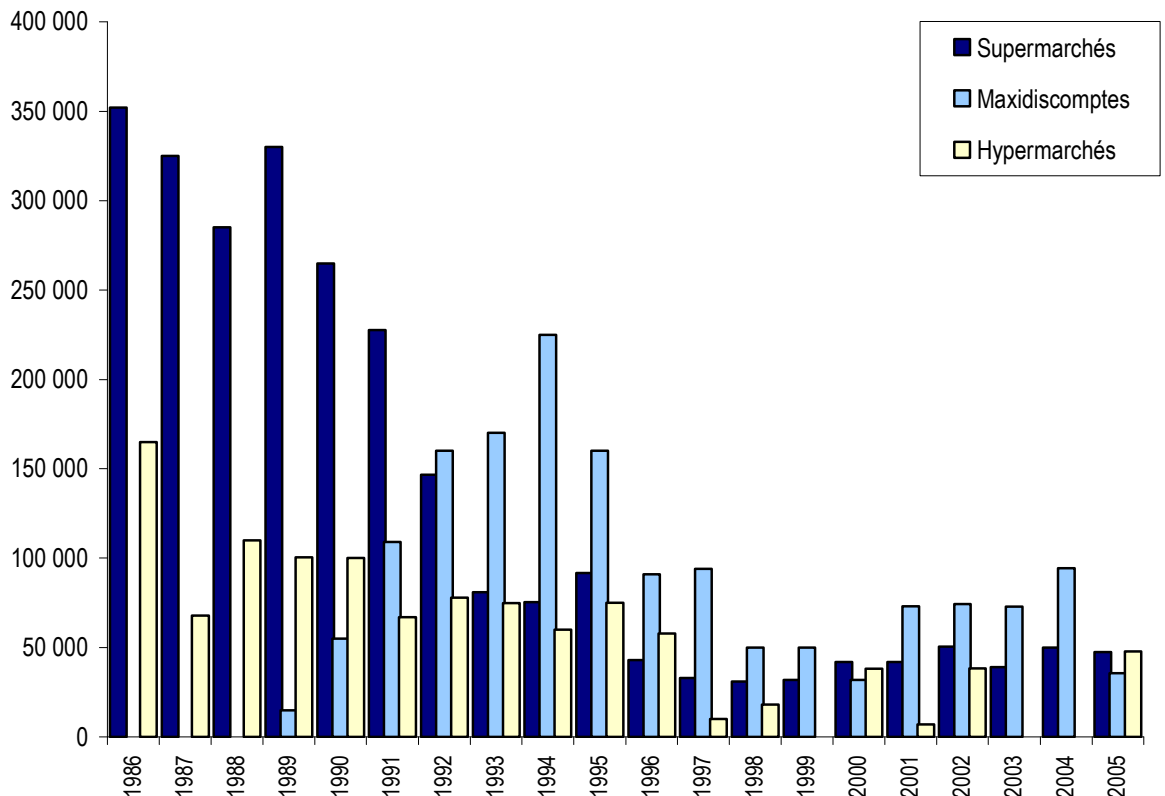


Source : DCASPL

Parallèlement, le taux d'autorisation d'ouvertures des surfaces d'hypermarché est passé de 21% en 1995 à 80% en 2007. Le ralentissement de la progression du parc des hypermarchés au cours des années 1990 serait donc imputable à une diminution du nombre de demandes d'autorisation déposées et non à une plus grande sévérité vis-à-vis des dossiers examinés. Cette baisse du nombre de dossiers déposés est par ailleurs en partie imputable à la saturation de l'équipement commercial, qui réduit les opportunités de création de nouveaux magasins, indépendamment de la réglementation en vigueur.

Un ralentissement net des ouvertures de grandes surfaces amorcé dès le début des années 1990

Nouvelles surfaces de vente ouvertes chaque année (en m²)



Source : INSEE, Comptes du commerce 2005

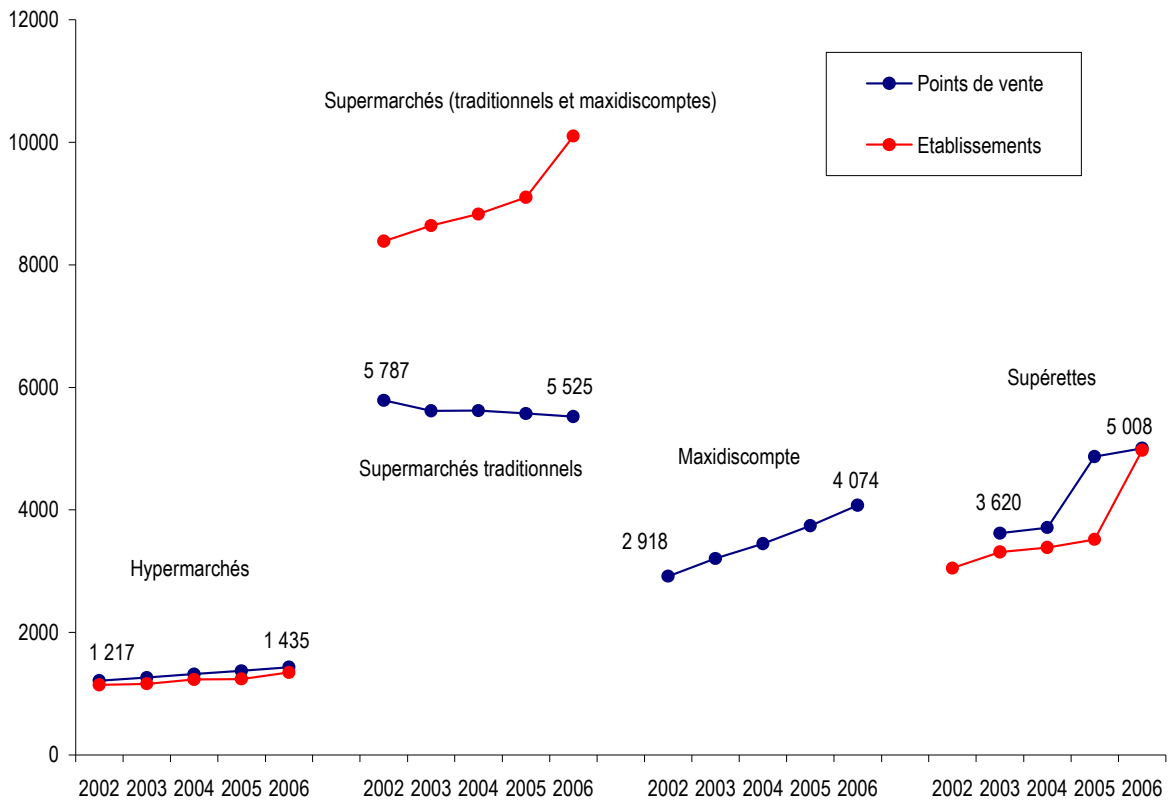
Ce dispositif a favorisé le développement des supérettes de moins de 300 m² (non soumises à autorisation), en particulier chez les enseignes de maxidiscompte. Il a également introduit une barrière à l'entrée en faveur des surfaces existantes, limitant les entrées / sorties d'entreprises et favorisant le développement international et la croissance externe des entreprises. La croissance du parc de GSA s'effectue par ailleurs de plus en plus par extension des surfaces existantes plutôt que par création *ex-nihilo* de nouveaux points de vente.

1.5.3. Démographie des points de vente

Les transformations de magasins brouillent la lecture de l'évolution démographique des points de vente, qu'il s'agisse d'extension vers un format de plus grande taille (supermarché vers hypermarché) ou d'une modification du concept (supermarché traditionnel vers supermarché maxidiscompte). Les créations d'hypermarchés, en nombre réduit, consistent en majeure partie dans des agrandissements de supermarchés.

Le maxidiscompte et les supérettes rognent le parc des supermarchés

Évolution du nombre de magasins par format



Source : Panorama Trade Dimensions, UNEDIC, INSEE répertoire SIRENE

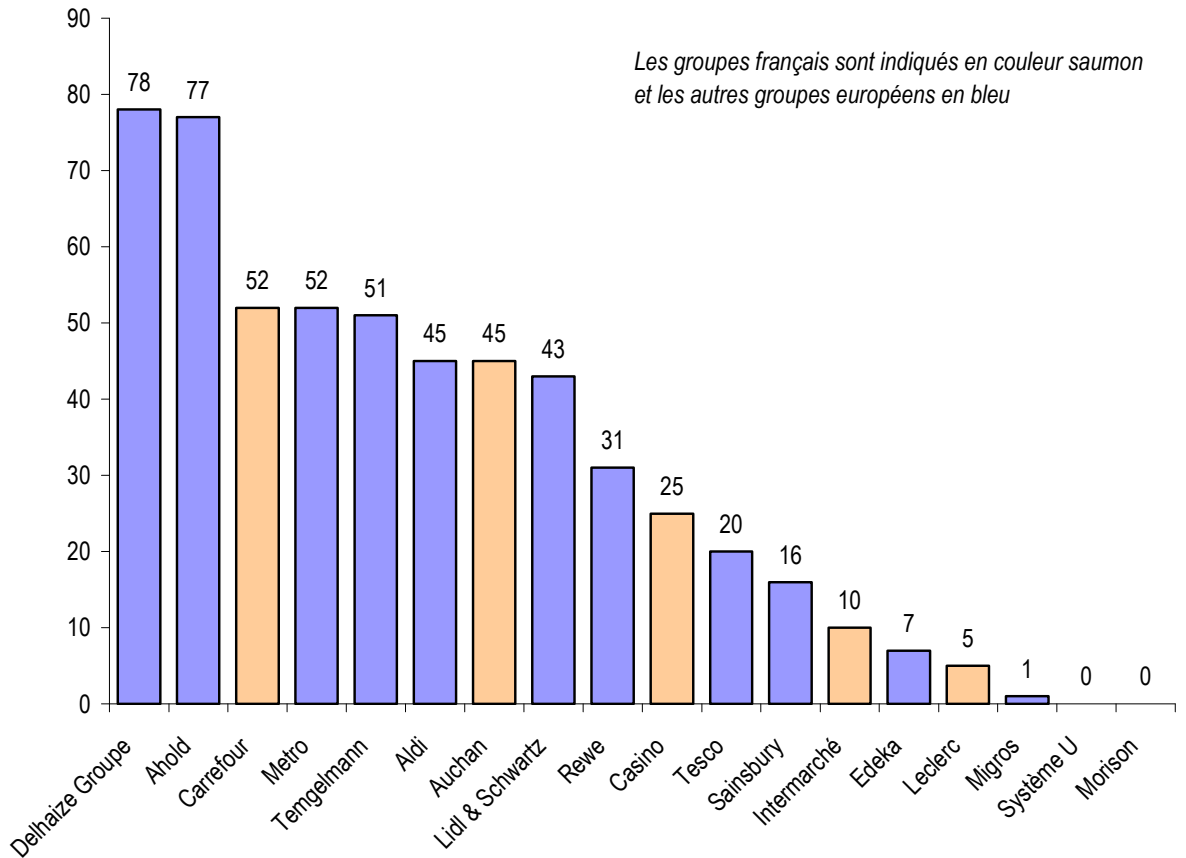
Ces transformations, conjuguées au faible nombre d'ouvertures, expliquent le recul du parc de supermarchés traditionnels, sous la poussée conjointe des maxidiscomptes très dynamiques (ils représentent 70% des ouvertures totales de supermarchés en 2005) et d'un regain d'intérêt récent pour les formats de proximité tels que les supérettes.

1.6. Internationalisation des groupes de la distribution alimentaire

Le poids de l'activité réalisée en dehors du marché national diffère sensiblement au sein des groupes de la distribution européenne. Ainsi, les groupes dont l'activité à l'international représente près de 80% du CA sont également ceux œuvrant sur un marché domestique de taille modeste (Delhaize en Belgique, Ahold aux Pays-Bas). Le développement de la présence à l'international s'effectue généralement par rayonnement à partir du pays d'origine. La plupart des distributeurs se sont dans un premier temps implantés dans les pays frontaliers de leur marché national, ou se sont étendus par croissance externe dans un certain nombre de marchés porteurs (pays de l'Est, Asie).

Des stratégies d'internationalisation d'envergure diverse

Part du CA réalisé à l'international en 2005 des principaux groupes de la distribution alimentaire européens (en %)



Source : Ubifrance LSA

Le degré d'implantation à l'étranger des réseaux d'indépendants est encore faible. Ce phénomène résulte de plus grandes difficultés à s'internationaliser pour les indépendants.

2. PERFORMANCES

Cette partie vise à poursuivre l'état des lieux du commerce alimentaire par l'analyse des performances économiques et financières des différentes composantes du secteur. Nous présentons dans un premier temps l'évolution de l'activité des différents formats de vente et les transferts de parts de marché qui en découlent, puis examinons les principaux éléments qui contribuent à former la rentabilité du secteur et son évolution.

2.1. L'évolution de l'activité du secteur

2.1.1. Croissance de l'activité et volume de la demande

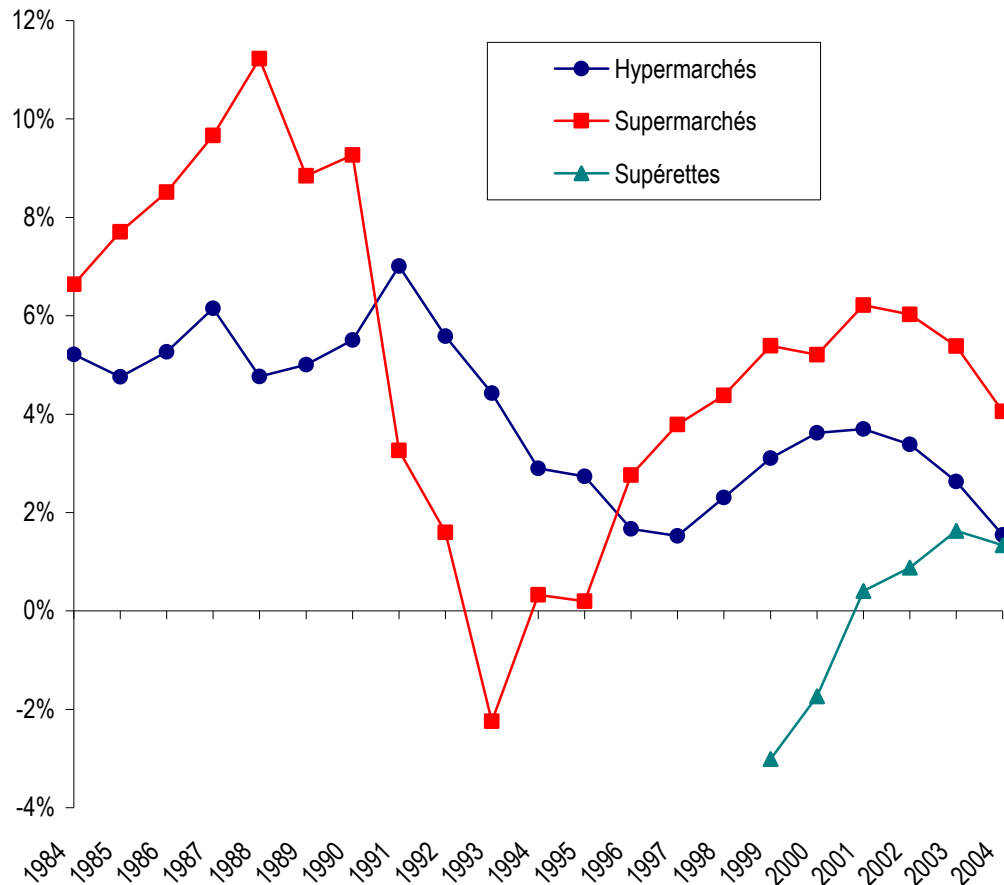
L'activité des grandes surfaces alimentaires traditionnelles a connu des niveaux de croissance à deux chiffres au cours des deux décennies qui ont suivi l'apparition des concepts de supermarchés et d'hypermarchés. Au début des années 80 cependant, ces taux de croissance sont dilatés par un niveau d'inflation voisin de 10% qui impose d'analyser les séries longues en volume déflatées de l'indice des prix à la consommation.

Après lissage des séries, il est possible de dégager 4 périodes dans la croissance de l'activité au cours des 20 dernières années :

- la fin des années 80, qui correspond aux dernières années de croissance extensive du parc, pendant lesquelles la croissance de l'activité se maintient à un niveau soutenu ;
- la première moitié des années 90, marquée par un ralentissement régulier de la croissance de l'activité en volume, en lien avec le ralentissement de la progression du parc de magasins ;
- la deuxième moitié des années 90, au cours de laquelle s'amorce un regain de croissance de l'activité : le retour d'une conjoncture économique favorable induit une hausse de la consommation commercialisable alimentaire qui se répercute mécaniquement sur l'activité des GSA ;
- les 5 dernières années qui se soldent par une rechute du niveau de croissance de l'activité, vers des niveaux voisins de ceux constatés avant la mise en place de la loi Galland.

Un ralentissement net de l'activité au cours des 5 dernières années

Taux de croissance annuel du chiffre d'affaires déflaté par l'IPC (moyennes mobiles sur 3 ans)



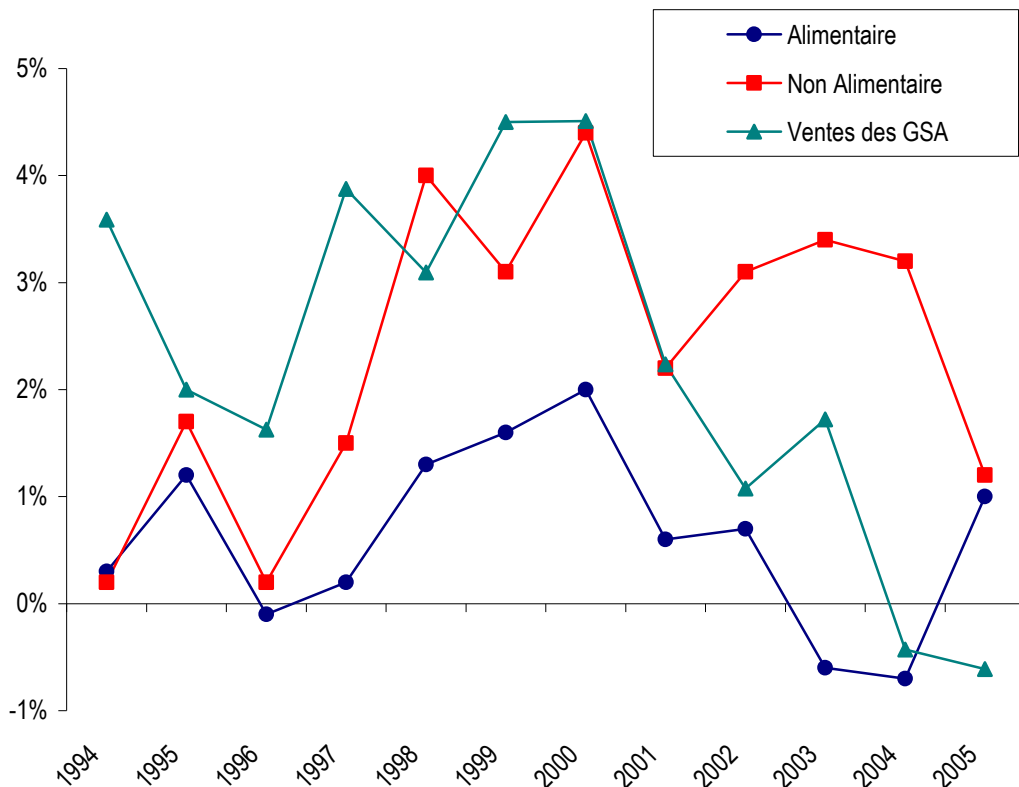
Note de lecture : Les séries longues par secteur sont calculées à partir de l'Enquête Annuelle d'Entreprises (EAE). Afin d'atténuer les variations dues aux effets d'échantillonnages et de faire ressortir les évolutions tendancielles, les données ont été lissées par une moyenne mobile sur 3 ans (i.e. moyenne des 3 dernières années). Afin de disposer des valeurs exactes, et de contrôler les effets de distorsion dus à la moyenne mobile, les taux de croissance sur la période récente ont été rapprochés des données issues des comptes du commerce (évolution des ventes des grandes surfaces d'alimentation générale). Sur la période comparable, ces deux sources mettent en évidence des tendances cohérentes, bien que les périmètres pris en compte ne soient pas assimilables. L'EAE mesure l'activité des entreprises du secteur (y.c. des établissements qui ne sont pas des points de vente ou des points de vente d'un autre format rattachés à une entreprise du secteur), alors que les comptes du commerce mesurent l'activité des points de vente d'un format donné.

Source : Calculs CREDOC d'après EAE INSEE et Comptes du commerce

Sur cette dernière période, l'évolution défavorable de la demande semble être à l'origine du tassement de la croissance des volumes d'activité ainsi mesurés. La croissance de la consommation alimentaire commercialisable ralentit en effet dès 2001 en raison des nouveaux arbitrages des consommateurs et de pressions budgétaires croissantes.

Un ralentissement net de l'activité au cours des 5 dernières années

Taux de croissance annuel de la consommation commercialisable en volume



Source : INSEE Comptes du commerce

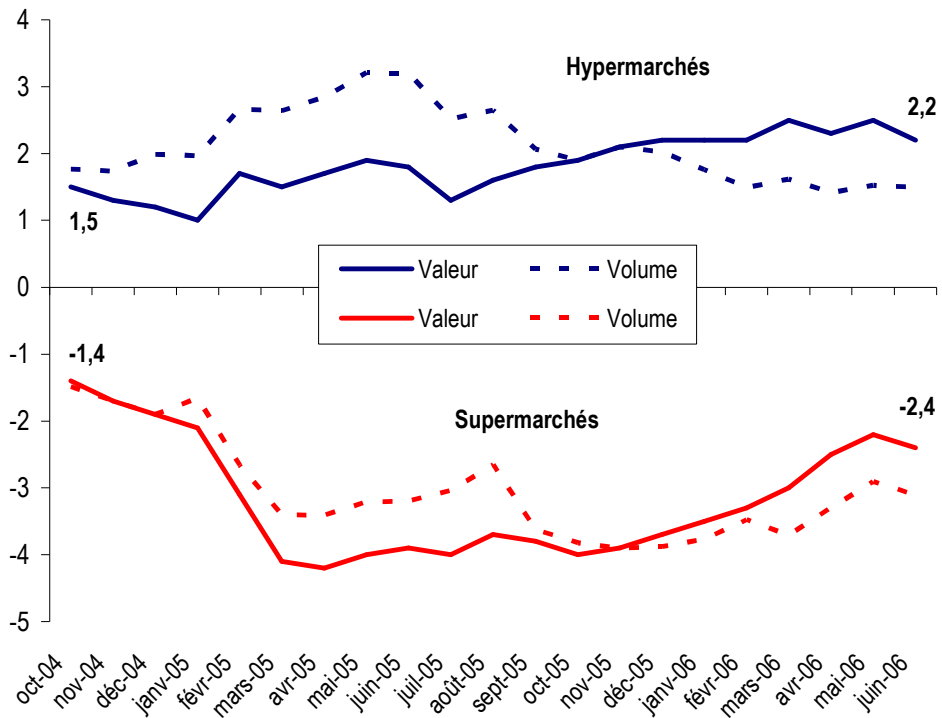
L'évolution défavorable de la demande de produits alimentaires ne permet cependant pas de justifier totalement le ralentissement de l'activité, comme le prouvent les évolutions contradictoires de l'année 2005. La demande de produits alimentaires s'adresse à une offre plus large que celle des GSA, notamment les petits commerces : dans un marché en décroissance, l'évolution de l'activité des grandes surfaces est conditionnée par sa capacité à maintenir et accroître ses parts de marché (PdM) au détriment de la concurrence. Enfin, les GSA occupent une place significative sur le marché non-alimentaire ; ce marché fortement dynamique peut donc constituer un relais de croissance important, à condition, là encore, de maintenir ses parts de marché face aux modes de distribution spécialisés (grandes surfaces spécialisées –GSS-, Internet).

L'analyse des sources statistiques nationales au mieux annuelles, telles que l'EAE et les comptes du commerce, ne permet pas de disposer d'éléments récents de conjoncture. L'examen des données de panel, régulièrement publiées dans la presse professionnelle, permet de compenser ces lacunes.

Ainsi, le panel LSA-AC Nielsen permet de suivre mois par mois la croissance du CA des produits de grande consommation (PGC) et des produits frais en libre-service (FLS) qui constituent le cœur de métier des GSA. Selon cette source, l'activité en valeur (séries en traits pleins) des hypermarchés s'est accrue au cours de l'année 2005 et du premier semestre 2006, alors que celle des supermarchés traditionnels n'a cessé de se contracter.

Évolution du CA : Les effets payants de la stratégie de prix en hypermarchés

Évolution du CA total PGC+FLS par rapport à l'année précédente (en %)



Source : CREDOC, d'après INSEE et AC Nielsen

La déflation par l'indice des prix des produits de grande consommation en hypermarchés et en supermarchés permet de disposer sur la période récente de séries en volume (séries en pointillés) plus précises que celles calculées à partir de l'indice global des prix à la consommation⁵.

Après l'application des accords Sarkozy en 2004 et jusqu'à fin 2005, les grandes surfaces ont consenti à des réductions importantes sur le prix des marques nationales, qui se sont accompagnées d'une progression des volumes de vente pour les hypermarchés. Les supermarchés traditionnels, en revanche, n'ont pas réussi à redresser leurs volumes de vente, malgré un effort équivalent en termes de réduction des prix.

⁵ Sur la période récente, la déflation par l'indice des prix produit une sur-corrrection qui conduit à une sous-estimation des volumes. Le choix de l'IPC s'impose cependant pour le calcul de séries déflatées sur le long terme en l'absence d'indicateurs de prix dans la grande distribution alimentaire avant 1998.

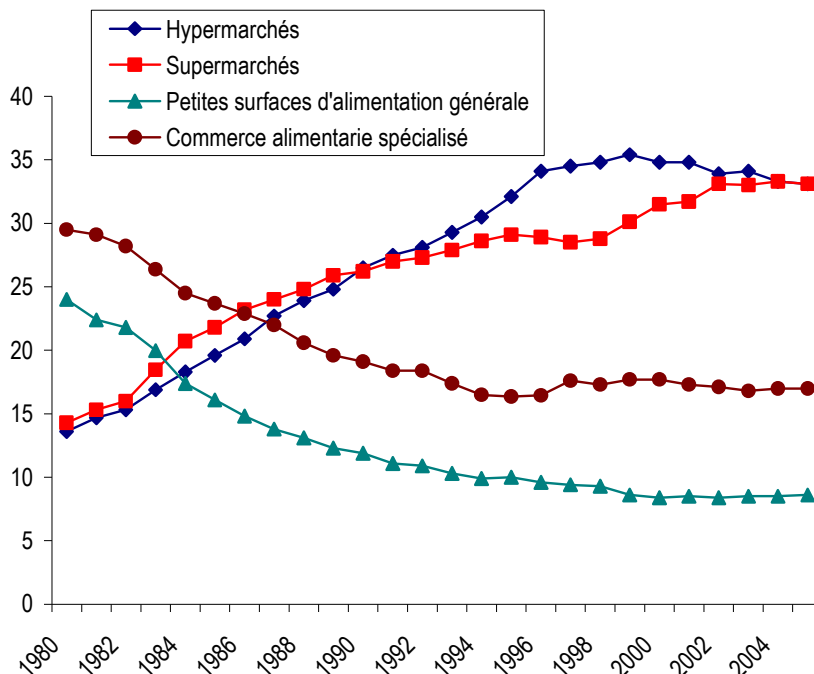
2.1.2. Évolution des parts de marché des différents formats

2.1.2.1. Le marché alimentaire

Au cours des 25 dernières années, la part de marché des GSA s'est accrue de 28% à 66% des ventes de produits alimentaires, au détriment du commerce alimentaire de proximité qui a quant à lui chuté de 55% à 26% des ventes. Ces transferts de parts de marché ont été particulièrement importants au cours de la période de croissance rapide du parc des grandes surfaces alimentaires. Ainsi, la perte de parts de marché des petits commerces alimentaires est beaucoup moins importante dès 1990. Les 5 dernières années ont même vu se stabiliser les parts de marché respectives des GSA et des petits commerces, notamment les petites surfaces d'alimentation générale (supérettes et épiceries de moins de 120 m²).

La fin de l'hémorragie du petit commerce alimentaire ?

Évolution de la PDM dans les ventes au détail de produits alimentaires (en %)



Source : INSEE, Comptes du commerce

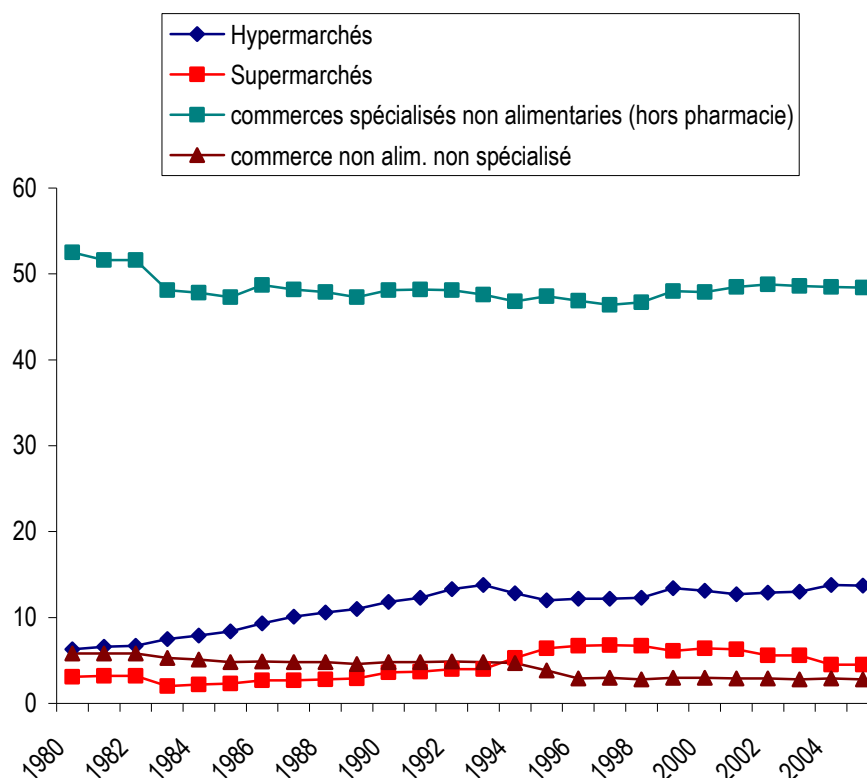
Ce phénomène traduit le regain d'intérêt pour les commerces de proximité, mais également le succès de la formule maxidiscompte, largement représentée dans le format supérette. Le succès de cette formule explique également les transferts de parts de marché des hypermarchés (exempts de maxidiscompte) vers les supermarchés (dont les maxidiscomptes représentent une part croissante). L'hypermarché, qui constituait la formule commerciale dominante sur le marché alimentaire au cours des années 1990, est ainsi ramené en 2005 à égalité avec les supermarchés, chacun d'entre eux représentant près du tiers du marché alimentaire, dont une part croissante pour le maxidiscompte, qui se traduit *in fine* par un recul de la part de marché des supermarchés traditionnels.

2.1.2.2. Le marché non-alimentaire

Le poids des GSA dans le marché non-alimentaire est bien plus marginal, et sa progression au cours des 25 dernières années beaucoup moins spectaculaire que sur l'alimentaire (18% en 2005 contre 9% en 1980). Les hypermarchés représentent mécaniquement, de par la structure de leur offre qui laisse une part plus importante au non-alimentaire, une part largement plus importante du marché (14% en 2005) que les supermarchés (5%). La PdM de ces derniers s'est par ailleurs contractée au cours des 5 dernières années, là encore en raison de la montée en puissance du maxidiscounte dont l'offre est plus spécifiquement centrée sur le non-alimentaire que les supermarchés traditionnels.

Le marché non-alimentaire demeure très faiblement capté par les GSA

Évolution de la PDM dans les ventes au détail de produits non alimentaires (en %)



Source : INSEE, Comptes du commerce

A l'exception de modes de distribution particuliers (pharmacie et automobile représentant respectivement 10% et 15% de la consommation non-alimentaire commercialisable), l'essentiel du marché non-alimentaire est détenu par les commerces non-alimentaires spécialisés, dont les GSS (Fnac, H & M, Mr Bricolage par exemple) qui constituent la première forme de concurrence (en magasin) des GSA sur ce type de marché.

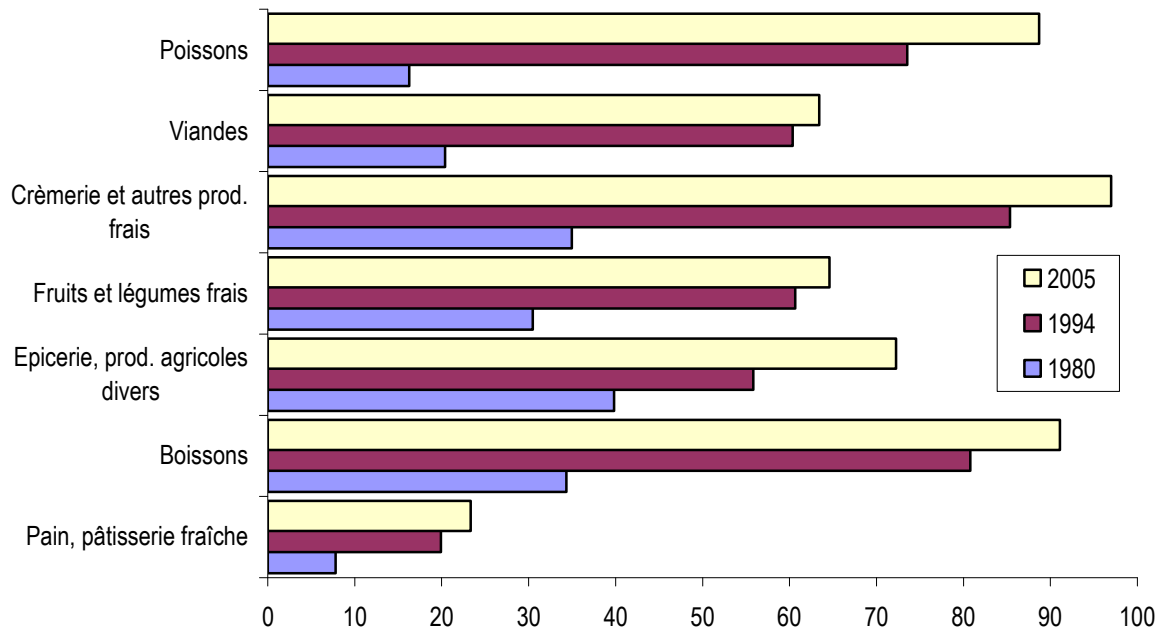
Par ailleurs, le développement rapide des ventes sur Internet constitue une menace pour le développement de l'offre non-alimentaire, déjà palpable sur certaines familles de produits (culture, électronique).

2.1.2.3. Les marchés à potentiel de croissance

L'examen des parts de marché détaillées des GSA fait apparaître des niveaux de pénétration hétérogènes sur les principaux marchés de l'alimentaire et du non-alimentaire. S'agissant des produits alimentaires, les GSA constituent en 2005 la quasi-totalité du marché des produits de la mer (89%), des produits laitiers (97%), et des boissons alcoolisées ou non (91%).

La boulangerie-pâtisserie résiste à la pénétration des GSA

Évolution de la PDM des GSA sur les principaux marchés alimentaires (en %)

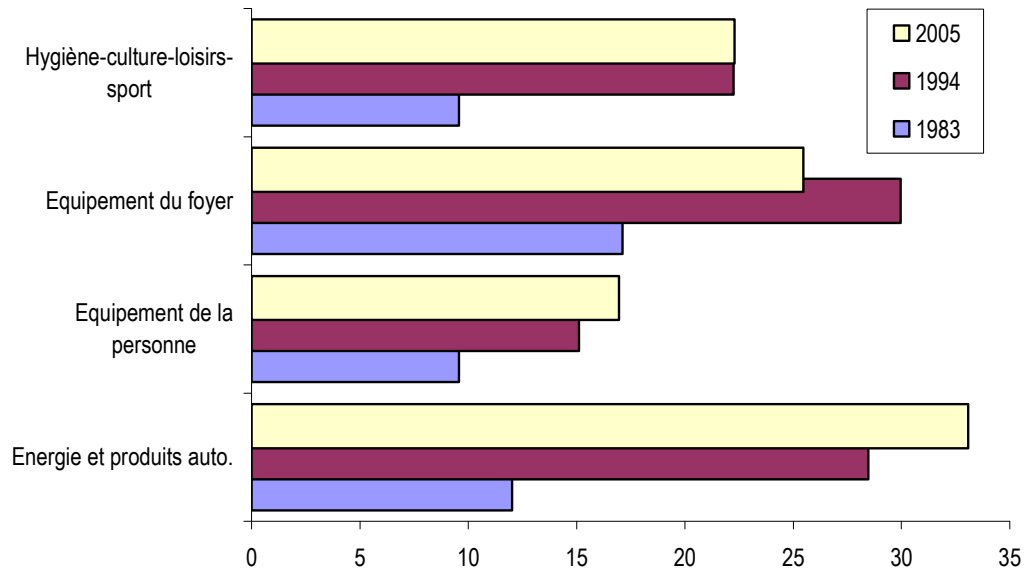


Source : Calculs CREDOC d'après Comptes du commerce INSEE

Des progrès importants peuvent encore être réalisés sur la boulangerie-pâtisserie (seulement 23% de PdM) et dans une moindre mesure la boucherie, et les fruits et légumes frais, dont les PdM ont peu progressé au cours des 10 dernières années. Sur les marchés non-alimentaires, les GSA représentent cependant un tiers du marché du carburant et des accessoires automobiles, bien que leur activité soit plus spécifiquement concentrée sur le carburant automobile.

Le carburant automobile constitue le premier marché non-alimentaire des GSA

Évolution de la PDM des GSA sur les principaux marchés non-alimentaires (en %)



Source : Calculs CREDOC d'après Comptes du commerce INSEE

2.1.2.4. Les transferts de parts de marché entre enseignes

La formule du maxidiscompte, dont la PdM a crû de manière particulièrement dynamique au cours de la première moitié de la décennie 2000, semble aujourd'hui montrer des signes d'essoufflement. Ainsi, la PdM de ce type de format diminue pour la première fois en 2006. Ce recul, s'il reste infime (2 dixièmes de points), est d'autant plus révélateur qu'au cours de l'année 2006, le parc de ce type de magasins n'a cessé de s'accroître : à parc de magasins constant, le recul de la PdM est donc sensiblement plus importante.

Cette évolution est généralement interprétée comme la conséquence des politiques agressives de réduction des prix menées par la grande distribution traditionnelle à partir de 2004. Ces baisses, si elles ont fortement érodé les marges, ont permis de regagner du trafic en magasin, à l'instar de Carrefour et d'Intermarché dont la PdM, après avoir reculé de plusieurs points entre 2000 et 2004, regagne quelques dixièmes de points en 2005 et 2006.

Le hard-discount rogne les parts de marché des GMS classiques

Évolution de la PDM du maxidiscount et des principales enseignes de la grande distribution alimentaire de détail

	PDM 2000	PDM 2001	PDM 2002	PDM 2003	PDM 2004	PDM 2005	PDM 2006	Evol 00-06	Evol 05-06
Hard-discount	9,0	10,1	10,9	11,9	12,7	13,4	13,2	4,2	-0,2
Système U	6,7	6,9	7,5	7,7	8,0	8,2	8,4	1,7	0,2
Leclerc	16,4	16,9	17,0	17,2	17,7	17,0	17,1	0,7	0,1
Champion	7,6	8,0	8,0	7,7	7,8	8,2	8,1	0,5	-0,1
Atac	2,5	2,6	2,6	2,9	2,9	2,9	2,8	0,3	-0,1
Géant	3,6	3,5	3,9	4,2	4,2	3,9	3,7	0,1	-0,2
Casino	1,6	1,8	1,8	1,8	1,6	1,7	1,7	0,1	0,0
Match	0,9	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	-0,2	0,0
Monoprix	2,2	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	-0,2	0,0
Cora	3,3	3,4	3,0	3,1	3,0	3,0	3,0	-0,3	0,0
Auchan	10,2	10,3	10,2	10,3	10,2	9,9	9,7	-0,5	-0,2
Intermarché	13,5	13,3	11,2	11,7	11,2	11,3	11,5	-2,0	0,2
Carrefour	17,1	15,9	14,4	13,9	13,3	13,5	14,0	-3,1	0,5

Source : Référence Seconde Secodip

Notons également la bonne performance sur la période des indépendants tels que Leclerc et Système U qui, loin d'être cannibalisés par les maxidiscounters, parviennent à grappiller des parts de marché à leurs concurrents au cours de la période 2000-2005.

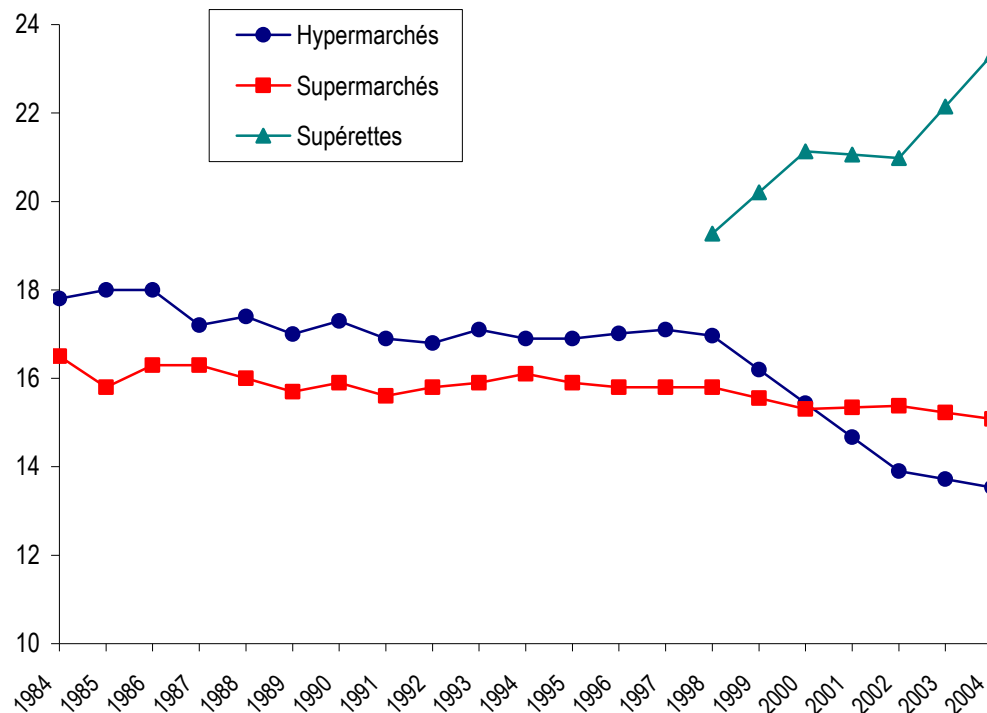
2.2. La rentabilité du secteur

2.2.1. Marge commerciale : de la marge avant à la marge arrière

L'activité des entreprises de la grande distribution consistant principalement en la revente de marchandises en l'état, le premier élément de leur rentabilité se situe dans le niveau de marge commerciale (ou marge avant) pratiquée, i.e. la différence entre les ventes et les achats de marchandises, corrigée des variations de stocks. Le taux de marge, qui mesure le rapport de la marge commerciale au volume des ventes, est ainsi resté globalement constant au cours de la période comprise entre 1984 et 1998 ; il se situe autour de 17% pour les entreprises d'hypermarchés et de 16% pour les entreprises de supermarchés. De 1998 à 2004, le taux de marge des supermarchés se contracte de près d'un point alors que celui des hypermarchés perd 3,5 points.

Marges avant des hypermarchés : une réduction sensible après la mise en place de la loi Galland

Évolution du taux de marge pour les entreprises de plus de 10 salariés (en %)



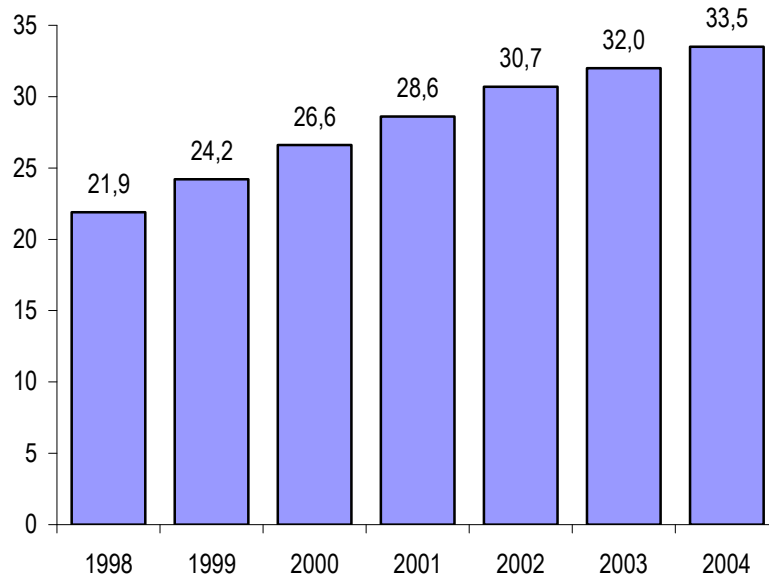
Source : INSEE EAE

En instaurant un seuil de revente à perte, la loi Galland a induit une fonte de la marge commerciale, notamment sur les produits de marque nationale, afin de préserver la compétitivité-prix des enseignes dont les prix se sont alignés. Le développement de l'offre de produits MDD, en dépit de marges généralement plus élevées, n'a pas permis de compenser ce déficit, en raison de l'importance stratégique jouée par ces produits dans le positionnement prix des enseignes. Les pertes de bénéfice ainsi occasionnées ont alors été pour partie rebasculées sur les marges dites arrière, c'est-à-dire la refacturation aux fournisseurs de services commerciaux réels ou fictifs, dont le poids a progressé sur la période de 22% à 33% du prix de vente net des produits.

La moindre contraction des marges commerciales des supermarchés illustre une nouvelle fois la progression des maxidiscomptes dans ce format. L'excellence dans la maîtrise de leurs coûts de fonctionnement autorise en effet ces derniers à vendre à des niveaux de marge plus élevés. Ce dernier point est également l'une des explications de la progression importante des marges pratiquées par les supérettes (+4 points entre 1998 et 2004). Le développement de la franchise, qui assure des conditions d'achats plus favorables, le regain d'intérêt pour le commerce de proximité et la part croissante des MDD dans l'assortiment constituent d'autres causes potentielles de l'augmentation des marges de cette forme de commerce.

Marges arrière : une évolution spectaculaire jusqu'en 2004

Marges arrière rapportées au prix net facturé (produits de grande consommation de marque nationale en %)



Source : ILEC

2.2.2. Frais de personnel : écarts sensibles entre maxidiscomptes et GSA traditionnelles

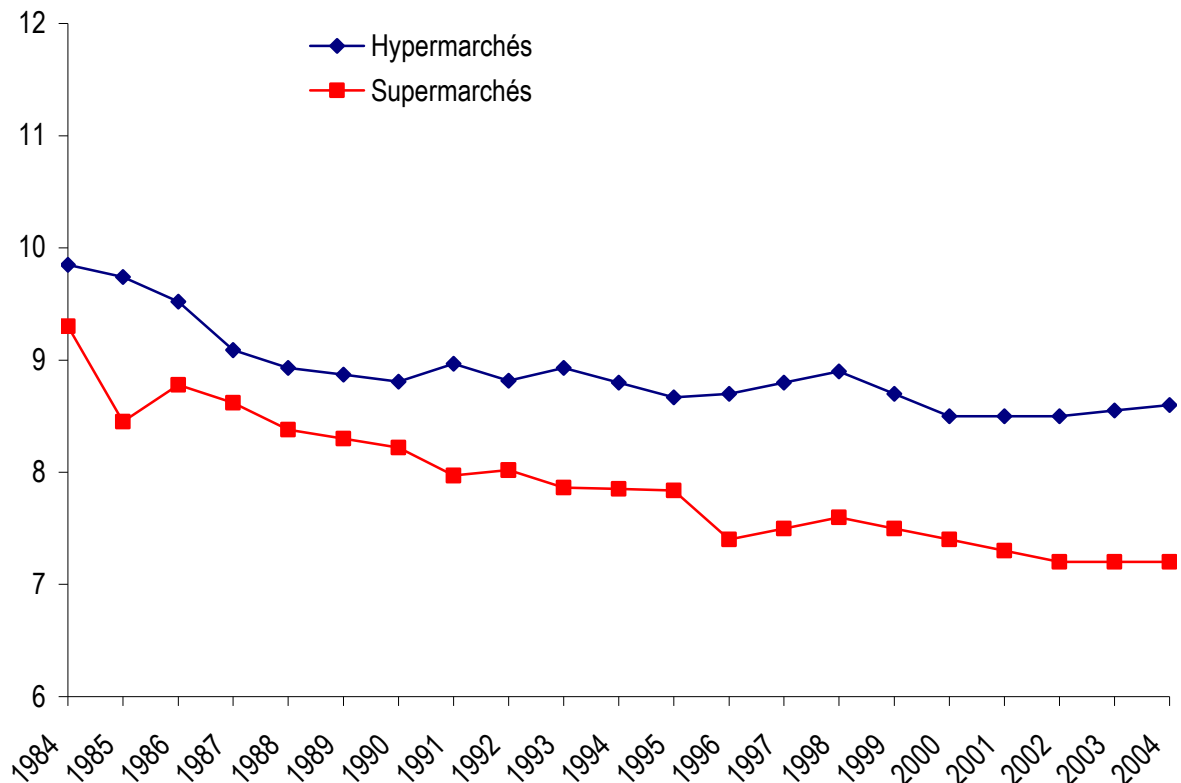
Le personnel représente l'un des postes importants de dépense dans la grande distribution. Le contrôle des frais de personnel constitue donc, mécaniquement, un levier important de la rentabilité des GSA. La suppression de postes est cependant susceptible d'induire des conséquences diverses sur la fréquentation des magasins (mécontentement des clients, baisse du niveau de service), comme l'ont montré diverses tentatives malheureuses menées par le passé. Nous nous contentons ici de rappeler l'évolution de ce poste de dépense.

Le poids des frais de personnel dans le CA varie considérablement d'un format de magasins à un autre. On estime ainsi qu'il s'élève de 4 à 6% du CA en maxidiscompte, contre 8 à 10% du CA en hypermarché, le seul personnel de caisse représentant en moyenne 1,5% du CA des hypers et 3% de celui des supermarchés traditionnels⁶.

⁶ Le personnel employé dans le maxidiscompte étant composé d'employés polyvalents, la catégorie "personnel de caisse" ne peut être isolée dans ce type de format.

Supermarchés : la montée du maxidiscompte induit une diminution des charges de personnel

Ratio frais de personnel / CA des entreprises de plus de 10 salariés (en %)



Source : EAE INSEE

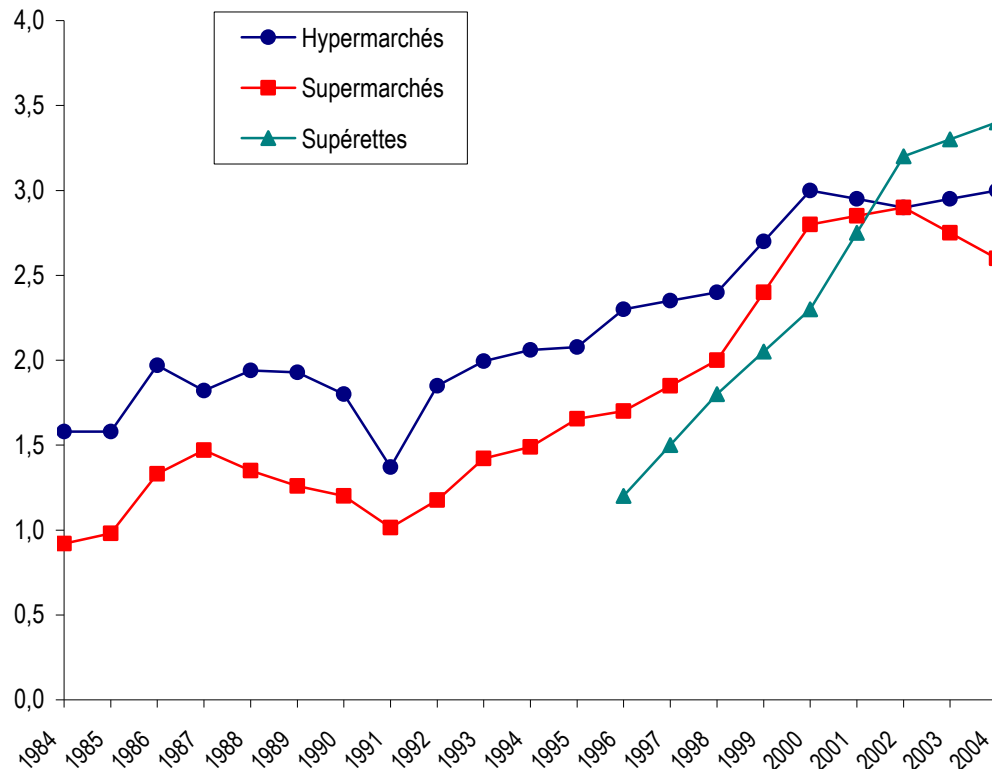
L'EAE le situe en 2005 à 8,6% du CA des hypermarchés contre 7,2% de celui des supermarchés. Les écarts entre ces deux types de format se sont largement accrus au cours des années 1990 : alors que le ratio est resté globalement stable depuis 1988 pour les hypermarchés, il s'inscrit dans une tendance régulière à la baisse pour les supermarchés, et se contracte de plus d'1 point au cours de la période, en raison de la diffusion croissante du maxidiscompte dans le secteur.

2.2.3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation traduit l'accroissement des richesses dégagées par l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise (après paiement des salaires, des taxes sur les produits mais avant impôts, reversement des dividendes et remboursement des charges financières). Il fournit un indicateur de la rentabilité économique d'une entreprise, i.e. de l'efficacité de ses facteurs de production (travail et capital) indépendamment de sa structure financière.

Résultats en hausse malgré une activité peu dynamique : un effet pervers de la loi Galland ?

Résultat d'exploitation / CA des entreprises de plus de 10 salariés (en %)



Source : INSEE EAE

Que révèle l'analyse de long terme ? D'abord, l'entrée progressive des GSA dans une période de croissance intensive, dès le début des années 1990, pendant lesquelles on assiste simultanément à une réduction brutale de la croissance du parc de magasins et donc du CA (ralentissement des moteurs de croissance extensive), et à une progression du ratio résultat d'exploitation sur CA (meilleure efficacité économique). Ensuite, une accélération, à la fin des années 1990, du rythme de progression de ce ratio : faut-il y voir un effet secondaire pervers de la loi Galland ? En effet, si comme nous l'avons évoqué, les marges commerciales ont évolué défavorablement, cette hausse de la part du résultat d'exploitation découle du développement des marges arrière au cours de la période (secteur des hypers) et / ou de la montée des maxidiscomptes (secteurs des supers et des supérettes). Ce dernier point suggérerait une meilleure performance économique du positionnement prix intrinsèque à ce type de format, comme nous allons maintenant tenter de le montrer.

2.2.4. Choix stratégiques et rentabilité financière

Deux études menées par S. Parienté nous éclairent sur les performances économiques des acteurs de la grande distribution alimentaire de détail et sur la mesure de leur rentabilité. Il en

ressort que les performances économiques et financières sont étroitement liées aux options stratégiques des différents acteurs.

La première étude⁷ analyse et compare la rentabilité de deux échantillons d'entreprises nationales, l'un composé de fabricants de produits de grande consommation, l'autre d'acteurs de la grande distribution alimentaire. La rentabilité financière y est présentée comme le produit de la marge nette (résultat net rapporté au chiffre d'affaires) et d'un coefficient de rotation du capital (chiffre d'affaires rapporté aux capitaux engagés).

Ainsi, deux stratégies d'obtention du profit peuvent être dégagées : une stratégie de compression des coûts (consommations intermédiaires, facteur travail) visant à accroître la marge ou une stratégie de volume (par exemple via le développement des MDD et des premiers prix) visant à l'augmentation du taux de rotation du capital, c'est-à-dire la maximisation des volumes de ventes générés par l'investissement. Les évolutions analysées sur la période 1999-2003 indiquent que la stratégie de marge constitue un levier plus efficace d'obtention du profit.

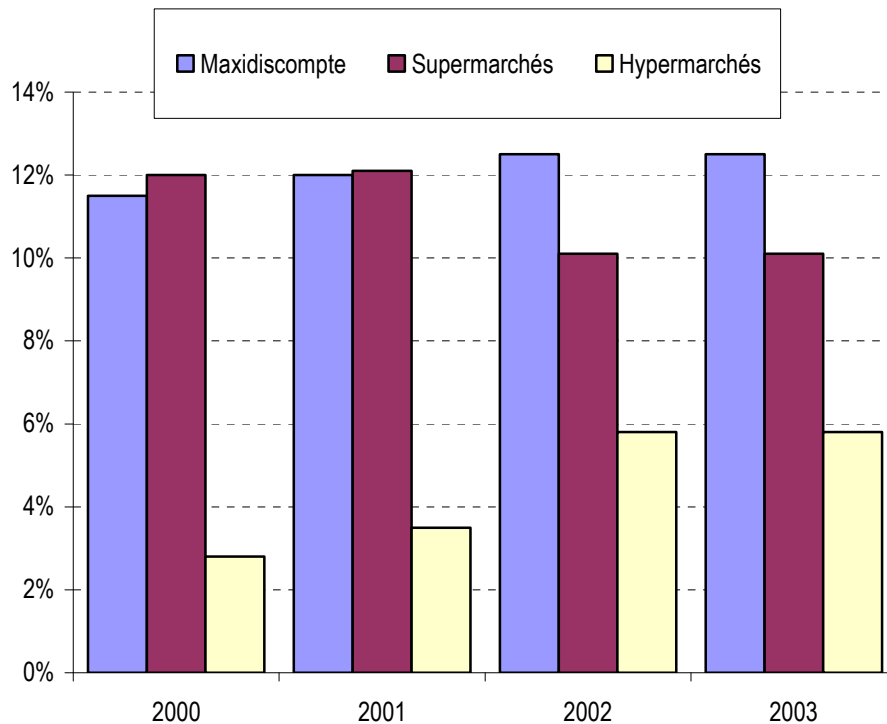
En termes de marge comme de rotation du capital, néanmoins, les maxidiscomptes (et dans une moindre mesure les supermarchés) apparaissent largement plus efficaces que leurs homologues hypermarchés. La hauteur de la marge des maxidiscompteurs s'explique par la moindre importance des consommations de services et surtout des coûts salariaux : ces derniers ne représentent dans ce circuit que 55% de la valeur ajoutée au lieu de 60% pour les supermarchés et 66% pour les hypermarchés.

Par ailleurs, les distributeurs bénéficient, comparativement aux fabricants, d'un avantage en la matière d'un moindre coût du capital, principalement financé par le crédit fournisseurs. Ce dernier couvre en effet la majorité des besoins de financement des distributeurs : l'acte d'achat-vente qui constitue l'essentiel de l'activité est peu consommateur de capitaux, les investissements de croissance (foncier, linéaires, caisses) sont par ailleurs assez simples (comparativement aux extensions de l'outil productif en milieu industriel ou aux activités de R&D). Le coût du capital pour les distributeurs est ainsi estimé inférieur de 20% à ce qu'il serait en l'absence de ces facilités de paiement, expliquant pour partie la plus forte création de valeur (définie comme l'excédent de rentabilité des capitaux investis ramené au coût financier de ces capitaux) constatée dans l'échantillon de distributeurs.

⁷ "La rentabilité des acteurs du secteur des produits de grande consommation (1999-2003)", *Les cahiers de l'ILEC* n°1/05, octobre 2005.

Rentabilité : la domination du format maxidiscompte

Création de valeur des sociétés de distribution selon leur format de vente



Source : ILEC

La deuxième étude⁸ examine les niveaux de performances des firmes en fonction de l'étendue géographique de leur activité. Trois groupes d'acteurs de la distribution y sont distingués : ceux qui ont une stratégie de développement fortement orientée vers l'international, les distributeurs présents dans un ou deux pays, et les acteurs nationaux dont le capital est sous contrôle familial. Ce dernier groupe se dégage comme présentant la meilleure rentabilité des capitaux investis, notamment grâce à une gestion plus efficace des consommations intermédiaires. Plusieurs explications sont mises en avant. D'une part, les avantages liés au mode de gouvernance de ce type d'entreprises, qui ne sont pas soumises à un actionnariat parfois déconnecté de la réalité du métier. D'autre part, une meilleure connaissance de leur environnement (fournisseurs, clients, marché) dont découle une meilleure gestion des charges récurrentes d'exploitation que leurs concurrents positionnés à l'international. Ce dernier résultat trouve une illustration dans l'évolution récente de la stratégie de développement à l'international de nombreux groupes de la distribution dans le sens d'un désengagement des pays les moins lucratifs au profit d'une consolidation d'un petit nombre de positions dominantes.

⁸ "L'Europe de la distribution en 2005", *bulletin de l'ILEC*, n°374, septembre 2006.

3. LE MARCHE ALIMENTAIRE

3.1. L'environnement macro-économique

3.1.1. *Contexte international : tensions sur les approvisionnements énergétiques et incertitudes sur le processus de construction européenne*

Au niveau international, les dix dernières années ont été marquées par une augmentation des tensions sur les approvisionnements énergétiques (pétrole, gaz...) et plus généralement sur les matières premières (explosion de la demande chinoise...). D'un point de vue macroéconomique, cette situation s'est traduite par un accroissement des incertitudes sur les tensions inflationnistes et le maintien d'une parité euro-dollar élevée.

En ce qui concerne le chapitre européen, les années 1995-2005 auront été avant tout marquées par l'intégration d'une dizaine de nouveaux membres et par l'adoption de la monnaie unique par une douzaine d'états. Pourtant, la capacité du processus de construction européenne à jouer un rôle dynamisant sur les économies du vieux continent apparaît désormais significativement remis en question.

3.1.2. *Principaux agrégats macroéconomiques : la consommation a fait de la résistance grâce au soutien des revenus de transferts et à la récente baisse du taux d'épargne*

En termes de croissance du Produit Intérieur Brut, la dernière décennie (1995-2005) a été marquée par une progression annuelle moyenne de l'agrégat de 2,1% en euros constants. Cette moyenne résulte de la combinaison entre un trend de croissance assez modeste (de l'ordre de 1,5%) sur l'ensemble de la décennie à l'exception d'une période 1998-2000 nettement plus dynamique (entre 3% et 4%).

Entre 1995 et 2005, le revenu disponible brut des ménages a progressé à un rythme légèrement supérieur (2,3%) à celui du PIB, notamment parce que les revenus d'activité (salaires et EBE des entrepreneurs individuels) ont enregistré une augmentation légèrement supérieure à la moyenne des ressources des ménages à la toute fin de la décennie 1990 et parce que la progression des prestations sociales a soutenu l'agrégat pendant les périodes de conjoncture moins favorables. C'est notamment le cas au cours des premières années de la décennie 2000 sans que cette situation ne constitue une exception car la progression des transferts sociaux (pensions de retraite, prestations chômage...) est, au niveau macroéconomique, habituellement supérieure à celle des revenus d'activité.

Alors que le taux d'épargne était resté sur une évolution étale entre 1993 et 2002, les évolutions récentes dans la formation du revenu disponible brut ont amené les ménages à modifier les données de leur arbitrage dans l'utilisation du revenu. Ainsi, le taux d'épargne a perdu 2 points entre 2002 et 2005 et a ainsi contribué à soutenir la consommation des ménages.

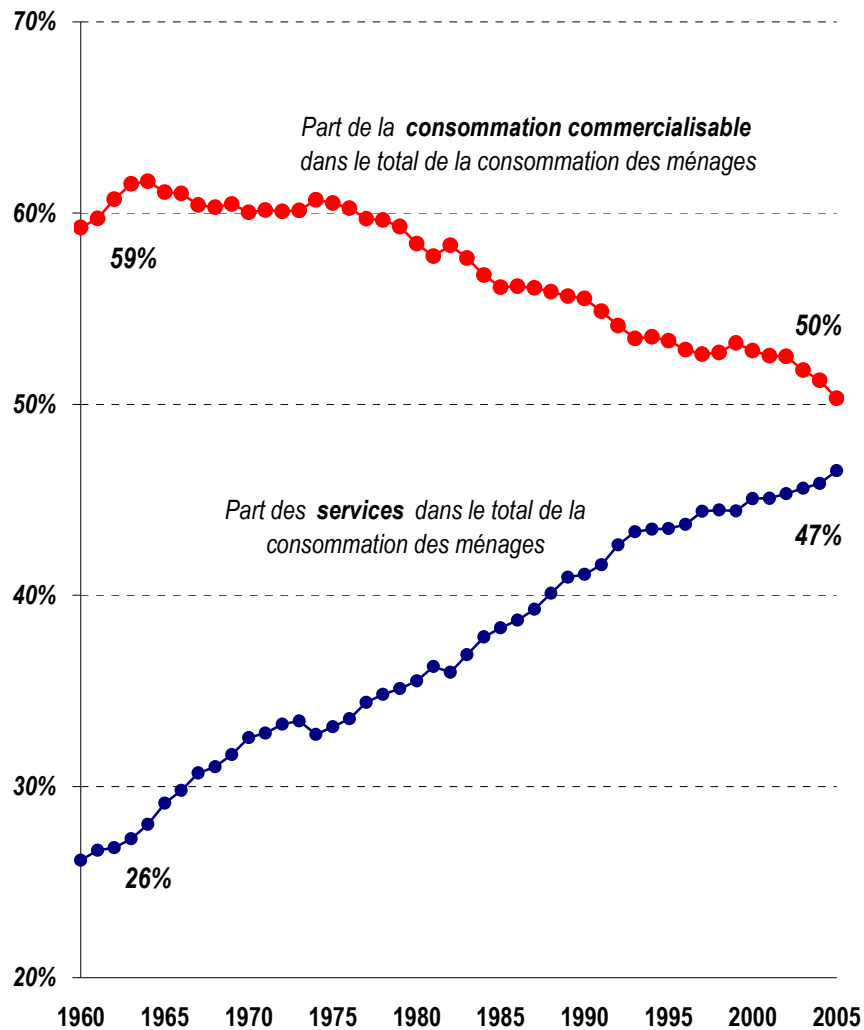
La consommation des ménages enregistrait ainsi une progression annuelle moyenne de 2,4% en euros constants sur la période 1995-2005. Cette évolution présente en outre un profil stable et régulier au cours des dernières années alors que la consommation avait été affectée davantage par le ralentissement conjoncturel du début des années 1990.

3.1.3. Consommation commercialisable : la dynamique de tertiairisation s'est poursuivie

La croissance des dépenses des ménages s'est accompagnée d'une progression de la part des services dans la consommation au détriment des achats de produits. Ainsi, la part commercialisable de la consommation des ménages constitue un déterminant essentiel de l'activité du commerce de détail car la forte expansion des services au détriment de la consommation commercialisable contribue à un effet de "déversement" de l'activité du commerce vers les secteurs de services. Au cours des dix dernières années, le ratio a ainsi encore cédé deux points pour atteindre 50,4% du total de la consommation des ménages en 2005.

Le secteur du commerce (dont l'essentiel du chiffre d'affaires est encore réalisé au travers de la vente de produits manufacturés) est ainsi associé à la composante la moins dynamique de la consommation des ménages. Les produits réunis dans la consommation commercialisable forment un ensemble hétérogène où se côtoient des produits bénéficiant de marché en croissance (la téléphonie, l'informatique...) et des produits en déclin. Les entreprises du secteur, qui répondent avant tout à un besoin de base aujourd'hui largement satisfait, sont confrontées à un marché alimentaire en croissance molle.

Part de la consommation commercialisable et des services dans le total de la consommation marchande des ménages⁹



Source : INSEE, Division Commerce, 2005

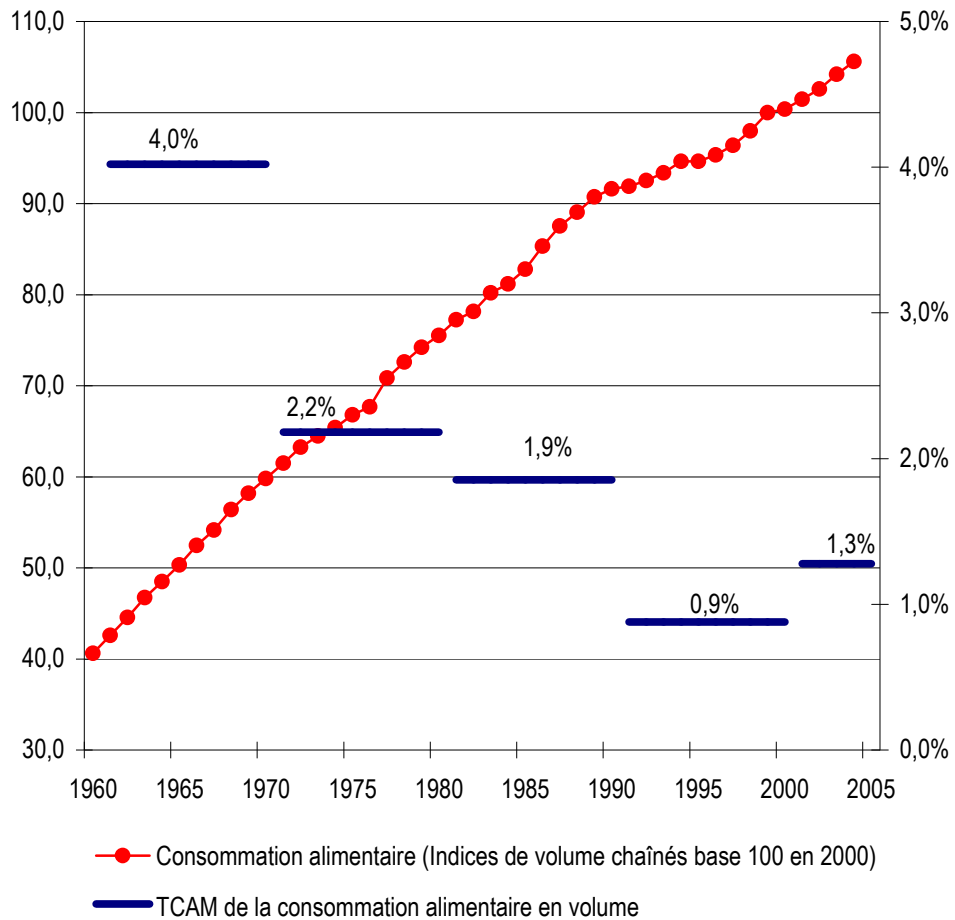
⁹ Le calcul proposé ici se limite aux dépenses de consommation effectuées par les ménages. Sont donc exclues les dépenses des administrations publiques et des institutions sans but lucratif au service des ménages, y compris pour les dépenses de médicaments. En réintégrant ces postes au numérateur et au dénominateur du ratio, la part de la consommation commercialisable atteint 41%, tandis que celle des services s'établit à 57%. En outre, la somme des deux ratios ne couvre pas l'intégralité de la consommation des ménages puisque l'autoconsommation d'une part, et la consommation d'eau, de gaz et d'électricité d'autre part, ne sont comptabilisées ni dans les services, ni dans la consommation commercialisable.

3.2. Un ralentissement de la progression du volume des ventes

De 1960 à 2005, la consommation alimentaire des ménages a augmenté en volume selon un taux de croissance annuel moyen de 2,2%, avec des variations selon les périodes. Pendant la décennie 90, la consommation alimentaire a crû à un rythme faible (TCAM de 0,9%) mais depuis 2001 son rythme de croissance a de nouveau augmenté (TCAM de 1,3%).

Taux de croissance de la consommation alimentaire entre 1960 et 2005

(indices de volume chaînés base 100 en 2000)



Source Comptabilité Nationale INSEE

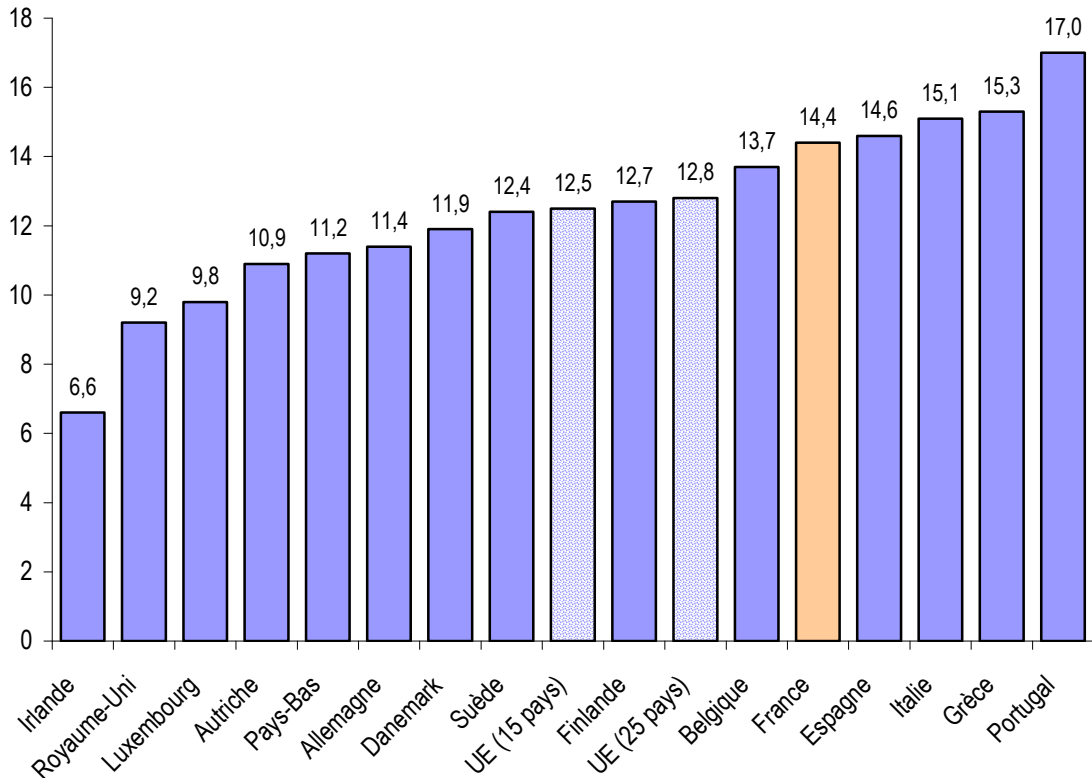
La consommation alimentaire croît plus lentement que l'ensemble des dépenses de consommation, ce qui se traduit par une baisse du coefficient budgétaire consacré à l'alimentation, de 26,1% en 1960 à 13,9% en 2005.

L'alimentation demeure toutefois le troisième poste de dépenses des Français (13,9% du budget total en 2005), après les transports (14,9%) et le logement (24,7%).

La France se situe à cet égard légèrement au-dessus de la moyenne européenne, le baromètre Eurostat indiquant en 2005 que les dépenses consacrées aux produits alimentaires

représentaient 13,8% de la consommation totale des ménages, contre 12,0% en moyenne pour l'Europe des 15.

% du budget total consacré aux produits alimentaires et boissons non alcoolisées en Europe



Source : Eurostat

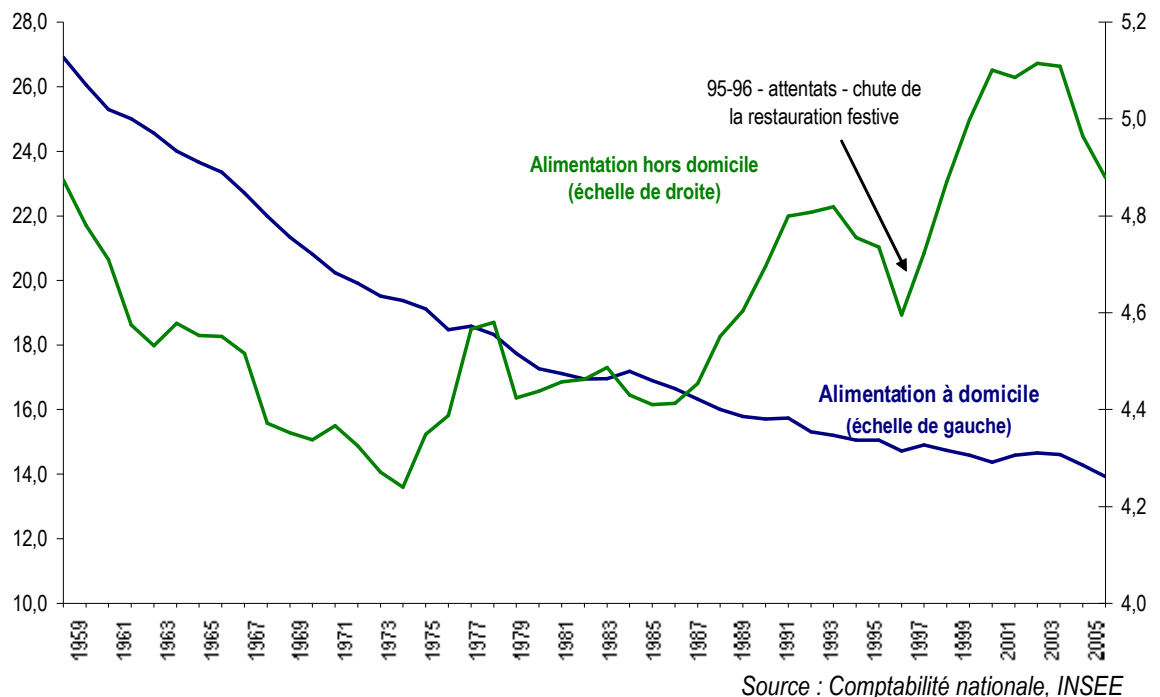
3.3. Les transformations des modes d'alimentation

3.3.1. Une augmentation des repas pris hors domicile

Aux dépenses de produits destinés à une alimentation à domicile, il faut ajouter celles consacrées à la restauration hors domicile, qui se sont fortement accrues. Or, ces dépenses d'alimentation ne sont pas commercialisées dans les magasins. Cette évolution s'explique par le développement des journées de travail continu et de la restauration de loisir.

L'alimentation à domicile occupe une place de plus en plus restreinte dans le budget des ménages

Évolution des coefficients budgétaires de l'alimentation (en %)



3.3.2. Une baisse de la demande en produits traditionnels

Les produits bruts traditionnels (pommes de terre, légumes secs, œufs, farine, riz, pâtes, pain), relativement peu onéreux, ont tendance à voir leur consommation diminuer depuis les années 60 au profit des produits transformés. Entre 1999 et 2003, la consommation (en grammes par jour) de fruits a perdu 16%, celle de légumes 15% et celle de viande 13%.

Plusieurs raisons expliquent cette diminution de l'achat de produits agricoles non transformés : le développement de l'activité des femmes, l'allongement de la durée du trajet domicile-travail, l'accroissement du temps consacré aux activités de loisir ou encore l'augmentation du pouvoir d'achat.

3.3.3. Le développement du « prêt à consommer »

La consommation de plats cuisinés, encore appelés "aliments services", poursuit son développement. Entre 1997 et 2003, la part des consommateurs réguliers de plats frais préemballés est passée de 17 à 23%, et celle de plats préparés surgelés de 30 à 35%. Le recours aux aides culinaires et autres produits prêts à l'emploi rentre progressivement dans les habitudes : un "cuisinier" sur deux fait régulièrement appel aux pâtes à tarte industrielles, plus

d'un sur trois aux salades en sachet, et plus d'un quart utilisent de la vinaigrette prête à l'emploi¹⁰.

Participant à la simplification du repas, ces plats apportent un gain de temps substantiel. De plus, les plats tout prêts permettent de varier facilement les menus, élément important du nouveau mode de consommation alimentaire. »

3.3.4. Un goût de plus en plus prononcé pour les produits "exotiques"

Le développement des restaurants chinois, japonais, indiens, marocains..., a sensibilisé le goût des Français aux saveurs exotiques. Le pourcentage de consommateurs de produits « exotiques », qui va de pair avec l'augmentation de l'offre, croît fortement. La consommation de ce type de produits est cependant caractérisée par une forte rupture intergénérationnelle : la proportion de ménages qui consomment des produits exotiques est ainsi 2,5 fois plus importante chez les individus nés dans les années 1970 que dans la génération de leurs grands-parents. Ces produits permettent de varier l'alimentation tout en apportant de nouvelles sensations ; ce qui correspond au goût prononcé des nouvelles générations pour une alimentation tournée vers la recherche d'innovation. L'effet d'offre n'est pas étranger à ce phénomène puisque les industries agroalimentaires ont su s'adapter à la demande de variété en proposant une gamme de plus en plus large de produits préparés incluant des produits exotiques.

3.4. Une recherche de plaisir et de praticité, malgré des préoccupations santé croissantes

3.4.1. Des préoccupations de santé croissantes

Marqués par la multiplication des problèmes sanitaires au cours de la dernière décennie (crise de la vache folle, grippe aviaire, salmonellose, listeria, dioxine...) et influencés par les recommandations sanitaires et diététiques des médecins, relayées par les médias, les consommateurs accordent une attention croissante à la qualité des produits ainsi qu'aux liens entre leur mode d'alimentation et leur état de santé.

En 2003, 85% des ménages interrogés dans l'enquête alimentaire du CREDOC estimaient que la manière dont ils mangent influence leur état de santé¹¹. Pour la première fois en 2005¹², un Français sur quatre (26%) affichait un comportement alimentaire tourné essentiellement vers la santé.

¹⁰ Enquêtes CCAF, CREDOC, Département "Consommation", "Les comportements et les consommations alimentaires des Français en 2004".

¹¹ GAIGNIER C., HEBEL P. [2005], "La santé de plus en plus prégnante dans l'alimentation des Français", *Collection 4 Pages Consommation et modes de vie du CREDOC*, n°186, septembre

¹² Les enquêtes alimentaires du CREDOC sont réalisées depuis 1988.

Le développement des aliments et autres produits avec allégation santé constitue une réponse naturelle de l'offre des IAA à ces évolutions qualitatives de la demande. Les produits issus de l'agriculture biologique font également partie de cette catégorie, du moins dans l'imaginaire des Français (72% des consommateurs de produits bio considèrent qu'« ils sont bons pour la santé », alors que dans les pays du nord de l'Europe, la consommation de produits bio est avant tout motivée par le souhait de participer à la préservation de l'environnement)¹³.

3.4.2. Alimentation-plaisir : une forme particulière d'hédonisme en plein essor

Qu'ils soient interrogés en pleine période de crise, comme en 2000, ou en dehors (avant 1996), les consommateurs s'accordent sur l'importance du bien manger. Adultes comme enfants privilégient cette dimension avant toute autre dans leur représentation de l'alimentation. En 2003, 26% des adultes et 42% des enfants plaçaient spontanément cette notion en tête, avant celles d'équilibre (24 et 16%) et de satiété (18 et 17%)¹⁴.

C'est ainsi qu'à l'opposé des préoccupations de santé, se développent de nouveaux comportements basés sur une surconsommation de graisses et de sucres (confiseries, pâtisseries et boissons sucrées). La consommation de chocolat et confiserie a été multipliée par 4 depuis 1960, celle de glaces et de sorbets a explosé au cours des décennies 70 et 80, à une époque où croît fortement le taux d'équipement des ménages en congélateur. La hausse se poursuit : aujourd'hui on en consomme en 2005 vingt fois plus en volume qu'en 1960.

Les concepts marketing de l'industrie agroalimentaire mettent en valeur cette dimension de plaisir¹⁵ dans l'alimentation. Par exemple, le concept d'aromathérapie est étendu à l'alimentaire (pour le thé et les infusions). Les produits d'origine, qu'ils soient exotiques ou "de nos régions" (Provence, Bretagne, Normandie, Pays Basque en tête) font le plein des rayons, y compris parmi les MDD (Reflets de France de Carrefour, Nos régions ont du talent de Leclerc...).

3.4.3. Une recherche de praticité induite par de nouveaux modes de vie

Les changements de mode de vie des Français depuis une trentaine d'années influencent les comportements alimentaires : diminution des repas pris à heure fixe en famille, augmentation des phénomènes de "nomadisme alimentaire", recours croissant aux snacks et services de restauration rapide... Les produits alimentaires doivent être pratiques et s'insérer dans les modes de vie modernes. Les produits micro-ondables se développent, avec un réchauffage de plus en plus rapide pour que le repas ne soit pas une perte de temps. Les gros conditionnements pour familles nombreuses se vendent moins, au profit des produits vendus en conditionnement individuel. Cela suit l'évolution démographique : pour la première fois en 2005, le nombre de foyers composés d'une seule personne (8,3 millions) a dépassé celui des foyers de deux

¹³ Voir consommation engagée pour une présentation approfondie du marché des produits bio

¹⁴ Enquêtes CCAF, CREDOC, Département "Consommation", "Les comportements et les consommations alimentaires des Français en 2004".

¹⁵ Comme nous le verrons dans notre présentation du contexte sociétal, cette recherche de plaisir n'est qu'une forme parmi d'autres de l'hédonisme qui occupe une place croissante dans le système de valeurs de la société hypermoderne.

personnes (8,2 millions)¹⁶. De plus, chaque membre de la famille déjeunant le plus souvent hors du domicile, prend des habitudes de consommation différentes, qu'il voudra reproduire chez lui, même lors d'un repas en famille autour d'une table.

Cela correspond aussi au développement du grignotage ou snacking, qui représente aujourd'hui 10% de nos dépenses de nourriture¹⁷. Les fabricants commercialisent des produits portionnés à l'unité (barre chocolatée, goûter sous emballage individuel...) pour répondre à ce besoin.

¹⁶ TNS, *Le marketing book 2006, tendances*.

¹⁷ Projet de loi de finances pour 2005 : Industries agricoles et alimentaires, Avis n°76 (2004-2005) de B. Dussaut, fait au nom de la Commission des affaires économiques.

4. CONTEXTE SOCIÉTAL

Secteur d'interface entre la production et la consommation, le commerce se trouve naturellement très fortement exposé aux mutations sociétales.

Le succès spectaculaire rencontré par les différents formats de la grande distribution alimentaire dès leur apparition tient pour une large part à la pertinence de la vision du commerce qu'elle portait en regard des évolutions économiques et sociales de cette époque. La "révolution commerciale" conduite par la grande distribution a été celle de la mise en place d'un commerce de masse adapté à une économie fordienne et une société de masse et de classes.

Les mutations en cours dans le commerce alimentaire s'expliquent en partie par le besoin de s'adapter à un environnement économique et social qui a connu de lourdes mutations depuis l'apparition de la grande distribution. Alors que nombre de secteurs de l'industrie et des services ont dû engager de manière précoce des restructurations et des repositionnements, le secteur de la grande distribution alimentaire semble n'avoir pris conscience que tardivement de la nécessité de s'adapter à son nouvel environnement. L'explication de ce retard réside sans doute dans le maintien d'un rythme de croissance rapide jusqu'au début des années 90 et dans la protection relative dont bénéficie ce secteur vis-à-vis de la concurrence étrangère.

La saturation du potentiel de croissance, couplée aux difficultés rencontrées à partir de la fin des années 90 par les hypers et les supers, à la poussée du hard-discount mais aussi à la multiplication des concepts innovants dans le commerce non-alimentaire, a favorisé l'accélération de la prise de conscience des changements intervenus, en particulier sur le plan des comportements de consommation. Certains aspects des nouvelles stratégies observables dans le secteur relèvent de cette volonté de faire évoluer le modèle des origines afin de retrouver un meilleur degré d'adaptation à l'état de la société contemporaine. Cet effort d'adaptation est en cours et constituera très probablement un moteur majeur de la dynamique du secteur au cours des années à venir, ce qui justifie d'aborder à un certain niveau de détail l'évolution du contexte sociétal.

4.1. La toile de fond : la société hypermoderne

En matière d'évolutions sociétales, il est évidemment caricatural d'opposer un "hier" à un "aujourd'hui", tant l'inertie est forte et les tendances non univoques. Pourtant, un certain nombre de sociologues convergent autour de l'idée que nous serions entrés dans une société dite "hypermoderne", qui se différencie sur des points importants de la société qui a vu naître la grande distribution. Si les sociologues sont généralement discrets concernant le moment de l'entrée dans l'hypermodernité (1968 est souvent mise en avant comme une date symbolique), c'est que l'hypermodernité ne constitue que l'exacerbation de tendances de très long terme que l'on peut faire remonter à la Renaissance ou même, comme le fait Jacques Attali, à la naissance de l'humanité. Cette tendance est celle de la conquête par l'individu de sa liberté, de son affranchissement progressif à l'égard du groupe et de l'affirmation d'une identité construite au cours de processus réflexifs.

En termes simples (mais caricaturaux), ce à quoi on assiste dans les sociétés occidentales depuis une trentaine d'années peut s'exprimer autour de quelques idées clés :

■ Le déclin des macro-institutions

La vie en société implique que chaque individu intériorise, au cours d'un processus de socialisation, un ensemble de normes de comportement. Les religions, les idéologies politiques, la morale (y compris laïque), les cultures locales ou de classe... ont longtemps joué un rôle de premier plan dans la socialisation des individus. Ces macro-institutions ont perdu une part importante de leur influence en tant que prescripteurs de modes de pensée et de comportement, au profit d'une montée en puissance d'un individualisme réflexif. L'identité de l'individu hypermoderne est de moins en moins dictée par son milieu, et de plus en plus par les choix qu'il est amené à effectuer tout au long de sa vie, par les modèles de comportements auxquels il choisit de se conformer, les systèmes de valeurs auxquels il choisit d'adhérer.

■ La montée de l'individu

Du coup, l'organisation de la société autour de larges classes sociales au contenu homogène cède la place à une stratification sociale beaucoup plus complexe, centrée sur l'individu. Savoir qu'un individu est ouvrier, ou bien catholique, ou encore vit en milieu rural, a beaucoup perdu de son caractère prédictif de ses modes de pensée et de ses comportements. La cartographie des opinions, des modes de vie, des comportements de consommation... fait montre d'une complexité croissante, marquée par des micro-segmentations souvent instables. Le processus d'individuation à l'œuvre est d'autant plus difficile à cerner que l'identité individuelle devient une notion plus complexe, moins univoque. Par sa capacité à participer à un grand nombre de micro-réseaux sociaux, le plus souvent sur une base volontaire, l'identité de chaque personne se trouve sous l'influence de déterminants pluriels. Les sociologues parlent d'"acteur pluriel" ou d'individu multi-identitaire pour évoquer cette figure d'un individu prompt à adopter des référentiels et des postures variables selon les circonstances dans lesquelles il se trouve.

■ Une société de personnes

Cette affirmation de la figure de l'individu fait de la société hypermoderne une société de personnes, dans laquelle l'individu se trouve au cœur de la stratification sociale. Le recul du collectif au profit de l'individuel est perceptible dans de multiples aspects de la vie sociale. Le monde du travail est exemplaire, la gestion des ressources humaines ayant progressivement évolué d'une approche collective, fondée sur les qualifications et les profils de postes et s'appuyant sur des conventions collectives, à une approche plus individuelle, reconnaissant les compétences et le mérite et conduisant à l'hétérogénéité croissante des dynamiques de rémunération et de carrière. Le déclin de l'État providence constitue une autre illustration du basculement du collectif vers l'individuel : à l'individu désormais la charge (ou, tout au moins, une partie de la charge) de préparer sa retraite, de gérer sa santé, de se prémunir contre les risques de la vie.

■ La crise de la notion de progrès

La crise des macro-institutions a emporté avec elle l'idée que demain sera meilleur qu'aujourd'hui. Ce point marque une rupture par rapport aux épisodes précédents de la modernité, imprégnés de la foi des Lumières dans un règne de la raison devant nécessairement conduire l'humanité sur le chemin du progrès. La remise en cause de l'idée de progrès s'est

nourrie de la montée des risques globaux associés au contexte géopolitique, à la dégradation de l'environnement, à l'apparition de nouvelles épidémies, à la mondialisation débridée... face auxquels les dispositifs de régulation traditionnels paraissent impuissants. Peu convaincu d'une existence après la mort, l'individu hypermoderne s'inquiète d'un avenir incertain et tend à vivre dans le présent.

Des changements sociaux d'une telle ampleur ont nécessairement des répercussions sur les comportements de consommation. Ceux-ci sont aujourd'hui fortement teintés des valeurs que secrète la société hypermoderne.

4.2. Une consommation marquée par les valeurs hypermodernes

Les comportements de consommation contemporains sont marqués par la complexité de leurs déterminants, qui accordent une place importante aux dimensions psychologiques. On peut trouver là, tout d'abord, la conséquence d'un long processus d'élévation du niveau de vie du plus grand nombre, qui a autorisé la satisfaction de l'ensemble des besoins de base. Pour beaucoup, le besoin a fait place à l'envie. La recherche du bien-être matériel s'accompagne désormais de celle du confort psychologique. Du même coup, les comportements de consommation deviennent un terrain privilégié d'observation de valeurs associées à la société hypermoderne.

4.2.1. L'individualisation

Reflète du recul des logiques collectives au profit de l'individu, la consommation est de plus en plus un acte individuel. La manière dont les produits et services issus des NTIC se diffusent constitue une illustration remarquable de cette évolution. L'automobile, le téléviseur, le réfrigérateur, les machines à laver le linge et la vaisselle, le téléphone fixe... biens d'équipement phares des Trente Glorieuses, étaient avant tout au service du collectif familial. Le téléphone mobile est, dès l'origine, un équipement personnel. Le micro-ordinateur – sans doute en raison de son coût – est encore un équipement du foyer ; mais, outre que les systèmes d'exploitation autorisent l'ouverture de différents "comptes" sur une même machine (permettant à chacun de personnaliser son environnement), on voit déjà dans un nombre croissant de familles que le renouvellement d'un équipement estimé obsolète offre souvent l'occasion d'un multi-équipement conduisant à la "privatisation" des machines à l'intérieur du ménage. Le décollage récent du marché grand public de l'ordinateur portable va dans le même sens de l'appropriation personnelle de la machine. La banalisation de l'ordinateur dans les foyers ajoute une nouvelle source de diffusion de spectacles audiovisuels, de même que les lecteurs de DVD à la faveur d'une dynamique de baisse des prix spectaculaire. Chacun se trouve ainsi de plus en plus libre de choisir son programme audiovisuel. Et si les DVD n'y suffisaient pas (en dépit de la facilité d'accès que leur confère la prolifération des distributeurs automatiques), les bouquets de chaînes qui passent par le câble, le satellite ou l'ADSL, voire les nouveaux services de vidéo à la demande, enrichissent encore la palette de choix offerts à chacun. La chute des prix des appareils photos numériques ainsi que leur association désormais courante au téléphone portable vont dans le même sens. Ce mouvement d'individualisation de la consommation touche également le marché, pourtant plus traditionnel, de l'alimentation, l'individualisation des repas favorisant le développement des offres en conditionnement individuel.

Cette individualisation de la consommation intervient dans un contexte de différenciation croissante des besoins et des attentes. Afin d'y répondre, et de stimuler l'envie de consommer par la capacité à répondre de façon plus pertinente à la spécificité des attentes de chacun, les

industriels se sont engagés dans un mouvement d'extension de leur gammes, provoquant la "prolifération des produits". Les distributeurs doivent gérer la contradiction entre une offre qui devient pléthorique et des linéaires qui n'ont pas crû au même rythme. Ils ont, en outre, à faire face à la tension qui règne entre le désir de répondre à cette demande de variété et la nécessité de conserver une offre lisible, gage d'efficacité dans la réalisation des courses. Dans certains secteurs d'activité, au lieu de tenter de répondre *a priori* à l'hétérogénéité des demandes par l'extension des gammes (avec tous les problèmes productifs et logistiques que cela pose), les industriels s'efforcent de produire sur-mesure. Les nouvelles technologies de production, que le recours aux NTIC rend plus flexibles, rendent possible aujourd'hui la conciliation de la productivité et de la variété. L'exemple des secteurs les plus avancés dans cette démarche (l'automobile, l'informatique...) montre que le "sur-mesure de masse" s'accommode mal de l'intermédiation d'un distributeur. Si elle devait se diffuser à large échelle, la production sur-mesure serait de nature à déstabiliser la structuration des filières qui domine aujourd'hui, ou à faire jouer de nouvelles fonctions au commerce (donner la dernière touche aux produits, comme on le voit déjà dans l'alimentaire pour certains produits "traiteurs" ou "à la coupe").

Il est frappant de constater que les distributeurs semblent avoir beaucoup moins tenu compte de ce mouvement d'individualisation de la demande que les industriels. Si l'offre produit s'est effectivement étendue et diversifiée, les acteurs de la distribution alimentaire ont collectivement, semble-t-il, sous-estimé le fait que cette hétérogénéité de la demande pouvait également porter sur le contenu du service commercial. Nous verrons plus bas que la reconnaissance de la diversité des attentes à l'égard du commerce constitue aujourd'hui l'un des moteurs les plus puissants de la dynamique de transformation du secteur.

4.2.2. *La personnalisation*

Au sein d'une société de personnes, les individus tolèrent difficilement d'être réduits au rôle d'élément anonyme d'une masse indistincte. D'où ce niveau d'exigence croissant en matière de qualité de l'accueil, de réduction des temps d'attente, de disponibilité des produits et des personnels... Alors que la prise en charge de sa liberté individuelle au quotidien peu se révéler difficile et anxiogène, l'individu hypermoderne, lorsqu'il endosse le costume du client, entend que soient tenues les promesses associées à la généralisation du discours ambiant sur l'impératif de la "satisfaction du client", sur le "client roi". Les consommateurs d'aujourd'hui aspirent ainsi à davantage de reconnaissance et de respect. Détenteurs du pouvoir d'acheter, ils apprécient de se sentir importants, "chouchoutés", de percevoir que celui que veut leur vendre quelque chose n'en veut pas qu'à leur porte-monnaie, mais adopte un comportement "juste", voire se présente comme un véritable partenaire qui a compris leur attente et essaie de les satisfaire. Devenus acteurs de leur propre vie, rompus à la réalisation de choix, disposant globalement d'un niveau d'éducation relativement élevé et bénéficiant désormais de l'accès à de nouvelles technologies améliorant leur accès à l'information, les consommateurs hypermodernes, qualifiés souvent de "consom'acteurs", ne vivent pas passivement leur consommation mais élaborent des stratégies, réalisent des arbitrages, expriment leur opinion..., autant de comportements qui les rendent aux yeux des offreurs, exigeants, infidèles, opportunistes.

4.2.3. *L'hédonisme*

La force des valeurs individualistes, couplée à la crise de la notion de progrès, favorise le règne de l'hédonisme : le bonheur, tout de suite. Le contenu qui est donné aujourd'hui à la notion de bonheur est de plus en plus associé à l'accumulation de petits plaisirs (on pourrait parler de

syndrome "Amélie Poulain"). Le confort matériel étant désormais acquis pour le plus grand nombre, l'hédonisme s'incarne de plus en plus dans le vécu (vivre des "expériences", accumuler les "bons moments", les souvenirs...) et dans la quête du confort psychologique.

Cette quête du plaisir conduit les individus à éviter les situations vécues comme des contraintes, des temps vides. Lorsqu'elles sont vécues comme une contrainte, les courses deviennent alors la cible de stratégies d'"évitement" (voir plus bas). Plus positivement, cette orientation hédoniste conduit à la valorisation des "expériences positives" qui deviennent la cible d'un marketing expérientiel en plein développement, en particulier dans le commerce non-alimentaire.

L'hédonisme se manifeste également au niveau de la demande de produits alimentaires au travers de la recherche du plaisir, du bien-être, du goût, de la festivité, comme nous l'avons déjà évoqué.

4.2.4. *La reliance*

L'importance des valeurs individualistes ne signifie pas repli de l'individu sur lui-même. Les sociologues évoquent la notion "d'individualisme relié" pour désigner la spécificité de la quête de liens aux autres qui anime l'individu hypermoderne. Cette "reliance" s'exprime à deux niveaux :

- par l'établissement de liens forts avec un cercle relativement étroit de proches (famille, amis) et l'entretien d'un réseau plus ou moins étendu de liens faibles avec une diversité de "tribus" auxquelles l'individu décide librement et, généralement, de façon superficielle et circonscrite à des centres d'intérêt bien délimités de s'intégrer ;
- par un rattachement plus général à la globalité, au "cosmos", via l'adhésion à des valeurs altruistes à l'origine de la sensibilité aux causes humanitaires, aux problématiques du développement durable, de l'éthique... voire à certaines formes de pratiques religieuses.

La problématique de la reliance s'incarne dans la consommation par certains comportements de nature "tribale" ou "communautaire", ainsi que par des choix reflétant l'adhésion à un système de valeurs (la consommation de produits bio, de produits issus du commerce équitable...).

4.2.5. *La rassurance*

L'individu hypermoderne s'est libéré de systèmes de pensée holistique fournissant un cadre étroit à son interprétation du monde et à ses comportements. La contrepartie peut être une certaine difficulté à assumer cette liberté, une "fatigue d'être soi" face au vide, renforcée par l'incertitude sur l'avenir. Il se trouve ainsi souvent en quête de "rassurance", c'est-à-dire d'éléments susceptibles d'accroître son sentiment de sécurité, de lui offrir des repères, de le conforter dans sa quête identitaire. Reliance et rassurance se trouvent ainsi étroitement liées.

La traduction du besoin de rassurance dans les comportements de consommation s'exprime par exemple par la place de premier plan occupée par les garanties d'hygiène et de sécurité parmi les critères de choix des produits consommés, mais aussi par la sensibilité à l'égard des registres immatériels associés à la tradition, aux origines ethniques, au "terroir". Ce besoin de rassurance se traduit également par un retour des préoccupations sécuritaires, notamment lors de la fréquentation des commerces en zones urbaines sensibles. L'encadrement du magasin par un service de sécurité efficace – tout en restant discret et courtois – constitue dans ces quartiers un élément de rassurance fort aux yeux du consommateur.

4.3. La consommation engagée

La montée en puissance des préoccupations sociales, écologiques ou éthiques constitue l'une des tendances marquantes de la consommation. Les consommateurs semblent en effet prendre plus amplement conscience de l'impact de leurs actes d'achat et de la possibilité qui leur est offerte d'accompagner ou de sanctionner les entreprises – fabricants comme distributeurs – qui leur sembleront plus ou moins vertueuses.

Nous proposons ici dans un premier temps de revenir sur l'évolution de deux marchés emblématiques, les produits issus de l'agriculture biologique et ceux du commerce équitable. Nous mettrons ensuite en avant la place accordée à la valeur d'engagement attachée aux comportements de consommation, en décrivant les diverses formes qu'elle revêt et les motivations qui la sous-tendent.

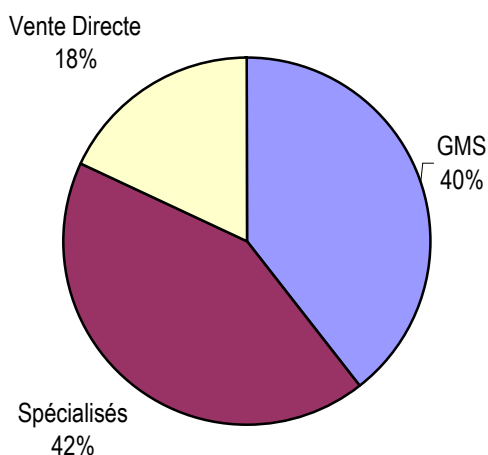
4.3.1. Produits bio : un marché dynamique malgré un facteur prix limitant

4.3.1.1. Le marché des produits bio

Le marché des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique est évalué à 1,6 milliard d'euros en 2005 (soit 1% des dépenses de consommation alimentaire des ménages). Particulièrement dynamique, ce marché a progressé en moyenne annuelle de près de 10% par an en valeur entre 1999 et 2005 contre seulement 3,5% pour l'ensemble des dépenses alimentaires. Il se caractérise également par le poids important de la vente directe (environ un cinquième du marché), et par des réseaux de détaillants spécialisés, qui font jeu égal avec la grande distribution traditionnelle.

60% du marché des produits bio échappent à la grande distribution alimentaire

Répartition du marché des produits bio par format de distribution



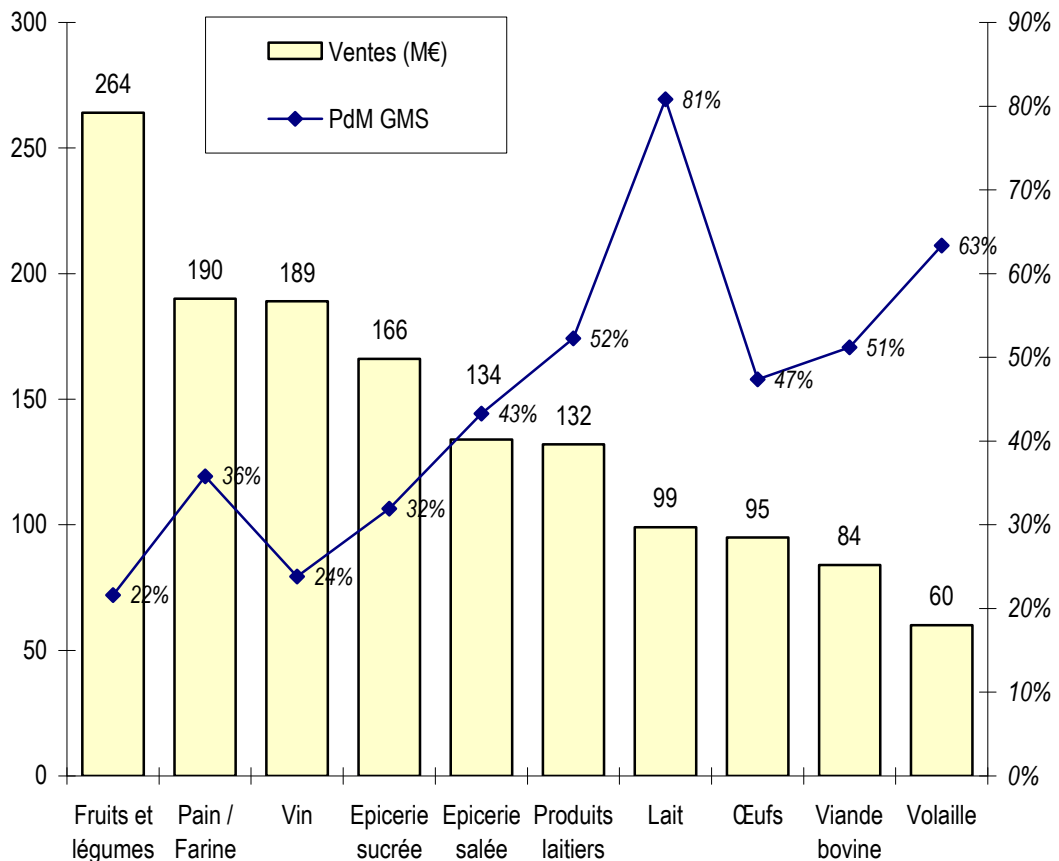
Source : Agence Bio

Une dizaine de familles de produits rassemblent 90% des ventes de produits bio, au premier rang desquelles figurent les fruits et légumes (17%), le pain et la farine (12%) et le vin (12%). La pénétration des différents circuits varie considérablement d'une famille de produits à une autre. Ainsi, la vente directe représente près de 43% du marché du vin bio, alors que les détaillants

spécialisés occupent une place prédominante dans le commerce des produits bio transformés (60% de l'épicerie sucrée /salée, et jusqu'à 96% des produits traiteurs).

Une pénétration hétérogène des GMS par familles de produits

Ventes réalisées sur les 10 principales familles de produits bio en 2005 (en millions d'euros)
et part de marché des GMS (en %)



Source : Agence Bio

Les grandes surfaces traditionnelles bénéficient d'une position dominante sur les produits d'origine animale (lait, œufs, viandes) mais accusent un retard considérable sur le marché des fruits et légumes (moins d'un cinquième des ventes).

4.3.1.2. Comportements et perceptions des consommateurs

Selon le baromètre de l'Agence Bio, l'achat et la consommation régulière (au moins une fois par mois) de produits bio progressent, entre 2003 et 2005, de 33% à 45% de la population environ, cette proportion dépassant même 50% en région parisienne et dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants.

La consommation de produits bio constitue par ailleurs un comportement profondément ancré chez les adeptes du bio. D'une part, parce que leur consommation de produits bio est protéiforme : ils consomment en moyenne plus de 4 types de produits bio différents. D'autre part, parce que celle-ci tend à devenir exclusive – lorsqu'ils consomment des produits bio, ceux-ci représentent plus de la moitié de leur consommation dans cette famille de produits – et ce

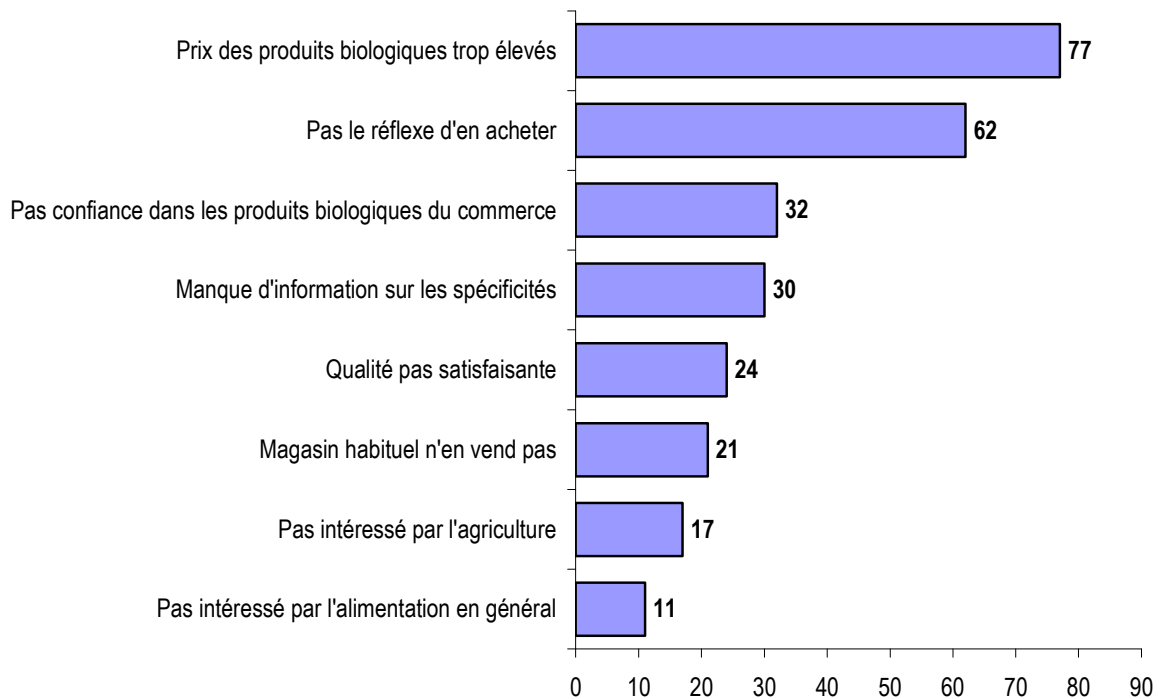
d'autant plus que leurs habitudes de consommation en la matière sont souvent anciennes : les produits bio consommés le sont depuis plus de 5 ans dans près d'un cas sur deux.

Indépendamment de leurs pratiques, les consommateurs ont une perception favorable des produits bio, qui bénéficient d'une image d'aliments sains et naturels, tant auprès de ceux qui en consomment (97%) que des non-consommateurs (77%). Une fraction majoritaire (56%) de la population se déclare même proche des valeurs portées par ce type de culture. Tous s'accordent pour reconnaître que ce type de produits contribue à préserver l'environnement, bien que, chez les consommateurs, ce motif d'achat apparaisse en 3^{ème} position derrière les préoccupations de santé et les qualités gustatives des produits.

Plusieurs freins majeurs semblent en revanche s'opposer au développement des produits bio. D'une part, la majoration de prix reste mal perçue, y compris chez les adeptes de la formule (seulement 42% d'entre eux estiment qu'il est normal de payer plus cher pour des produits bio que pour des produits conventionnels : ils consentent alors en moyenne à payer 10% de plus).

Non-consommation de produits bio : le prix et l'absence de réflexe

Raisons pour lesquelles vous ne consommez pas de produits bio (en %)

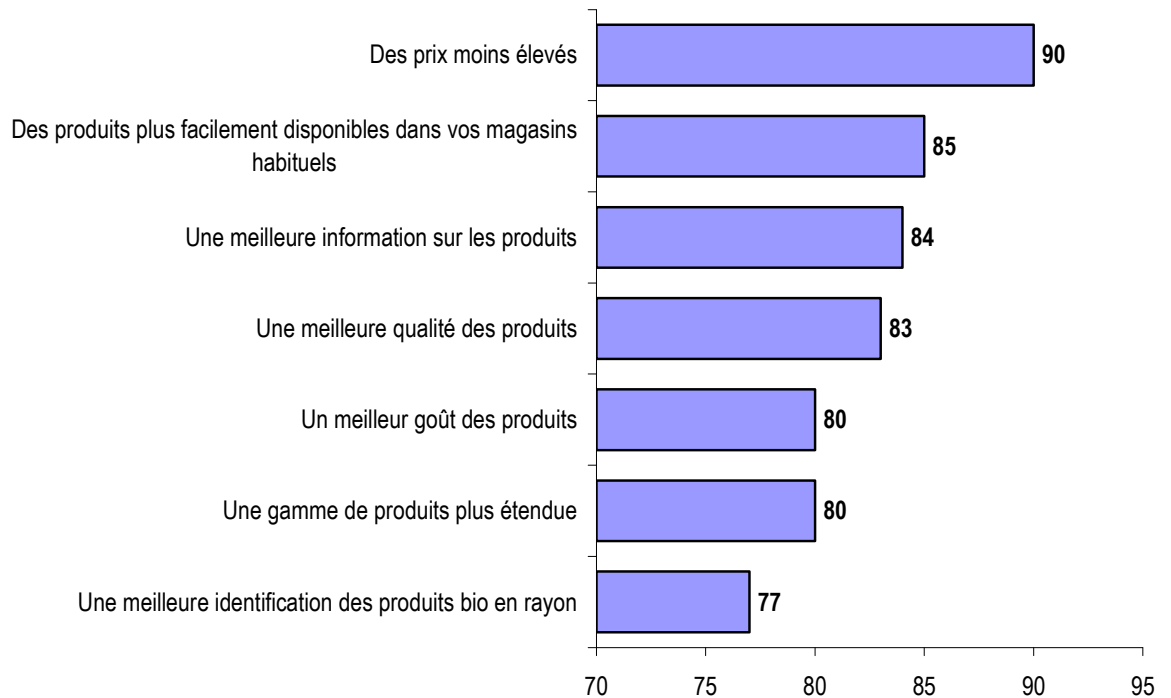


Source : Baromètre Agence Bio / CSA

D'autre part, il existe un déficit d'information sur les produits commercialisés (60% des consommateurs se considèrent mal informés) entraînant des confusions (le yaourt Bioplait est-il ou non un produit bio ?), voire des suspicions (les produits proposés sont-ils authentiquement bio ?) chez les consommateurs. Enfin, l'insuffisance et le manque de lisibilité de l'offre en magasins font naître des difficultés à se procurer les produits recherchés chez les adeptes de la formule : ces derniers souhaiteraient, pour 58% d'entre eux, voir ces produits isolés dans un espace dédié au sein des GMS.

Prix et disponibilité des produits : deux leviers d'accélération de la consommation des acquis à la cause du bio

Raisons pour lesquelles les consommateurs de produits bio augmenteraient leur consommation de produits bio (en %)



Source : Baromètre Agence Bio / CSA

4.3.2. Le commerce équitable : de faibles volumes de vente malgré une notoriété élevée

4.3.2.1. Le commerce équitable : qu'est-ce que c'est ?

Le commerce équitable a suscité au cours des 5 dernières années un intérêt croissant auprès des consommateurs, des entreprises et des pouvoirs publics. La FINE¹⁸ définit le commerce équitable comme « un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations de commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur des changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel ».

¹⁸ FINE, forum rassemblant les quatre principales fédérations internationales de commerce équitable (EFTA, IFAT, FLO et NEWS !).

Les produits issus du commerce équitable se caractérisent donc par une réévaluation à la hausse de la rémunération des producteurs compensée soit par la réduction du nombre d'intermédiaires, soit par la compression de leurs marges. Cette redistribution des bénéfices ne suppose pas, en théorie, d'augmentation du prix de vente au consommateur, bien que l'on constate en pratique un léger surplus de prix sur les produits de ce type.

Les produits du commerce équitable sont distribués selon deux filières :

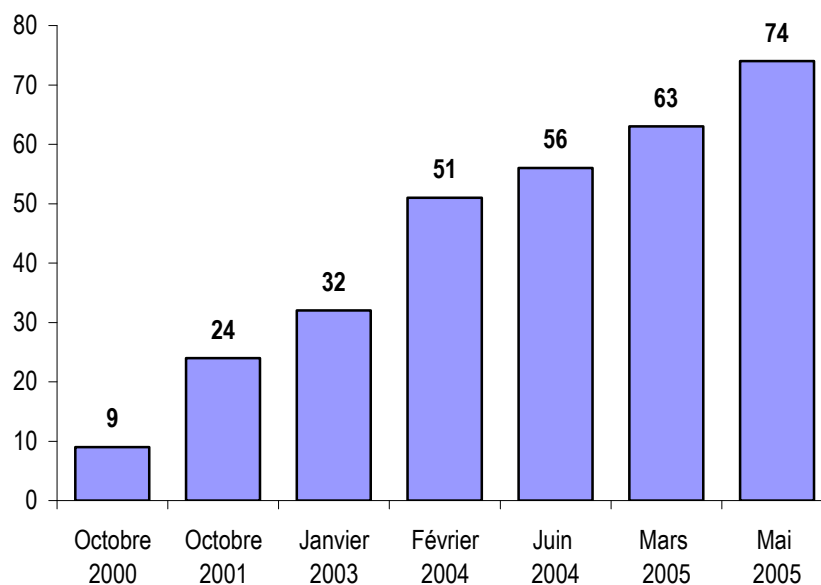
- une filière dite "intégrée", visant à maintenir sous le contrôle des organisations spécialisées la totalité des activités de production et d'échange. Cette filière comprend ses propres importateurs et réseaux de distribution ;
- une filière dite "labellisée" faisant appel à un système de certification des produits par l'apposition d'une marque-label (Max Havelaar, Alter Eco) sur les produits. Ce système permet de contrôler les conditions des échanges entre les producteurs et les importateurs traditionnels. La grande distribution constitue l'un des principaux réseaux de vente de cette filière.

4.3.2.2. Un concept dont la popularité s'est récemment accrue

La FTO évalue les ventes de détail du commerce équitable en France à 109 millions d'euros. Ce type de commerce reste encore marginal – il pèse moins d'un millième des dépenses de consommation alimentaire des ménages – mais progresse de manière rapide (+57% par rapport à 2004). Cette croissance spectaculaire relève de plusieurs phénomènes. D'abord, l'accroissement de l'offre de produits issus du commerce équitable, tant en termes de points de vente que de gammes de produits proposés. Ensuite, grâce à la progression sensible de la notoriété du commerce équitable auprès des consommateurs, qui résulte notamment des importants efforts de communication réalisés par les acteurs du secteur.

La notoriété du commerce équitable est un phénomène des plus récents

Avez-vous déjà entendu parler du commerce équitable ? (% réponse Oui)



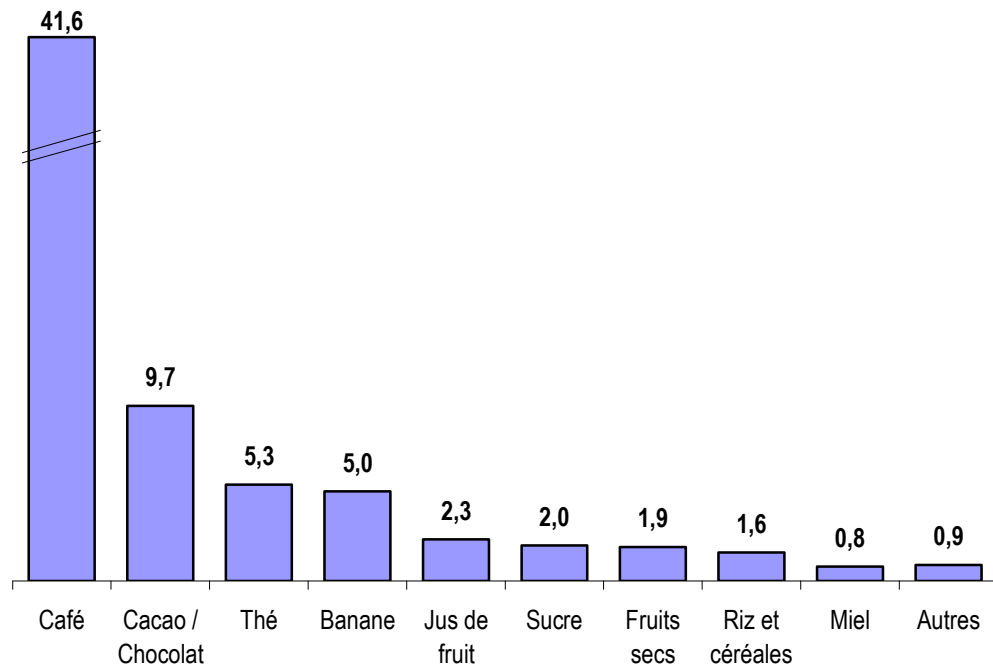
Source : IPSOS

4.3.2.3. Un nombre limité de produits, largement distribués en GSA

Plus de 80% des ventes directes aux consommateurs finaux sont des produits alimentaires, dont 55% pour le seul café qui reste le produit le plus emblématique du commerce équitable. Même sur ce type de produit largement diffusé, le commerce équitable ne pèse que 2% de la consommation totale des ménages. Parmi les autres produits alimentaires représentant une part significative des ventes du commerce équitable, on retrouve le cacao, le thé¹⁹, la banane et les jus de fruit. L'ensemble de ces produits est déjà largement distribué en GSA, qui représentent plus de la moitié des ventes finales aux consommateurs. Les produits y sont généralement commercialisés sous les labels du commerce équitable, qu'il s'agisse de marques nationales ou de MDD. Les magasins spécialisés dans le commerce équitable et les magasins bio constituent les deux autres formes de commerce les plus visibles.

Café, cacao et thé : 80% des ventes de produits alimentaires réalisées par le commerce équitable

Montant des ventes alimentaires par catégorie de produits en 2004 (en millions d'euros)



Source : Ministère des Affaires Étrangères, Altervia Consulting

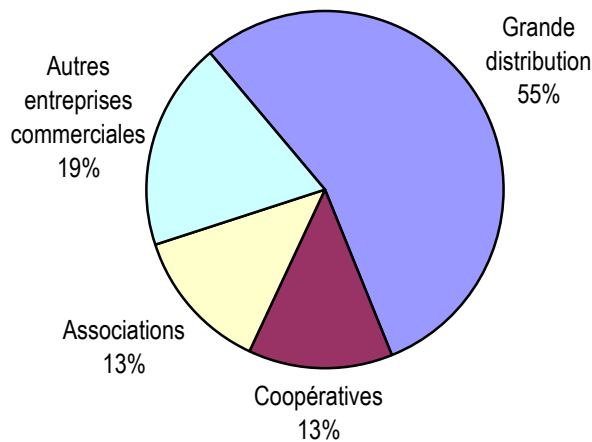
A ce titre, la présence d'une offre de commerce équitable dans les circuits de distribution des produits bio souligne l'existence de corrélations dans la consommation de ces deux formes de produits : selon une enquête menée par Alter Eco en 2005, 39% des consommateurs de bio sont

¹⁹ Il peut s'agir de produits transformés (café torréfié, chocolat) ou de matières brutes importées directement des pays du Sud.

également consommateurs de produits équitables contre seulement 24% des non-consommateurs de bio.

La grande distribution occupe une place prédominante dans les ventes de produits issus du commerce équitable

Répartition des ventes aux consommateurs par type d'acteurs en 2004



Source : Ministère des Affaires Étrangères, Altervia Consulting

4.3.2.4. Des difficultés à identifier les produits équitables

De fait, les produits commercialisés dans la filière équitable présentent un prix légèrement plus élevé ou perçu comme tel par les consommateurs. Ce léger différentiel ne semble pas constituer un obstacle majeur pour ces derniers, qui l'estiment justifié : selon l'enquête Alter Eco 2004, 24% des acheteurs de produits équitables estiment que les prix sont dans la moyenne, 75% qu'ils sont plus élevés dont seulement 6% pour qui ce surplus paraît injustifié. Les produits du commerce équitable sont jugés satisfaisants sur le plan qualitatif, mais c'est la valeur d'engagement liée à cette forme de consommation qui en constitue le principal motif déclaré : la consommation devient alors un acte éthique, qui exprime un choix de société.

Sur le principe, le commerce équitable est bien accueilli : il est jugé important, relativement efficace pour lutter contre la pauvreté, et n'est pas l'objet d'un scepticisme particulier (ni phénomène de mode, ni moyen détourné de faire de l'argent). Pour la grande majorité des personnes connaissant le commerce équitable (consommateurs ou non), la distribution en grandes surfaces de ce type de produits n'est pas contradictoire avec ses objectifs. Elle pourrait au contraire être un vecteur de promotion du commerce équitable que les acheteurs n'estiment pas assez développé (38% d'entre eux) et à propos duquel ils manquent d'information (pour 34% d'entre eux). Même constat chez les non-consommateurs qui évoquent la difficulté à reconnaître les produits (37%), leur manque de visibilité (35%) ou le manque d'information (28%). A ces raisons s'ajoutent la résistance au changement (34%) ou le prix (23%).

4.3.2.5. Avenir du commerce équitable : vers une réglementation plus forte ?

La part de marché négligeable du commerce équitable en fait encore un marché de niche. Cependant, les niveaux de croissance importants, sur des marchés souvent stagnants, sont susceptibles d'attirer un nombre croissant d'acteurs opportunistes et peu exigeants sur les cahiers des charges. De même, la diversité des référentiels, appelés à se multiplier, est

susceptible de fragiliser le maintien des principes fondateurs et de brouiller la lisibilité de l'offre auprès des consommateurs. Ces menaces, qui rejoignent les critiques adressées par la filière intégrée à la filière labellisée, devraient à terme donner le jour à un encadrement réglementaire plus fort, sur le plan national et international. Des initiatives sont déjà menées dans ce sens en France : l'article 60 de la loi du 2 août 2005 en faveur des PME définit le commerce équitable et annonce la création d'une commission nationale afin de veiller au respect des conditions du commerce équitable. L'AFNOR a publié en janvier 2006 un accord signé avec une cinquantaine d'organisations qui, sans avoir de valeur normative, établit un cadre de référence pour la définition des principes et des critères du commerce équitable en France.

4.3.3. Les nouvelles formes d'engagement des consommateurs

Parallèlement aux formes "nouvelles" de consommation dont nous venons de parler, il semble que l'on assiste à l'émergence de nouveaux rapports à la consommation, basés sur une prise de distance voire un engagement militant à l'encontre du système capitaliste, sur fond de mondialisation des échanges. Ces nouveaux comportements traduisent une reformulation de critiques / préoccupations d'ordre sociétal (emploi, environnement, société...) sous forme de sanctions économiques, le citoyen prenant conscience du levier d'action que constituent ses comportements de consommation. Nous proposons de brosser ici un inventaire – forcément partiel²⁰ – de ces comportements en termes de motivations sous-jacentes, de cibles visées, de tactiques déployées. La description de ces diverses figures d'engagement nous conduira à une esquisse de réflexion sur les enjeux prospectifs induits par ces différentes formes de comportement, dont les manifestations, quelquefois silencieuses, sont potentiellement porteuses d'impact lourd sur la grande distribution alimentaire.

4.3.3.1. Les motivations : éthique sociale et quête individuelle de sens

La situation économique et environnementale actuelle engendre des attentes pour le moins ambivalentes à l'égard des consommateurs : ces derniers sont tout à la fois sommés de consommer en masse pour soutenir la croissance économique, et d'adopter une attitude de consommation responsable vis-à-vis de la planète. Le triomphe incontesté du système capitaliste et la mondialisation accélérée des échanges commerciaux nourrissent un certain nombre de griefs à leur égard. Le système capitaliste est tour à tour jugé oppressif (dérives sécuritaires, liberté et autonomie individuelles bridées), porteur de désenchantement et d'inauthenticité (poursuite du confort matériel substituée à la recherche du bonheur véritable), destructeur du lien social (encouragement de l'individualisme sauvage). Le modèle consumériste est ainsi très contesté : publicité envahissante et manipulatrice, modèle de la "réussite sociale" remis en cause, érosion de l'attachement à la propriété...

Cette série de critiques se traduit par une modification – plus ou moins consciente – des comportements selon plusieurs registres. D'une part, une volonté de reconquête de la souveraineté individuelle, se traduisant par un désir d'affranchissement vis-à-vis de l'hégémonie du système. D'autre part, la prise en compte des préoccupations sociales et humaines pour

²⁰ Pour une revue plus complète des formes d'opposition, voir D. Roux, *Résistance du consommateur : un état de l'art sur les formes de réponses adverses au marché et aux firmes*, Institut de Recherche en Gestion (Université Paris XII).

reconstruire une éthique de consommation. Enfin, une quête individuelle de sens conduisant à remettre en cause les choix de vie (recherche spirituelle opposée au matérialisme, remise en cause du rapport au travail et au temps libre pour parvenir à une meilleure qualité de vie). Ces tendances directrices vont naturellement se traduire de manière différente quant à l'objet des modifications de comportement qu'elles sous-tendent et plus encore quant aux tactiques déployées pour parvenir à ces objectifs. Notons au passage que ces deux dimensions sont présentes de manière latente dans la consommation de produits bio (recherche de produits sains échappant à la production alimentaire de masse) et de produits équitables (attitude de consommation responsable quant aux conditions de vie de populations défavorisées par le système).

4.3.3.2. De l'accusation ciblée à la protestation symbolique

Une des façons de catégoriser les formes de protestation développées par les consommateurs consiste à déterminer dans quelle mesure leurs actions visent une cible (firme ou institution) stigmatisée pour ses actions en elles-mêmes ou, de manière symbolique, pour l'idéologie dont elle est porteuse. Les actions de boycott (refus collectif d'acheter les produits d'une entreprise dont les pratiques sont jugées condamnables) appartiennent ainsi à la première catégorie : citons à titre d'exemple ces dernières années, les boycotts de Total suite au naufrage de l'Erika et de Danone suite à la fermeture d'une usine Lu, alors que l'entreprise dégageait des profits. En revanche, le mouvement des "casseurs de pub", qui lutte contre la prolifération des espaces publicitaires, ne vise pas spécifiquement les affiches de certaines entreprises mais plutôt la publicité en tant que symbole de la société de consommation. De manière plus diffuse, c'est l'idéologie marchande qui peut être visée dans son ensemble au moyen de comportements de "déconsommation". Par la réduction de sa consommation et le report vers des modes d'échange alternatifs, l'individu se réapproprie une part de liberté individuelle tout en portant atteinte à un système qui lui semble délétère. Le développement des marchés d'occasion, les échanges C2C facilités par les communications via Internet (napster, ebay) sont une illustration de cette forme de contestation non ciblée.

4.3.3.3. Visibilité et nocivité des formes de protestation

Puisque les réactions des consommateurs poursuivent des objectifs divers et s'en prennent à des cibles hétérogènes, la structuration de la protestation suppose l'adhésion commune à un ensemble de valeurs fédératrices. Il faut donc distinguer les initiatives individuelles, non porteuses de projet social, des démarches collectives, seules à pouvoir prétendre à une visée réformatrice. Ces dernières ne constituent cependant pas nécessairement les formes les plus dangereuses de contestation : publiques et donc visibles, elles offrent aux acteurs la possibilité de les assimiler et de s'y adapter... quelquefois avec un certain opportunisme (cf. la campagne de publicité Leclerc parodiant les graffitis des "casseurs de pub"). Les formes silencieuses de contestation, surtout si elles s'accompagnent de phénomènes de départ (c'est-à-dire si des substituts acceptables existent), constituent des formes potentiellement plus nocives de protestation. Par ailleurs, le risque induit par le niveau de structuration du mouvement doit être relativisé par l'intensité de l'agressivité des comportements des activistes, allant des formes légitimées (boycott, occupations / manifestations) aux voies les plus extrêmes – vandalisme ("casseurs de pub"), destruction ("faucheurs d'OGM") –, et par les menaces de recours éventuel aux procédures juridiques (sur le modèle des *class actions* américaines).

Pour la grande distribution alimentaire en particulier, les dangers potentiels que recèlent ces nouvelles formes de consommation résident moins dans les attitudes les plus militantes (à moins

d'un incident majeur ou d'un comportement perçu comme une provocation), que dans celles plus silencieuses de "déconsommation". Les opérateurs de la grande distribution ont en effet plusieurs fois démontré leur capacité à répondre aux attentes des consommateurs (exigences de traçabilité, conditions de travail des salariés, préoccupations liées au développement durable...), quelquefois même en devançant les évolutions des exigences réglementaires. Face à des consommateurs qui n'expriment pas ouvertement leurs récriminations cependant, l'efficacité de cette capacité d'adaptation peut sembler remise en cause. D'autant que, dans un contexte de stagnation des marchés alimentaires, le développement d'une consommation fruste (moins de marques, moins de haut de gamme, moins de produits préparés) et la fuite vers des circuits alternatifs (vente directe, marchés alimentaires, autoproduction) peuvent être lourds d'impact sur les résultats des distributeurs.

4.3.3.4. Consommation engagée : quel poids dans la consommation ?

La question de la diffusion dans la population de cette multiplicité de signaux, notamment dans ses composantes les plus inobservables (défection des consommateurs), demeure délicate. Les enquêtes d'opinion menées sur ces sujets amènent à des résultats divers, en fonction des définitions retenues et des comportements particuliers qui y sont observés. En 2003, l'étude Thema / TGI estimait la proportion d'"alterconsommateurs"²¹ à 15% de la population ; une étude menée par Mindshare en 2005 estimait celle-ci à 19%. Début 2006, une enquête du CREDOC indiquait que 44% des 18 ans et plus tiennent compte des engagements de "citoyenneté"²² des entreprises lorsqu'ils achètent des produits. En 2002, cette proportion n'était que de 38% selon le même dispositif d'enquête.

La fraction de consommateurs engagés, qui n'est ni négligeable ni largement majoritaire quelle que soit la définition qu'on en retienne, s'est donc vraisemblablement accrue ces dernières années, du moins, (selon l'enquête du CREDOC) :

- sur le terrain des intentions : seulement 21% de la population déclare – avec certitude – avoir acheté un produit respectant un engagement de citoyenneté au cours des derniers mois ;
- dans certains groupes sociaux : les consommateurs effectifs de produits citoyens correspondent à des profils (CSP+ à revenus élevés vivant en grandes agglomérations) moins sensibles aux contraintes économiques, faisant ainsi apparaître la consommation citoyenne comme un phénomène de distinction sociale.

4.3.3.5. Une source potentielle d'inspiration pour les distributeurs ?

Il est difficile d'imaginer aujourd'hui que de telles tendances modifient radicalement le fonctionnement économique à grande échelle, notamment parce que, quel que soit l'état de

²¹ Cible identifiée à partir d'un regroupement de 23 items d'opinions sur une base de 10 000 consommateurs. Les alterconsommateurs (par opposition aux hyperconsommateurs) sont des "consommateurs citoyens pour qui l'achat se révèle être un acte politique".

²² Selon la définition suivante : "Par consommation citoyenne, on désignera la consommation de produits dont l'argumentation de vente repose principalement sur une contribution, par le mode de production et / ou de distribution au bien commun ou au bien d'autrui". On notera que la définition retenue ne présume en rien des motivations (individuelles / collectives, conscientes / inconscientes) qui président à l'achat.

mécontentement à l'égard du système, les comportements de "départ" ne peuvent aller au-delà d'un certain niveau de consommation. Ils induisent cependant déjà des comportements de veille de la part des firmes (afin d'anticiper l'apparition des crises) et imposent une vigilance quant aux pratiques sociales et à la communication, notamment publicitaire, qui joue un rôle déterminant dans la formation de l'animosité des consommateurs.

Il reste que la capacité à absorber les critiques pour se régénérer est susceptible de transformer ces modifications sociales en opportunités, à condition que la sincérité de la démarche soit cohérente avec le positionnement des firmes. Ainsi, lorsque Leclerc détourne à son profit les codes des casseurs de pubs, il paraît légitimé par son positionnement historique de défense du pouvoir d'achat. *A contrario*, lorsque Carrefour communique sur le mode "Mieux consommer, c'est urgent", sa situation de multinationale entretenant le profit de ses actionnaires le décrédibilise aux yeux des consommateurs. C'est donc (ne fût-ce qu'à titre préventif) sur la perception qu'ont les consommateurs de la grande distribution alimentaire qu'il faut agir. Au niveau des magasins, le retour à des formats plus "humains", tant par la taille des surfaces de vente que par l'ambiance qui y règne (moins marchandisation des rayons, personnel accueillant et disponible...) est susceptible de reconquérir une partie des consommateurs les plus critiques. Le positionnement sur un commerce de proximité peut également être une façon d'investir ces circuits de distribution "alternatifs" que les consommateurs semblent priser (cf. discussion sur les critères de choix de magasin). Au niveau de l'enseigne, les relations avec les fournisseurs doivent également être repensées vers un commerce plus "équitable", y compris et surtout vis-à-vis des PME régionales. Ce dernier point peut aussi fournir l'occasion de réorienter l'offre de produits vers une présence plus marquée des produits de terroir, en surfant sur les désirs d'authenticité et de singularisation de la consommation vis-à-vis de l'offre formatée des grandes marques.

4.4. Les attitudes à l'égard des courses

De même que les rapports à la consommation ont profondément évolué, les attitudes à l'égard des courses alimentaires se sont considérablement modifiées au cours des dernières années. Nous revenons sur ces évolutions par l'analyse des résultats de l'enquête Commerce menée par le CREDOC en juin 2005²³, et par l'analyse complémentaire de 3 groupes de consommateurs interrogés en novembre 2006²⁴.

4.4.1. Plaisir ou corvée, une perception des courses faussement clivée

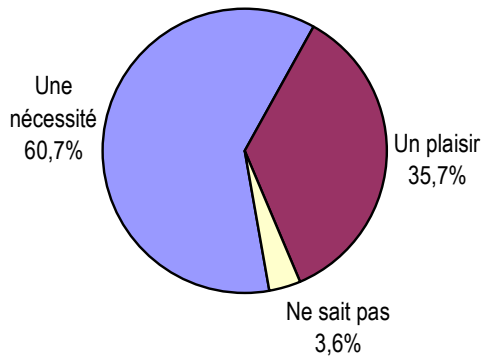
61% des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête Commerce estimaient que la consommation était avant tout une nécessité, et 53% déclaraient percevoir les courses alimentaires comme une corvée.

²³ Enquête par téléphone menée auprès d'un échantillon de 1 008 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus.

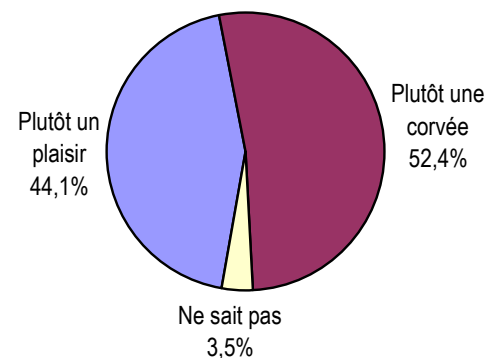
²⁴ Trois groupes de consommateurs réalisés à Paris, Tours et Nantes au mois de novembre 2006.

Mais derrière ces déclarations très tranchées, l'analyse des groupes de consommateurs apporte un précieux éclairage sur le rapport que ces derniers entretiennent avec les courses alimentaires. Sans surprise, on y découvre qu'au lieu d'un clivage net de la population entre les tenants des "courses plaisir" et les résignés aux "courses corvée" – qui relève d'un artefact statistique lié au questionnement fermé propre à l'enquête – il existe tout un ensemble de raisons qui rendent plus ou moins agréable l'acte des courses.

Pour vous, consommer c'est avant tout...



Est-ce que pour vous, faire les courses c'est...



Source : CREDOC, Observatoire du commerce 2005

D'un côté, on observe un pôle "corvée" :

- Le caractère répétitif, obligatoire et sans intérêt de l'achat de produits de base : on estime aujourd'hui que 80% des articles achetés lors des courses alimentaires portent sur des références identiques à chaque visite.
- Le temps d'attente fastidieux en caisse.
- La corvée d'acheminement des marchandises : le caddie qu'il faut pousser, et les actes répétés de chargement / déchargement des marchandises (sur le tapis de caisse, dans le coffre de la voiture, dans le réfrigérateur...) particulièrement pénibles pour les produits pondéreux tels que l'eau, le lait...

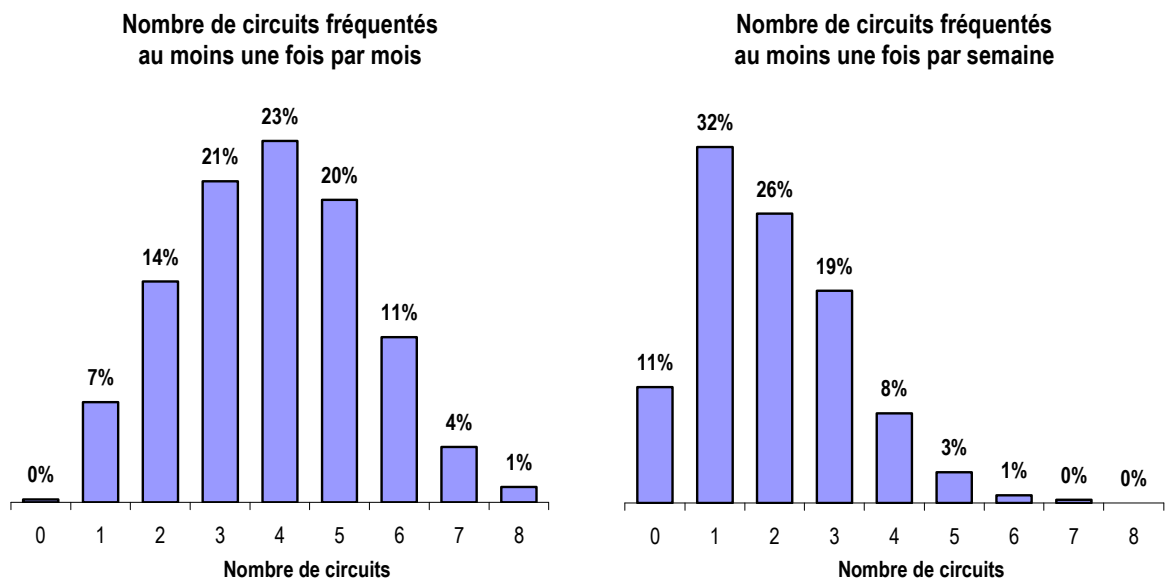
Mais, les courses présentent aussi des côtés positifs que les consommateurs sont nombreux à évoquer :

- Le plaisir de sortir de chez soi.
- Une occasion de découverte de nouveaux produits, qui peuvent donner des idées de préparations culinaires. Les consommateurs sont notamment très sensibles aux animations en magasin et aux opérations promotionnelles.
- Le contact avec le personnel, qu'il s'agisse des discussions informelles avec les caissières, ou des conseils prodigués par les vendeurs des rayons frais. En négatif, ce point peut être un élément de dépréciation du lieu de vente, lorsque le contact avec le personnel est visiblement refreiné (« Chez Lidl, les caissières n'ont pas le droit de parler, on se croirait en Tchécoslovaquie ») ou lorsque le personnel de sécurité se montre discourtois (« Ça m'est arrivé de me faire suivre, c'est désagréable et stressant »).

4.4.2. Temps des courses et animation du lieu de vente

Puisque les perceptions des consommateurs vis-à-vis des courses ne sont pas induites par des logiques manichéennes, nul étonnement à ce que leurs attentes vis-à-vis de la grande distribution alimentaire ne le soient pas non plus. Là encore, deux types d'améliorations majeures sont évoqués par les consommateurs.

D'une part, la possibilité de réduire au maximum le temps des courses. Puisque la majeure partie des courses porte sur des produits peu impliquants, et que, en présence de contraintes budgétaires renforcées, les consommateurs autocensurent leurs achats (notamment vis-à-vis des tentations nombreuses dans les hypermarchés), les courses se doivent d'être rapides et les magasins pratiques (« *Les courses, ça me gave de plus en plus, ça doit aller vite... 20 mn* »). D'autre part, des attentes renforcées à l'égard du magasin en tant que lieu de vie. En effet, l'étiollement de la composante plaisir de l'acte d'achat semble se traduire par une recherche de compensation au niveau du lieu de vente lui-même, dont la fréquentation se doit d'être source de plaisir (« *Autant rendre les courses agréables puisqu'on y passe du temps... en faire un lieu de vie* »). Sur ce point, le contact avec le personnel et les services proposés en GSS (espace détente, garderie, point café) sont souvent cités en exemple, comme voies possibles d'amélioration des points de vente.



Source : CRÉDOC, Enquête Commerce, juin 2005

Soulignons à nouveau que ces deux types d'attentes sont complémentaires plus que contradictoires : en fonction des besoins (courses de fond, courses d'appoint, produit spécifique que l'on ne trouve que chez telle enseigne), des contraintes de temps, mais aussi de facteurs plus irrationnels (l'humeur, l'envie d'échapper à la routine), les consommateurs alternent entre les magasins qui répondront le mieux à l'une ou l'autre de ces attentes, comme en témoigne la part dominante des stratégies d'approvisionnement multi-format chez les consommateurs²⁵.

²⁵ Pour une description fine des stratégies d'approvisionnement multi-formats, cf. les modalités de la concurrence.

4.5. Sensibilité aux marques

Les rapports à la consommation sont également marqués, sur la période récente, par un recul notable de la sensibilité aux marques qui joue un rôle de premier plan dans la recomposition de l'offre de la grande distribution alimentaire. Si celle-ci est forte, les produits sont faiblement substituables, et le distributeur se retrouve en situation de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Si elle est faible au contraire, le jeu de la concurrence joue pleinement, et le distributeur se retrouve en position favorable. Il peut même aller jusqu'à rivaliser avec ses fournisseurs en commercialisant sous marque propre (MDD et premiers prix) une offre de produits totalement équivalente à la leur aux yeux des consommateurs.

4.5.1. Sensibilité aux marques : quels sont les déterminants ?

Selon Michel Ratier²⁶, « On peut dire d'un consommateur qu'il est sensible aux marques s'il tient à consulter l'information "quelle est la marque ?", s'il prend en compte la marque dans son processus de décision, si la marque joue un rôle dans la formation de ses choix ». La sensibilité à la marque est donc directement corrélée à la différence perçue entre l'offre de produits d'une marque donnée et celle des marques concurrentes. Elle s'oppose généralement à la sensibilité au prix : le consommateur valorise la marque lorsqu'il est prêt à acquérir le produit commercialisé sous marque à un prix supérieur à celui de l'offre concurrente. Dans le transport aérien, par exemple, l'évasion de la clientèle vers les compagnies low cost (EasyJet, Ryan Air) observée ces dernières années souligne un faible attachement aux marques que constituent les compagnies aériennes traditionnelles comme Air France.

Plusieurs facteurs influant sur le niveau de sensibilité aux marques sont généralement mis en avant. D'abord, l'existence de différences perçues entre les produits proposés par les différentes marques. Une marque forte se caractérise donc par sa capacité à se doter d'attributs différenciant et / ou à les promouvoir comme tels. De ce point de vue, la prise de distance croissante à l'égard de la communication des firmes dont nous avons parlé plus haut, constitue un frein majeur à la sensibilité aux marques dont les caractéristiques ne seraient pas objectivement différentes des produits concurrents. C'est alors la compétence du consommateur qui est remise en cause : on observe ainsi que la capacité (réelle ou perçue) du consommateur à mesurer les spécificités intrinsèques des marques constitue un facteur déterminant de sa sensibilité à la marque. Enfin, le degré d'implication du consommateur dans l'acte d'achat joue un rôle important dans la formation de la sensibilité aux marques. Lorsque l'achat présente un risque – physique, financier – on constate généralement une plus grande sensibilité aux marques. De la même manière, le consommateur sera plus sensible aux marques pour les catégories de produits auxquelles il s'intéresse le plus, ou lorsque ces achats influent sur l'image de lui-même qu'il souhaite renvoyer²⁷.

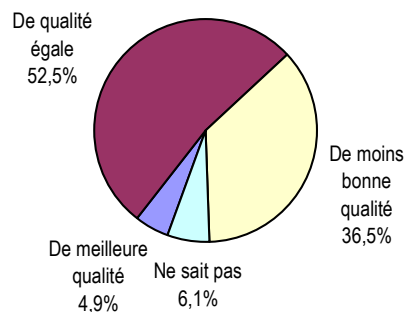
²⁶ RATIER M. [2003], "L'image de marque à la frontière de nouveaux concepts", *Cahier de recherche n°203-158*, Centre de Recherche en Gestion IAE – Université de Toulouse I.

²⁷ Ce dernier point vient ainsi rappeler qu'il n'y a pas "une" mais "des" sensibilités aux marques pour un consommateur donné, en fonction de ces centres d'intérêts, de ses caractéristiques sociologiques...

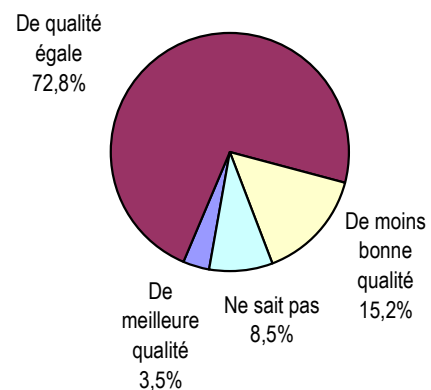
4.5.2. Les Produits de Grande Consommation : un net recul de la sensibilité aux marques

Les produits de grande consommation (PGC) sont-ils l'objet d'une sensibilité élevée aux marques ? Les résultats de l'enquête Commerce 2005 du CREDOC montrent que les produits MDD et premiers prix font l'objet d'une évaluation de plus en plus favorable par les consommateurs. Plus d'une personne interrogée sur deux estime que ces produits sont de qualité égale à ceux des marques connues, et près de 3 personnes sur 4 jugent que la qualité des produits MDD est égale à celle des produits de grandes marques. Ces chiffres sont en très sensible augmentation par rapport à ceux observés lors d'enquêtes antérieures du CREDOC²⁸.

A votre avis, par rapport aux produits de marque connue, est-ce que les produits premiers prix sont... (en %)



A votre avis, par rapport aux produits de marque connue, est-ce que les produits MDD (Auchan, Casino, Leader Price...) sont... ? (en %)



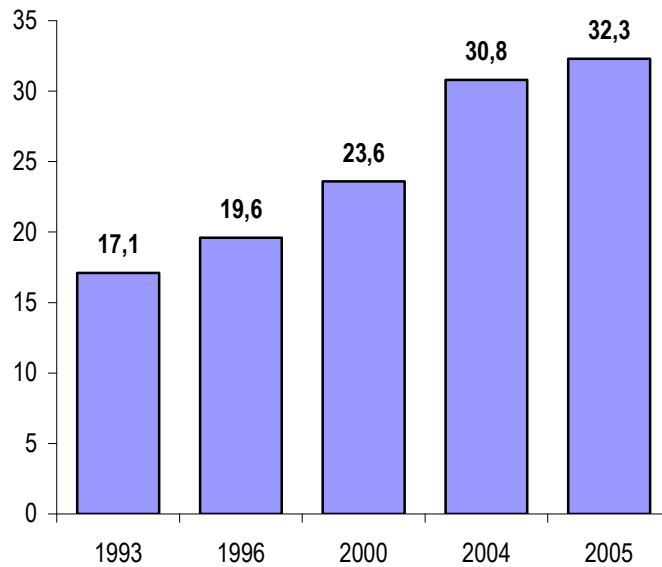
Source : CRÉDOC, Enquête Commerce, juin 2005

Dans un contexte d'achat par définition peu risqué (produits standardisés) et faiblement impliquant (puisque la quasi-totalité du ticket de caisse porte sur une liste invariante de produits de première nécessité), c'est donc très logiquement que l'on assiste à la progression régulière de la part de marché des premiers prix et des MDD qui, à qualité perçue comme équivalente, sont vendus en moyenne 36% moins cher en 2005 que les produits de marques nationales.

²⁸ Début 1994, seulement 44% des personnes interrogées considéraient les produits premiers prix comme étant de qualité équivalente aux grandes marques (contre 45% qui les estimaient de moins bonne qualité). La proportion s'élevait à 66% pour les MDD.

Près d'un tiers des volumes de vente est réalisé en MDD

Évolution des parts de marché en volume des MDD (en %)



Source : AC Nielsen

Selon AC Nielsen, cette part de marché est passée (en volume) de 17% en 1993 à 32% en 2005 pour les hypers et supers, et ce sont les MDD "éco", récemment lancées par les grandes enseignes, qui enregistrent la plus forte progression. A l'échelle de l'ensemble du commerce alimentaire, la montée du hard-discount contribue bien sûr à amplifier ce phénomène. Ces déplacements de dépenses, des produits de grandes marques vers les premiers prix et les MDD, exercent un effet déflationniste sur le chiffre d'affaires du commerce de détail.

5. CONTEXTE TECHNOLOGIQUE

La modernisation du point de vente est une thématique importante pour la grande distribution alimentaire. Du fait de l'intensité de la concurrence, le commerce de détail apparaît déjà aujourd'hui comme un environnement de haute technologie. Le rythme de l'évolution technologique et l'intensité de la pression concurrentielle encouragent les détaillants à rechercher des outils qui pourraient leur donner un avantage par rapport à leurs concurrents, que ce soit sur les lieux de vente ou dans les autres fonctions de l'entreprise (logistique, marketing...) Ces technologies sont utilisées à la fois dans le commerce électronique et le commerce physique et, d'autre part, dans les fonctions de "back office" comme dans celles de "front office".

D'après un sondage LSA pour Equipmag²⁹, le cycle des investissements de la grande distribution s'est raccourci. Alors que dans les années 90, la rénovation des magasins se faisait en moyenne tous les 7 ans, actuellement les fournisseurs sont sollicités pour renouveler, développer ou équiper les magasins dans des cycles raccourcis : 9% des distributeurs investissent tous les ans ou tous les 2 ans, 19% tous les 3 ans, 57% entre 4 et 5 ans, 15% entre 6 ans et plus. Parmi ces investissements, 36% concernent la rénovation de magasins existants, 25% portent sur des évolutions du concept des points de vente existants, 40% concernent des développements, extensions ou ouvertures de magasins. En jeu : la rationalisation des coûts³⁰ et un meilleur service au consommateur. Par ailleurs, la modernisation de l'acte d'achat peut passer par la "disparition" du point de vente, avec le développement du commerce électronique. Autant de problématiques auxquelles les distributeurs doivent se préparer.

Ainsi, au sein de « l'Industry Solution Center »³¹ d'IBM ou de l'« Extra Future Store » de Metro, des ingénieurs élaborent, en collaboration avec les acteurs de la distribution, des solutions innovantes. Ils ont mis en place des supermarchés intégrant les technologies qui transformeront les métiers de la distribution, notamment via l'amélioration du confort du point de vente pour les clients (interactivité, rapidité d'encaissement...) et l'optimisation des opérations en magasin (optimisation du pricing, intégration logistique, inventaire...). Le supermarché d'IBM à Nice est expérimental alors que l'« Extra Future Store » à Rheinberg teste les technologies en conditions réelles (avec des clients) depuis avril 2003. La liste des équipements de l'« Extra Future Store » de Metro donne une image de ce que pourrait être la technologie de tous les points de vente dans l'avenir.

²⁹ Equipmag a réalisé, en partenariat avec LSA, un sondage auprès de 64 fournisseurs (en agencement et équipement, en animation de point de vente, en solutions technologiques) interrogés par mail entre février et avril 2006.

³⁰ Dans le sondage LSA-Equipmag, à la question "Quelles sont les priorités actuelles des enseignes ?", les trois premières réponses sont la rationalisation des coûts (63%), la sécurité au sens large, i.e. produits, points de vente... (25%), les services de maintenance des équipements (23%), l'environnement et le développement durable (17%).

³¹ "IBM teste le supermarché du futur", *Les Échos*, 20/09/06.

Equipements du Metro Extra Future Store³²

Assistant personnel de courses multifonctions : liste des courses stockée et scannée au fur et à mesure des achats

Bornes interactives d'information

"Everywhere Display": assistant montrant sur un plan du magasin où est le produit recherché

Balance de pesée intelligente qui reconnaît les fruits et légumes

Caisse libre-service ("Self-check out")

Ecrans plats pour diffuser de la publicité sur les produits

Etiquettes électroniques

Rayons intelligents qui transmettent les commandes automatiquement quand il reste peu d'unités d'un produit

Assistant numérique personnel pour les employés, qui permet la mobilité dans le magasin (changement des prix, vérification des stocks...).

On peut – grossièrement – définir l'activité³³ de la grande distribution alimentaire comme une activité de vente et de gestion des flux (de produits, de clients...). On décrit donc ici plus précisément les technologies liées à ces deux dimensions : les outils de marketing relationnel et les outils d'optimisation de la gestion des flux.

5.1. Les outils de vente : la PLV et l'ILV (la Publicité et l'Information sur le Lieu de Vente)

La technologie vient en support du marketing pour stimuler les ventes du magasin. Elle permet de moderniser les techniques d'information et de promotion du point de vente. La technologie apporte aussi les outils indispensables (avec le data mining) pour retirer tous les bénéfices des données récoltées par les cartes de fidélité.

Face aux attentes du consommateur en termes de nouveautés, de "rassurance" et de plaisir, informer, animer et personnaliser le point de vente sont considérés comme des leviers de vente incontournables. Des outils technologiques soutiennent cette logique de valorisation de l'espace de vente : la PLV et l'ILV³⁴, les bornes interactives, les affichages automatiques...

³² <http://www.futurestore.org/>.

³³ Nous revenons plus en détail sur la définition du métier de distributeur dans la partie "Stratégies des entreprises".

³⁴ "La publicité et l'information sur le lieu de vente (PLV et ILV) regroupent tout le matériel publicitaire présent sur le lieu de vente. Cela sert à faire la promotion d'un produit : présentoir, affiches et affichettes de présentation, de promotion, "Stop rayons", stands (avec éventuellement un animateur), écrans tactiles (interactifs)", Wikipedia.

Quelques exemples par ordre de "technicité" :

- Écrans plats sur lesquels sont diffusées des promotions et des images publicitaires.
- Bornes d'aide à l'achat. L'intérêt étant de rendre plus vivant le rayon sans avoir à mobiliser un vendeur ("sommelier interactif" de la société Cyberdeck dans les rayons vins, borne l'Oréal de conseil "personnalisé" en matière de coloration...).
- Assistants personnels de shopping (Personal Shopping Assistant). En scannant sa carte de fidélité sur un lecteur personnel ou sur une borne interactive, le client peut appeler, mettre à jour et imprimer, via une connexion Wi-Fi, une liste de courses (correspondant aux visites précédentes ou à une liste préparée spécifiquement avant de venir) que le système d'information de l'enseigne a conservée avec son accord. Ce service s'adresse au client porteur d'une carte de fidélité.

La capacité de l'enseigne à mettre à la disposition de son client sa propre liste de courses à l'entrée du magasin représente un atout majeur dans l'évolution de la relation enseigne-client. Cette innovation permet d'offrir un service pragmatique très proche du client. Il raccourcit la durée des courses, diminue le risque d'oubli, permet de déléguer avec confiance les courses à un tiers... La fidélité du client peut alors en être renforcée, puisque celui-ci est encouragé à revenir là où il a déjà enregistré une liste de courses.

Ces technologies présentes sur le point de vente permettent de favoriser l'acte d'achat, par une meilleure information au client et une promotion adaptée. Une fois l'acte d'achat réalisé, il convient d'analyser les informations issues de la carte de fidélité pour améliorer ces instruments de PLV et ILV, ce que permettent les techniques de data mining dans une approche relationnelle du marketing³⁵.

5.2. Les solutions technologiques pour optimiser la gestion des flux

La notion de flux est au cœur de l'activité de la grande distribution. En front office avec la gestion des files d'attente et des variations de la demande, notamment en fonction des prix. En back office avec la gestion des flux d'information en interne et avec les partenaires commerciaux, et la logistique qui n'est autre que la gestion des flux de marchandises. La modernisation du commerce passera principalement par l'introduction et le développement des technologies de gestion des flux.

5.2.1. Optimiser le passage en caisse

Le point de vente est aujourd'hui en pleine mutation, notamment grâce à l'évolution du pôle d'encaissement vers un pôle de services. Passage en caisse plus rapide et paiement électronique sont optimisés grâce au développement des nouvelles technologies qui permettent aux enseignes de répondre aux attentes des consommateurs.

³⁵ Pour une présentation détaillée des utilisations du data mining et du marketing relationnel en général, voir la partie "Les stratégies de back office".

5.2.1.1. Les technologies de caisse automatique

La rapidité du passage en caisse contribue à la satisfaction du client et augmente la productivité du personnel. La modernité et la convivialité de la caisse participent à la valorisation de l'image de marque de l'enseigne. La simplification et l'automatisation des manipulations garantissent plus de sécurité ; elles facilitent en outre le travail d'un personnel polyvalent. Plusieurs formules s'offrent aujourd'hui aux enseignes désireuses de diminuer le temps d'attente en caisse :

- Les produits sont marqués par une étiquette électronique de type RFID ; le chariot passe ensuite sous un tunnel qui identifie l'ensemble des articles ; un ticket récapitulatif est alors présenté au client.
- Des caisses automatiques sont installées en parallèle des caisses traditionnelles (self check out). Le client scanne lui-même ses articles. Des cellules permettent de détecter d'éventuels oublis. Le client peut être assisté dans ses manipulations par une caissière chargée de superviser le fonctionnement, l'appareil de caisse peut également être équipé d'un système d'ensachage automatique.
- Le consommateur utilise une douchette qui lui permet de scanner les articles au fur et à mesure qu'il les dépose dans son chariot (self scanning). Lorsqu'il retourne son lecteur portable, un ticket lui est remis. A son passage en caisse, la caissière n'aura plus qu'à scanner ce ticket et procéder à l'encaissement.
- Dans la file d'attente, un opérateur, autre que l'hôtesse de caisse, va proposer au dernier client de la file ce service pour accélérer le passage en caisse (queue boosting). Cet opérateur, après acceptation du client, va prendre les articles un par un, les scanner avec le terminal portable et les mettre dans un autre chariot. Après avoir terminé la saisie, l'opérateur remet au client un jeton gravé d'un code à barres et va positionner le terminal dans son réceptacle en bout de caisse. Quand le client arrivera ensuite à la caisse, il ne remettra que le jeton à l'hôtesse qui procédera à l'édition du ticket de paiement. Il ne lui restera donc plus qu'à payer. Cette technologie demande moins d'équipement puisqu'elle s'appuie sur la solution logicielle d'encaissement déjà existante et peut être déployée de façon intermittente en fonction des besoins.

Une étude NCR-Ipsos³⁶ révèle que le « concept de caisses en libre-service, qui permet aux clients de scanner, d'emballer et de payer eux-mêmes leurs achats, séduit déjà la moitié des consommateurs. Ils sont 47% à déclarer qu'ils pourraient utiliser ces nouvelles formes de caisses, 19% d'entre eux sont même enthousiastes à l'idée de l'expérimenter. Ils en attendent surtout un gain de temps, la réduction des files d'attentes. » C'est aussi un moyen amusant de faire ses courses, qui rend plus autonome. Néanmoins, avec la généralisation de cette technologie, le caractère ludique lié à la nouveauté risque de disparaître. D'autant que, comme nous l'avons évoqué, nombre de consommateurs valorisent le contact humain avec le personnel, en particulier les hôtesses de caisse. Ces caisses libre-service nécessitent moins de personnel

³⁶ IPSOS 2004. <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/1397.asp?rubId=15>. Échantillon national représentatif de la population française, composé de 954 personnes âgées de 18 ans et plus. Les interviews ont été réalisées par téléphone au domicile des personnes interrogées.

puisque une seule assistante de caisse supervise 4 machines³⁷. A titre d'exemple, on estime que si le système était étendu à 20% des lignes, (ce qui est le taux moyen aux USA), 2 000 postes seraient supprimés dans les 178 hypermarchés Géant. Néanmoins, le ratio d'un employé pour 4 machines est amené à diminuer : une fois que les clients auront tous l'habitude d'utiliser l'encaissement automatique, l'encadrement nécessaire sera moindre.

La majorité des enseignes mènent aujourd'hui des tests (technologies self scanning et self check-out principalement) sur une partie du mobilier de caisse dans un certain nombre de magasins pilotes. La part de caisses automatiques dans le parc de magasins devrait logiquement progresser au cours des prochaines années, mais le rythme de diffusion de cette technologie (aux conséquences lourdes sur l'emploi et la satisfaction des clients) reste très incertain. Nous reviendrons sur ce point au cours de notre réflexion prospective.

5.2.1.2. Monétique (paiement électronique)

Au-delà de son usage de base, le téléphone mobile peut apporter de multiples services, notamment servir de portefeuille électronique³⁸.

Au Japon et en Corée, les porte-monnaie électroniques embarqués sur un téléphone mobile sont opérationnels depuis 2004 et permettent, essentiellement pour de petits montants, de payer dans des supérettes, des restaurants, des cinémas, des transports en commun... Aux États-Unis, pour des petites sommes également, un certain nombre de tests sont effectués depuis début 2005. En France, une première expérience mondiale a démarré en octobre 2005 à Caen avec le réseau Cofinoga (auquel sont rattachées entre autres les Galeries Lafayette et Monoprix). Ces enseignes testent la possibilité de transférer les fonctionnalités de la carte de paiement Cofinoga sur un téléphone mobile sans restriction sur les montants des transactions effectuées.

Dans le futur, on peut imaginer que cette technologie se substituera à la plupart des modes de paiement non fiduciaires (cartes de transport, de parking, de fidélité et de paiement). Un nombre important de services annexes vont également pouvoir se greffer sur la fonction paiement : messages promotionnels personnalisés, informations à la demande sur certains produits...

5.2.2. Optimiser l'étiquetage

Le prix est une variable de première importance dans l'acte d'achat. Une bonne gestion des prix, en fonction de la demande et de l'état des stocks par exemple, peut permettre d'augmenter le volume des ventes et surtout la marge. Plus simplement, afin d'éviter les contestations et un retour d'image négatif, pouvoir s'assurer que les prix en rayon et les prix en catalogue ou à la caisse sont identiques est important pour les enseignes. Les étiquettes électroniques simplifient cette gestion des prix.

Les étiquettes électroniques sont des écrans à cristaux liquides pilotés via radiofréquence par un système central qui permet de mettre à jour automatiquement les variations de prix des articles, de transmettre des messages d'information et des promotions spéciales conçues pour des

³⁷ "L'automate s'installe au guichet", d'après S. Cofa, délégué CFDT du groupe Casino, cité dans *Liaisons sociales*, n°67, 12/2005.

³⁸ "Payez tous vos achats avec votre téléphone mobile", *Marketing Magazine*, n°100, décembre 2005.

plages horaires spécifiques. Le système d'étiquetage électronique des prix facilite la mise à jour automatique des prix en magasin. Tous les prix peuvent être changés en une seule opération. La mise à jour des étiquettes est rapide (environ 35 000 prix à l'heure) et fiable : un accusé de réception est systématiquement émis et le serveur signale toute anomalie. Ainsi, le consommateur est assuré de payer à la caisse le prix affiché dans les rayons.

En termes d'étiquetage et de pesage, par exemple pour les fruits et légumes, de nouvelles technologies assurent la reconnaissance des produits pesés et l'émission d'une étiquette adaptée automatiquement, ce qui permet un meilleur contrôle des prix et de la fraude.

La pénétration de la technologie est encore faible et pour l'instant majoritairement réservée aux hypermarchés : 19% des magasins interrogés lors d'une enquête conduite par le magazine Linéaires³⁹ en 2004 étaient équipés en étiquettes électroniques (36% des hypers, 7,5% des supers). Environ 20% des magasins non équipés comptaient s'en doter dans les 12 mois à venir. Il semble que le taux d'équipement, à ce jour, n'ait pas atteint 50%.

Cette technologie pourrait bien se diffuser plus largement dans à l'ensemble des magasins. L'automatisation des processus devrait logiquement induire une certaine réduction du nombre de magasiniers. Cependant, ce dispositif devrait également inciter les distributeurs à modifier plus souvent leurs tarifs (ne fût-ce que pour des opérations de type Happy Hours ou des promotions spéciales), donc à démultiplier le nombre de manipulations.

Ces outils de gestion des flux au niveau du front office sont porteurs de valeur ajoutée mais ils ne représentent pas des évolutions majeures dans le métier de la grande distribution. De façon beaucoup plus importante, les outils d'optimisation des flux d'informations et de marchandises permettent de redéfinir les relations entre la grande distribution et ses partenaires commerciaux. Les gains de productivité potentiels semblent importants mais exigent la réorganisation des processus, ce qui freine leur diffusion au sein du secteur.

5.2.3. L'évolution des systèmes d'information

A mesure que l'informatisation des données et des processus progresse, le système d'information se complexifie. Pour assurer l'intégrité et l'interopérabilité de celui-ci, l'intégration des informations est nécessaire. Elle passe par une architecture informatique "intergicielle" (*middleware* en anglais, « ce qui sert d'intermédiaire entre les logiciels ») permettant à des applications hétérogènes de gérer leurs échanges. Elle est nécessaire à la fois en interne et en externe quand les échanges de données avec les partenaires prennent de l'importance. La grande distribution est en retard dans ce domaine, par rapport à l'industrie et la finance notamment, ce qui laisse présager un certain rattrapage dans les années à venir.

5.2.3.1. Vers l'intégration des systèmes d'information

« Dans la grande distribution, le niveau de maturité des systèmes d'information est faible. Les responsables prônent la réactivité et veulent garder la confidentialité de leur système d'information. Les solutions "best of breed", qui consistent à rechercher sur le marché les

³⁹ "Étiquettes électroniques : 1 magasin sur 5", Linéaires, n°195, p.12, septembre 2004. D'après enquête auprès de 156 magasins.

meilleurs composants, fonction par fonction, et à les assembler pour construire un système d'information sur mesure, ont donc longtemps été privilégiées. »⁴⁰ Les projets d'uniformisation des architectures et d'intégration des composants sont néanmoins appelés à se développer en raison de la complexification croissante des systèmes d'information et du besoin de collaboration entre différents maillons.

Les systèmes informatiques sont coûteux à entretenir et chaque nouvel interfaçage entre applications entraîne la modification de milliers de données. L'intégration permet de résoudre ce problème⁴¹. A la place d'un système "spaghetti", où les passerelles entre applications se faisaient point à point, l'ensemble est rationalisé grâce à l'EAI (Enterprise Applications Integration). La plateforme EAI assure la communication et les échanges entre chaque application par diffusion de messages. C'est une "épine dorsale" sur laquelle se greffent magasins, centrales d'achats, entrepôts et éventuellement fournisseurs (ce qui facilite l'EDI). Cette technologie réduit les coûts de communication et ceux des développements informatiques futurs.

Type de données échangées par les entreprises utilisant l'EDI

	% d'entreprises échangeant ces données
Commande	22,3
Avis d'expédition	13,0
Facture	10,7
Fiche produit (catalogue électronique)	3,6

Source : Étude GS1 France 2006

L'EDI (Échange de Données Informatisé) est l'échange de données administratives et commerciales structurées entre deux partenaires. Les données de contrat, de planning d'approvisionnement, de commande... arrivent sous forme de fichiers compréhensibles par les ordinateurs, car basés sur un standard international commun à l'ensemble des métiers. Les informations issues du système informatique d'un partenaire transitent par l'intermédiaire de réseaux sécurisés vers le système informatique de l'autre partenaire pour y être intégrées automatiquement. Les réseaux utilisés garantissent l'acheminement des messages au bon destinataire, et cela en toute sécurité. L'EDI permet de rationaliser les flux d'information externes de l'entreprise.

5.2.3.2. État de l'implantation de la technologie

Selon l'étude annuelle GS1 France 2006⁴² sur l'utilisation de l'EDI dans la grande distribution, à peine un quart des industriels reçoivent leurs commandes de la part des enseignes de manière informatisée. Ce chiffre stagne depuis 2005 (15,0% en 2004, 23,3% en 2005, 23,8% en 2006).

⁴⁰ "Grande distribution : une mue technologique plus longue que prévu", T. Chevalier, responsable du développement du retail sur Paris / Ile-de-France, chez Unilog. *Journal du Net*, 22 novembre 2004.

⁴¹ "EAI : les enseignes s'y mettent", *Points de vente*, n°922, décembre 2003, p.50.

⁴² "Les échanges de données piétinent", *LSA*, n°1972, octobre 2006.

Néanmoins, il faut garder à l'esprit qu'un distributeur possède au total en moyenne 6 000 fournisseurs. Avec 500 fournisseurs, il réalise 90% de son CA ; 90% des flux sont donc en EDI.

Le mouvement d'informatisation des échanges entre partenaires, qui a commencé avec les plus grandes entreprises puis les grosses PME, n'a pas gagné la base industrielle. Les TPE ne vont pas vers l'EDI parce qu'elles n'y voient aucun avantage économique à court terme. Le prix n'est plus un frein : le problème est que les petits fournisseurs ne reçoivent que quelques commandes par mois, voire moins pour les produits saisonniers. Pour ces quelques commandes, le téléphone et le fax suffisent.

Pour la traçabilité, le constat est le même : la plupart des entreprises ont leur propre système de traçabilité pour suivre leur processus de fabrication interne. Mais ces systèmes ne sont généralement pas conçus pour dialoguer avec les partenaires. Une partie du problème réside dans l'insuffisance de la collaboration entre industriels et distributeurs. Les enseignes ont un rôle à jouer si elles veulent bénéficier des avantages de cette technologie. Elles doivent accompagner leurs fournisseurs dans l'installation de ces systèmes. Ainsi, Metro France a mis à disposition des 6 500 PME fournisseurs de produits locaux et régionaux un outil web EDI, un accompagnement technique, et prend en charge l'investissement. Tous les fournisseurs devraient à terme être reliés, il est néanmoins possible que les distributeurs aient à prendre en charge une partie des investissements et des coûts de formation pour mobiliser les derniers "réfractaires".

5.2.3.3. Prolongements de l'EDI : la dématérialisation des factures

On entend généralement par dématérialisation le fait de transformer un flux de documents, ainsi que les traitements qui lui sont appliqués, en flux et traitements numériques. En vue d'atteindre cet objectif, la dématérialisation cherche à traduire électroniquement la valeur juridique des documents.

Avant 2003, dans les secteurs habitués à utiliser l'EDI, tels que la grande distribution, il était déjà courant, en parallèle au flux papier, d'envoyer une facture électronique. Toutefois, seul le flux papier avait une valeur juridique. Depuis 2003 (décret 2003-632 qui fait suite à la directive 2001/115/CE), les autorités fiscales des États membre peuvent accepter la facturation dématérialisée. Et ceci sans aucune notification ou autorisation préalable nécessaire. L'unique contrainte est que l'authenticité d'origine et l'intégrité des données soient garanties, soit à l'aide de signatures électroniques, soit par le recours à l'EDI. Alors que le 0 facture papier est légalement possible depuis, seules 5% des entreprises françaises l'ont adopté (contre 60% aux USA).⁴³

On distingue deux grands types de processus de traitement dématérialisé : d'une part les processus intégrant un flux de documents physiques entrants (courriers, commandes, factures, etc.) où le document papier est scanné dès son arrivée chez le distributeur et les données envoyées dans un progiciel de gestion intégrée (à l'aide de la lecture automatique de document) ; d'autre part les processus dématérialisés de bout en bout, ce qui peut être le cas de la gestion de factures interentreprises (en EDI) par exemple.

L'intérêt des factures entrantes réside essentiellement dans la réduction des charges administratives, l'intérêt des factures sortantes est différent car la facture émise touche à la

⁴³ "Informatique : la facture sans papier pour tous", LSA, n°1907, mai 2005, p.84.

relation client. Fournir à son client une facture électronique EDI, c'est lui permettre d'en supprimer la saisie manuelle chez lui. C'est aussi un moyen d'accélérer et de fiabiliser les délais de paiement, en aidant son client à réduire ses délais de traitement.

Assurant un gain de temps (transmission des factures, rapidité de traitement, diminution des litiges potentiels), une amélioration du niveau de sécurité (authenticité et intégrité garanties, systématisation des contrôles), voire un gain financier si le système est mis en place avec un nombre important de fournisseurs, ce système devrait se développer de manière conséquente, avec l'apparition de portails électroniques faisant office de gare de triage entre les industriels et les enseignes (pour les PME souhaitant conserver un mode de facturation papier, la plate-forme reçoit les factures papiers et renvoie des factures dématérialisées aux enseignes).

5.2.4. Une solution d'optimisation "tout en un" : la RFID

La technologie RFID (Identification par RadioFréquence) ouvre aujourd'hui de nombreuses opportunités pour les acteurs de la distribution. De par les utilisations multiples qui peuvent en être faites, à la fois en réponse aux contraintes réglementaires (traçabilité) et en termes d'amélioration de la supply chain, cette technologie apparaît comme une "solution tout en un" de pilotage logistique, dont les coûts de mise en œuvre et les bénéfices espérés sont encore mal connus. A ce titre, la distribution française accuse un certain retard par rapport à ses concurrents américains. Le benchmark avec les pratiques d'outre-Atlantique apporte cependant quelques éléments de réflexion quant aux évolutions prospectives de ce facteur technologique.

Une installation RFID contient des étiquettes électroniques comprenant une "puce RFID" qui mémorise des données numériques et une antenne miniaturisée qui les transmet vers un capteur de fréquences radio. Les outils de lecture sont variés : terminaux portables, portiques fixes ou tunnels, capables de lire à distance simultanément plusieurs étiquettes. Les systèmes de lecture peuvent transmettre les informations provenant des puces à un logiciel de gestion de production, gestion des stocks, gestion d'entrepôt...

5.2.4.1. Une convergence récente des standards, pour un niveau de mise en service encore réduit

La libération des ondes UHF pour les applications RFID a levé l'obstacle de type technique majeur, permettant une interopérabilité avec les puces américaines notamment. Le standard Gen2, développé par EPC Global, vient renforcer cette interopérabilité⁴⁴. Ainsi, le premier obstacle – réglementaire – au développement de la technologie a aujourd'hui disparu.

Cependant, la majeure partie des projets évoqués dans les communications disponibles sur l'implantation de la technologie RFID relèvent encore de l'expérimentation. Il reste ainsi difficile de déterminer ce qui peut être déployé à grande échelle dans le secteur de la grande distribution alimentaire, d'autant qu'en raison des questions éthiques que soulève cette technologie, certaines initiatives menées par le secteur sont tenues confidentielles⁴⁵.

⁴⁴ "La RFID libérée", *Industrie et technologies*, n°882, octobre 2006.

⁴⁵ Intervention Carrefour à la Conférence GS1 du 7 novembre 2006.

5.2.4.2. Un marché qui devrait connaître un essor important au cours des prochaines années

Le marché européen de la RFID s'élevait en 2004 à 464 M\$ et devrait atteindre 1,9G\$ en 2009 : logistique, transport, pharmacie et distribution en seraient les principaux utilisateurs. En 2016, la valeur totale du marché mondial atteindrait 26,2G\$ contre seulement 2,8G\$ en 2006. D'après une étude commandée par le fabricant de solutions RFID NCR en 2006, les grands projets mis en œuvre aux États-Unis répondent à des demandes émanant d'intervenants extérieurs⁴⁶ : Département de la Défense Américain (auprès des équipementiers et sous-traitants des industries de Défense), FDA (auprès de l'industrie pharmaceutique), grande distribution (WalMart et Tesco auprès d'une fraction de leurs fournisseurs). Il reste qu'une frange importante des industriels américains ont développé des démarches d'implantation de la RFID de leur propre initiative.

Dans la grande distribution alimentaire en particulier, Wal-Mart, Tesco et Metro sont en cours de déploiement de la technologie RFID⁴⁷ : étiquetage des palettes, des caisses, des chariots avec une implication croissante de leurs fournisseurs. En France, Leclerc et Casino ont signé des accords avec la société Checkpoint pour la fabrication de 30 millions d'étiquettes d'identification et d'antivol destinées aux produits textiles.

5.2.4.3. Industriels français et RFID : une attitude attentiste face aux multiples possibilités offertes

Chez les industriels français, l'attentisme est de rigueur. Ainsi, d'après une étude menée par GS1⁴⁸ en juin 2005 auprès d'un échantillon représentatif de fournisseurs de la grande distribution, près de 6 entreprises sur 10 sont en état de veille vis-à-vis des développements possibles pour cette nouvelle technologie. En l'absence de commandes de leurs partenaires distributeurs, les fournisseurs sont demandeurs d'information et d'études de cas concrets sur les bénéfices apportés par cette nouvelle technique. Les applications logistiques – en matière de traçabilité notamment – sont principalement envisagées.

Les domaines d'application de la RFID identifiés aujourd'hui sont⁴⁹ :

- la simplification des conditions de traçabilité, notamment en termes de traçabilité ascendante,
- la localisation physique des objets, en temps réel éventuellement,
- l'authentification et l'inviolabilité de l'objet,
- la communication de l'objet avec son environnement.

⁴⁶ B. Kilcourse, "How Far, How Fast RFID".

⁴⁷ "Étiquetage de palettes, caisses et chariots, fournisseurs impliqués, sites équipés : le point sur les déploiements RFID de Wal-Mart, Metro et Texaco", *01 Informatique*, juin 2006.

⁴⁸ Enquête 2005 – Lettre de GS1 2005/2.

⁴⁹ "Comment mettre en œuvre la RFID ?", *Stratégie logistique*, n°91, novembre 2006.

Ainsi, sous une technologie unique, la RFID induit des améliorations sensibles du fonctionnement de la chaîne logistique à tous les niveaux⁵⁰, et garantit la synchronisation des données entre les différents acteurs de la chaîne. A plus long terme, il paraît possible d'imaginer des utilisations de la RFID répondant à des besoins des consommateurs : signalement des fins de rupture de stock ou de l'arrivée de commandes par l'envoi de messages électroniques (mails, SMS...), et donc susceptibles d'en augmenter l'attrait auprès des fournisseurs comme des distributeurs.

5.2.4.4. Coûts, performances et retours sur investissement de la RFID : une équation mal maîtrisée

Diverses études publiées sur le sujet mettent en avant des estimations diverses des gains occasionnés par la technologie RFID. Ainsi, l'utilisation d'étiquettes RFID induit une réduction sensible des ruptures de stock (de l'ordre de 16%⁵¹), entraînant une augmentation des ventes (de 3 à 12%⁵²). Les délais de réapprovisionnement s'en trouvent par ailleurs raccourcis, et ce d'autant plus que la vitesse de rotation en rayon du produit est importante. La RFID induit également une baisse sensible des coûts d'inventaire (5% environ⁵³) : économies de trésorerie, réduction des charges salariales et du coût d'entreposage. Elle peut également être utilisée pour l'optimisation des campagnes de lancement de nouveaux produits qui ne sont démarrées que lorsque le fabricant est assuré que ses produits sont disponibles dans les rayons. D'autres éléments, tels que l'élévation du niveau de satisfaction des consommateurs (induite par la diminution des ruptures de stock), sont évoqués sans être chiffrés. S'agissant des coûts, le prix individuel des puces (tag) focalise toute l'attention, bien qu'il ne représente qu'une part infime des investissements totaux (étiquettes, lecteurs, antennes et refonte des SI). AT Kearney⁵⁴ estime ainsi le coût d'adoption de la RFID et de l'EPC à 400 000 \$ par centre de distribution et 100 000 \$ par magasin, auxquels s'ajoutent 35 à 40 M\$ pour l'intégration des systèmes sur l'ensemble de l'entreprise.

La mise en place de la RFID découle de motivations différentes : exigences réglementaires, lutte contre la contrefaçon, optimisation de la supply chain... ; la sensibilité au prix des entreprises n'est donc pas unique. Il reste que, pour les distributeurs, l'évolution du coût individuel de la puce constitue un facteur déterminant du degré d'adoption de cette technologie. Sur ce point, deux types d'évolutions sont à prévoir : d'une part, un développement des capacités techniques des puces à prix sensiblement constant (pour les utilisations les plus exigeantes : défense, aéronautique...), d'autre part, une réduction des coûts à niveau technique constant par des effets classiques de diffusion des biens technologiques, provoquant l'adhésion progressive des acteurs de la grande distribution à cette nouvelle technologie.

⁵⁰ "Étiquettes intelligentes, WalMart s'engage", LSA, n°1819-1820.

⁵¹ "RFID : la phase industrielle peut commencer", *01 Informatique*, 7 juin 2006

⁵² "The Potential Impact of RFID on the Retail Enterprise", Graham Newland, Senior Director Retail Oracle Corporation, 2004, www.nrf-arts.org/presents/2004/retail/graham.pdf.

⁵³ "Distribution et RFID : 5% d'économies d'échelle sur les coûts d'inventaire", juin 2006, <http://www.filrfid.org/article-3094887-6.html>.

⁵⁴ "Distribution et RFID : 5% d'économies d'échelle sur les coûts d'inventaire", juin 2006, <http://www.filrfid.org/article-3094887-6.html>.

Au-delà des discussions sur les coûts de mise en œuvre, planent de nombreuses incertitudes sur le retour sur investissement de la RFID. Il apparaît aujourd'hui que le dispositif n'est pleinement profitable, (et donc rentable à moyen terme ?) que s'il est implanté tout au long des maillons de la chaîne logistique, ce qui pose également la question de la répartition des coûts de mise en œuvre entre les différents maillons. La mise en place d'un financement conjoint est en effet délicate ; la logique voulant que ce soit celui qui installe l'étiquette qui paie⁵⁵, les coûts variables sont donc concentrés en amont de la chaîne logistique, comme l'ont imposé Tesco et Wal-Mart à leurs fournisseurs⁵⁶.

Les exemples américains rappellent que les questions de faisabilité technique et de coûts de mise en œuvre devraient occuper une place de moins en moins importante au cœur des débats sur l'avenir de la RFID. De nombreuses questions demeurent cependant sur la capacité et le souhait de la grande distribution française à l'intégrer rapidement dans sa supply chain. Il semble sur ce point qu'il reste une équation à trouver entre la valeur ajoutée et le coût unitaire des produits à tracer par RFID. Il semble ainsi que, dans un premier temps du moins, le recours à cette technologie ne puisse être envisagé que pour l'offre de produits non-alimentaires. La mise en place de la RFID est également susceptible de donner un sens nouveau aux relations fournisseurs distributeurs, éventuellement dans le sens d'un resserrement des liens coopératifs. Sur ce point, il conviendra sans doute de distinguer fabricants de MDD et de marques nationales.

⁵⁵ "Étiquette intelligente et code à barres : un mariage programmé", *Points de vente*, n°926, février 2004, p.48.

⁵⁶ "RFID : la grande distribution met ses fournisseurs au pied du mur", *Silicon.com*, 30 avril 2004.

6. LE REGIME DE CONCURRENCE

6.1. L'intensité de la concurrence

L'intensité de la concurrence est traditionnellement forte dans le secteur de la grande distribution alimentaire. Cela tient à un ensemble de facteurs parmi lesquels figurent la tradition de la mise en avant du prix comme principal argument commercial, ainsi que la diversité des modes de gouvernance des principaux acteurs celle-ci s'oppose à une convergence stratégique qui conduirait à réduire l'intensité du combat concurrentiel.

Bien que difficile à mesurer, la pression concurrentielle s'est vraisemblablement quelque peu relâchée à partir du milieu des années 90. Deux raisons principales peuvent être avancées :

- La mise en place de la loi Galland, en 1996, a fortement réduit la capacité des distributeurs à utiliser le prix des produits de grandes marques comme axe prioritaire de leurs stratégies concurrentielles (voir point suivant).
- La succession des opérations de fusion-acquisition intervenues au cours des années 80 et 90 a conduit à l'augmentation du niveau de la concentration. Ces structures ont par ailleurs été confortées par la saturation progressive du potentiel d'ouverture de nouveaux points de vente, elle-même aggravée par le durcissement de la réglementation sur l'équipement commercial, ce qui a conduit à une élévation significative du niveau des barrières à l'entrée. La théorie économique établit que la conjugaison de structures concentrées et de l'existence de barrières à l'entrée (rendant le marché non "contestable") favorise l'affaiblissement de l'intensité de la concurrence, en raison notamment de la prise de conscience par les acteurs de la situation d'interdépendance stratégique dans laquelle ils se trouvent (une stratégie agressive risque fort de susciter des représailles de la part des concurrents et de conduire à une dégradation des conditions collectives de rentabilité).

Ce diagnostic de relâchement de la pression concurrentielle se trouve indirectement conforté par :

- un niveau de rentabilité relativement élevé et en croissance,
- la relative stabilité des parts de marché des principaux acteurs du secteur.

La dynamique concurrentielle a cependant été récemment relancée. D'une part, les acteurs traditionnels du secteur ont été ébranlés par la pénétration rapide du hard-discount, à l'initiative de distributeurs étrangers. Face à la réduction de leurs parts de marché, et dans une conjoncture de la consommation morose, un effort de renforcement de leur compétitivité-prix a été engagé à partir de 2004. D'autre part, la réforme de la loi Galland a redonné aux distributeurs des marges de manœuvre pour entreprendre des stratégies tarifaires plus agressives.

La révision du cadre réglementaire, qu'il s'agisse des suites qui seront données à la première étape de la réforme de la loi Galland ou de la refonte en cours de la réglementation sur l'urbanisme commercial, constitue une variable critique pour l'intensité de la concurrence au cours des prochaines années. L'issue de la réforme du cadre réglementaire demeure à ce titre un facteur d'incertitude qui constituera une variable de construction des scénarios prospectifs.

6.2. Les modalités de la concurrence

Les modalités de la concurrence dictent les terrains sur lesquels s'affrontent les entreprises d'un même secteur. Elles constituent les critères à partir desquels s'exerce le mécanisme de sélection sur le marché. Elles indiquent dans quelle direction les entreprises doivent orienter en priorité leur recherche de compétitivité. Les entreprises ayant réussi à développer des avantages compétitifs adaptés aux modalités de la concurrence et suffisamment forts par rapport à ceux de leurs concurrents tendent à enregistrer de bons résultats. Les autres sont les premières victimes du mécanisme de sélection exercé par le processus concurrentiel.

Il existe un très grand nombre de modalités de la concurrence possibles. Elles se concentrent généralement sur un mode dominant autour duquel se concentre l'énergie stratégique des acteurs. Elles peuvent toutefois faire également intervenir des modes de concurrence secondaires, susceptibles d'être associés à des segments de marché spécifiques, vis-à-vis desquels se positionnent les firmes qui souffrent d'un déficit structurel de compétitivité au regard du mode de concurrence dominant.

Les modalités de la concurrence au sein d'un secteur résultent d'un ensemble de facteurs exogènes et endogènes. Parmi les facteurs exogènes, les attentes des clients et les variables sur lesquelles se fondent leurs choix, jouent évidemment un rôle de premier plan. Le cadre réglementaire et, en particulier dans le cas du commerce, les dispositifs qui encadrent les relations industrie-commerce et les politiques tarifaires, exercent également une influence déterminante. Du côté des facteurs endogènes, les structures du secteur (notamment son degré de concentration) contribuent à la manière dont les entreprises se font concurrence, de même que la culture sectorielle (entendue comme des "visions du monde" partagées, des modes de pensée, des valeurs, des normes de comportement, véhiculés notamment par les success stories, la presse professionnelle, les cabinets de consultants spécialisés...).

6.2.1. Les déterminants exogènes

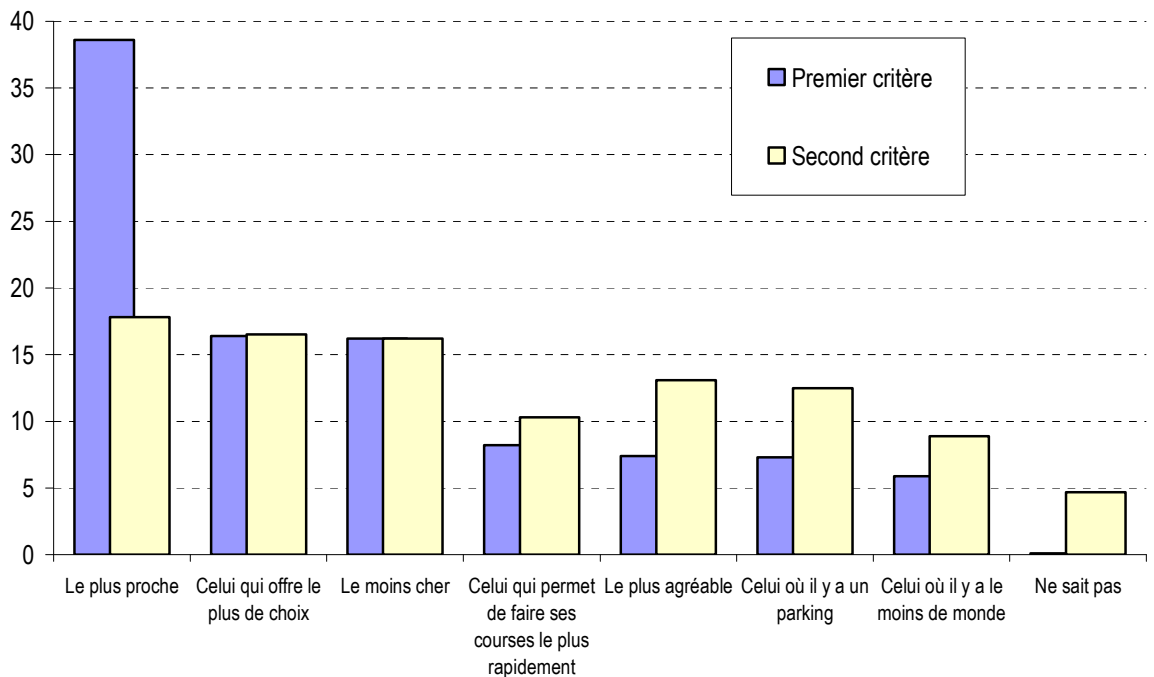
6.2.1.1. Préférences des consommateurs : la proximité reste le critère n°1

Les critères à partir desquels les consommateurs arbitrent entre les différents points de vente alimentaires à leur portée constituent naturellement un déterminant direct des modalités de la concurrence entre les enseignes. Deux sources principales seront mobilisées pour explorer ce thème : l'enquête Commerce du CREDOC de 2005, et les 3 focus groups réalisés par le CREDOC en novembre 2006. Ces sources sont ponctuellement complétées par des résultats d'enquêtes réalisées par d'autres instituts, qui ont été diffusés dans la presse.

■ La proximité

Interrogés sur les critères privilégiés pour le choix du magasin où sont réalisées les courses alimentaires, les consommateurs interrogés dans le cadre de l'enquête Commerce ont mis en avant à près de 40% la proximité comme premier critère de choix, loin devant tous les autres items qui leur avaient été proposés.

Les critères de choix privilégiés pour le choix du magasin



Source : CRÉDOC, Enquête commerce 2005

Si l'on ajoute les 18% qui citent la proximité comme second critère de choix, c'est plus d'un consommateur sur deux qui arbitre entre les points de vente sur la base de cet item. Le choix de la surface de vente est ainsi surdéterminé par le lieu de résidence. La majorité des consommateurs font leurs courses à proximité de leur domicile, sur le trajet travail-domicile, en allant chercher les enfants à l'école.... Ce résultat ne signifie évidemment pas que les consommateurs privilégient systématiquement le point de vente le plus proche (ou, ce qui n'est pas toujours équivalent, le plus accessible). Les consommateurs ont acquis une grande habileté dans l'exploitation des avantages distinctifs associés aux différents formats pour répondre à la diversité de leurs besoins. La proximité est particulièrement recherchée pour la réalisation des courses d'appoint. Toutefois, la proximité est très certainement un élément très important de la mise en concurrence des enseignes au sein d'un même format. Ce constat reflète, en creux, la faiblesse de la différenciation de l'offre des enseignes concurrentes. Il contribue aussi à expliquer l'importance que les acteurs du secteur accordent à la densification de leur réseau : la création d'un nouveau point de vente peut être une opportunité de capter une part de la clientèle d'un concurrent rendu ainsi moins proche.

■ Le prix

Le prix (à égalité avec le choix) est le deuxième critère de choix déclaré du point de vente alimentaire. Comme premier critère, il arrive cependant loin derrière la proximité (18%).

Ce type d'approche directe, par voie déclarative, des critères de choix des points de vente peine à rendre compte de la complexité de la position du prix dans les arbitrages des consommateurs.

Une étude réalisée en 2005 par l'IRI⁵⁷ auprès de 6 500 consommateurs interrogés face au rayon (sur 35 catégories de produits de grande consommation) juste après l'achat, aboutit au constat que seulement 23 % des acheteurs lisent les prix affichés. Dans la grande majorité des cas, les consommateurs s'en remettent à une image prix. Cette étude semble indiquer que le prix intervient en amont de l'achat, au niveau du choix du circuit (hypermarché-supermarché *versus* hard-discount) et du choix de la marque (marque nationale vs MDD).

Le rôle du prix dans la sélection des points de vente peut également s'exprimer au travers de la sensibilité des consommateurs aux offres promotionnelles. Certains consommateurs ayant participé aux focus groups se montrent très réceptifs à ces offres et peuvent être conduits à arbitrer entre les enseignes et à élargir leur zone d'approvisionnement afin d'optimiser leurs achats. Ces comportements sont cependant minoritaires, ce dont semblent témoigner les travaux statistiques de Pierre Volle [2000].

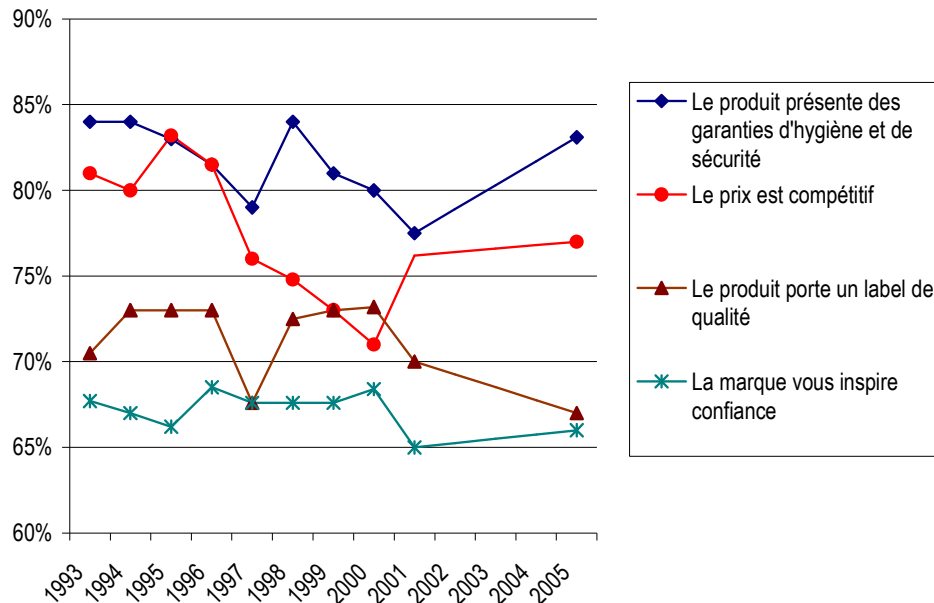
En tout état de cause, s'il semble clair que le prix est une variable importante dans le choix des points de vente fréquentés, il ne s'agit que d'une variable parmi d'autres, ce qui au final est attesté par le fait que la corrélation entre le niveau de prix – à l'échelle des différentes catégories de circuits et des différentes enseignes d'un même circuit – et la part de marché est très imparfaite.

Il a souvent été avancé que la sensibilité des consommateurs au prix se serait renforcée au cours des dernières années, à la faveur de la conjonction d'un certain nombre de facteurs : faible croissance du pouvoir d'achat et répartition inégalitaire de cette croissance, sentiment de dérapage inflationniste associé au passage à l'euro, déplacement du "vouloir d'achat" en faveur de catégories de biens et services (souvent issus des NTIC) plus impliquants, développement des modèles d'offres à prix bas (hard-discount, low cost)...

Dans le cadre de son enquête Consommation, le CREDOC interroge régulièrement les Français sur les facteurs qui les incitent à l'achat. La sensibilité au prix, ainsi appréhendée, avait connu un recul significatif au cours de la seconde moitié des années 90, sans doute à la faveur de la reprise économique, pour remonter brusquement en 2001. En 2005, la proportion de Français se déclarant incités à l'achat par des prix compétitifs n'est que légèrement supérieure à celle observée en 2001, soit un niveau sensiblement plus faible que ceux enregistrés au cours de la première moitié des années 90.

⁵⁷ *Rayon Boissons*, n°144, septembre 2006.

Évolution des principaux critères d'achat



Source : CRÉDOC, Enquêtes Consommation 1993-2005

■ Le choix

Dans l'enquête Commerce de 2005, le choix se situe à égalité avec le prix au deuxième rang des critères de choix des points de vente alimentaires.

La question du choix renvoie à deux types de préoccupations des consommateurs :

- Le souci de "massifier" les achats. Certains types de consommateurs (notamment les ménages biactifs avec enfants) sont désireux de "rationaliser" le réapprovisionnement du foyer en concentrant une part importante de leurs achats sur un nombre limité de visites. Ils valorisent donc, pour ce qui est des courses de fond, les points de vente qui, par l'abondance de l'offre, sont les plus susceptibles de permettre la couverture d'une proportion importante des besoins.
- Le désir d'accéder à certains produits ou certaines références particulièrement attractifs pour le consommateur qui les recherche. Les focus groups ont montré que, pour certains consommateurs, un seul produit peut avoir valeur de prescription vers une surface de vente l'ayant intégré dans son assortiment. La profondeur des gammes proposées est donc susceptible de polariser la fréquentation des consommateurs affichant des préférences marquées pour certaines variétés de produits.

■ Le gain de temps

Seulement 8% des personnes interrogées au cours de l'enquête Commerce ont désigné l'item "celui qui permet de faire ses courses le plus rapidement" comme premier critère de choix des points de vente alimentaires fréquentés (10% comme second critère). Le faible score du critère du gain de temps est quelque peu dissonant avec l'importance qu'a pris ce thème au cours des

dernières années dans les réflexions sur les nouveaux comportements de consommation et dans les expérimentations menées par un certain nombre de distributeurs.

■ Le confort d'achat et le cadre

Les critères renvoyant à l'aménagement du cadre de vente et au confort d'achat apparaissent comme des critères de choix de second rang. On retiendra cependant que, de manière cumulée, les critères qualitatifs (magasin agréable, rapidité des courses, faible affluence) comptent plus que le critère des prix bas...

6.2.1.2. Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leurs préférences

La dispersion des réponses relatives aux critères de choix des points de vente alimentaires constitue un indice de l'hétérogénéité des consommateurs et de la diversité des logiques d'achat.

Ce point peut être illustré par la typologie réalisée sur la base des résultats de l'enquête Commerce. Cette typologie repère 5 groupes de consommateurs qui se distinguent par la nature des formats fréquentés et la fréquence de leurs visites.

Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leur stratégie d'approvisionnement

Taux de fréquentation hebdomadaire des circuits selon les groupes de la typologie (en %)

	Massificateurs (20%)	Conquis du hard-discount (24%)	Supermaniacs (19%)	Éclectiques de la proximité (24%)	Papillonneurs fréquents (14%)	Ensemble
Hypermarché	78,9	57,3	2,8	28,5	39,0	42,1
Supermarché	19,8	31,1	70,4	43,3	39,9	40,2
Supérette	3,8	2,1	0,0	66,4	0,7	17,2
Épicerie	0,0	0,0	0,0	27,3	64,0	15,4
Hard-discount	3,9	48,4	6,6	18,6	14,2	19,8
Marché	25,8	27,3	22,0	46,3	44,4	32,9
Cce alim. spéc.	8,7	20,1	21,6	36,5	44,1	25,4
Mag. surgelés	2,7	0,0	0,0	6,0	0,0	2,0

Source : CRÉDOC, Enquête Commerce, juin 2005

Lecture : 79% des membres du groupe "Massificateurs" fréquentent l'hypermarché au moins une fois par semaine, contre seulement 3% des membres du groupe "Supermaniacs".

■ Les massificateurs (20% de la population)

Une très forte concentration des achats sur les hypermarchés

La totalité des "massificateurs" fréquentent les hypermarchés et ils sont près de 80% à les visiter au moins une fois par semaine. Ils représentent 38% de la clientèle se rendant au moins une fois par semaine dans les hypermarchés. Le taux de fréquentation des marchés et supermarchés est également élevé. En revanche, ils sont très sous-utilisateurs du commerce de proximité (supérettes, épicerie de quartier et commerces alimentaires spécialisés).

Proximité, rapidité et choix comme facteurs déterminants

La stratégie de ces consommateurs est celle de la massification, c'est-à-dire la réalisation efficace des courses par leur regroupement dans un petit nombre de circuits généralistes. Ainsi, pour leur choix des points de vente, ils accordent une grande importance à la proximité, à la rapidité et au choix. A l'inverse, ils se montrent relativement moins sensibles aux critères du prix et de l'affluence dans le magasin.

Sur le plan sociodémographique, ce groupe est principalement composé de couples actifs avec enfants, de toute catégorie sociale et habitant dans les grandes agglomérations et la région parisienne (hors Paris, et en particulier les Yvelines, la Seine et Marne et l'Essonne). Les possibilités d'accès aux hypermarchés constituent à l'évidence une condition d'appartenance à ce groupe puisque les individus concernés sont sous-représentés dans les communes rurales et les petites agglomérations.

■ Les conquis du hard-discount (24% de la population)

Le hard discount comme élément central de leurs comportements de magasinage

Les "conquis du hard-discount" affichent un attrait tout particulier pour ce nouveau circuit, à côté des hypermarchés et des supermarchés. Près de 95% des membres de ce groupe fréquentent les hypermarchés et ils représentent près du tiers de l'ensemble de la clientèle fréquentant ce format au moins une fois par semaine. Ils sont 93% à visiter au moins occasionnellement le hard-discount et près d'un sur deux s'y rend une fois par semaine ou plus souvent. A l'inverse, ils sont très sous-utilisateurs des supérettes, des épicerie de quartier, des magasins de surgelés et, dans une moindre mesure, des commerces spécialisés.

Le prix comme premier critère de choix

Le niveau des prix est le premier critère de choix du point de vente. Le choix, la rapidité, le caractère agréable du magasin... sont très en retrait par rapport à ce qui est observé dans les autres groupes. En outre, les courses sont davantage perçues comme une corvée que comme un plaisir.

Les couples avec enfants et les tranches d'âge jeunes (18-34 ans) sont sur-représentés, ce qui est compensé par une quasi-absence des 75 ans et plus. Les actifs et les femmes au foyer y sont plus nombreux. Les artisans, commerçants et chefs d'entreprise, ainsi que les cadres et professions intellectuelles supérieures sont relativement peu présents, à l'inverse de la catégorie des ouvriers. Les tranches moyennes dominent la structure par classe de revenu. Ce groupe

semble être majoritairement composé de personnes que l'intensité (voir l'intensification) de la contrainte budgétaire rend sensibles à l'offre du hard-discount.

■ Les supermaniacs (19% de la population)

Des comportements d'achat très centrés sur le format supermarché

Les "supermaniacs" affichent un taux de fréquentation des supermarchés de 98%. Ils fréquentent peu les autres circuits et affichent surtout une proportion très importante de personnes déclarant avoir réduit leur fréquentation des hypermarchés (28% des clients du circuit), notamment en raison des réserves émises quant à la rapidité des courses, l'accessibilité du magasin, le caractère agréable des courses et, dans une moindre mesure, l'attractivité des prix.

Une prise en compte de l'ensemble des critères de choix

Le ressenti de la contrainte budgétaire ainsi que la sensibilité au prix à l'intérieur de ce groupe ne se distinguent pas significativement de ceux de l'ensemble de la population, de même que les critères de choix du point de vente. Relevons cependant l'importance relative de la proximité (cohérente avec le type d'implantation résidentielle de cette population) et de la rapidité dans la réalisation des courses.

Près d'une personne appartenant à ce groupe sur trois vit seule. Les personnes habitant une petite agglomération sont sur-représentées, alors que la région parisienne est relativement peu présente. Sur les autres critères sociodémographiques, les membres de ce groupe ne se distinguent pas significativement de l'ensemble de la population.

■ Les éclectiques de la proximité (24% de la population)

La fréquentation d'un nombre élevé de circuits de proximité

Les "éclectiques de la proximité" se caractérisent par un nombre élevé de circuits fréquentés et accordent une place importante aux formats de proximité (en particulier les supérettes avec un taux de fréquentation de 98% et les épiceries de quartier). Ils composent 77% de la population qui déclare avoir accru sa fréquentation des supérettes. Le taux de fréquentation des hypermarchés (84%) est légèrement inférieur à celui observé sur l'ensemble de la population, mais c'est dans ce groupe que l'on trouve la plus forte proportion d'individus déclarant avoir augmenté leur fréquentation des hypers.

Une sensibilité aux prix relativement faible

La population de ce groupe semble être caractérisée, dans son ensemble, par une sensibilité au prix relativement faible. L'offre de garanties écologiques et le fait que le fabricant soutienne une cause humanitaire apparaissent comme des facteurs incitatifs relativement forts à l'achat.

Sur le plan sociodémographique, ce qui distingue le plus nettement cette population est la forte surreprésentation des habitants de l'unité urbaine de Paris (un membre de ce groupe sur quatre), et plus particulièrement des Parisiens et des habitants des Hauts-de-Seine. De manière cohérente, le taux de motorisation de la population de ce groupe n'est que de 77%. 53% des individus de ce groupe vivent sans enfant sous leur toit et 37% vivent seuls, sans pour autant que les retraités soient surreprésentés. Les artisans, commerçants et chefs d'entreprise, ainsi que les cadres et professions intellectuelles supérieures sont surreprésentés, alors qu'employés et ouvriers sont relativement peu nombreux.

■ Les papillonneurs fréquents (14% de la population)

Une forte dispersion des comportements d'achat

C'est parmi les "papillonneurs fréquents" que les comportements d'achat se dispersent sur le plus grand nombre de circuits, du commerce alimentaire spécialisé à l'hyper, avec toutefois des fréquences d'achat plus élevées dans les commerces de proximité que dans les grandes surfaces et le hard-discount.

Si l'évolution de leur fréquentation des hypers et des supers est à peu près dans la norme, ils sont nombreux à déclarer avoir accru leur fréquentation des supérettes et des épiceries, mais aussi des magasins de hard-discount. Ils composent 57% de la population qui déclare avoir accru sa fréquentation des épiceries. A l'inverse, un quart de ceux qui fréquentent les magasins de surgelés déclarent avoir réduit leur fréquentation de ce circuit.

Un choix de circuit qui s'appuie sur des critères qualitatifs

Leur sensibilité au prix, qui se situe à peu près dans la norme, semble être restée stable au cours des derniers mois. Leurs critères de choix du magasin affichent un léger biais en faveur du choix, du caractère agréable et de la faible affluence. Le critère du prix, comme celui de la rapidité des courses, est en revanche en retrait relatif.

Les membres de ce groupe se distinguent peu sur le plan sociodémographique. Les 25-34 ans sont légèrement sous-représentés, à l'inverse des 65-74 ans légèrement surreprésentés. Ils vivent à 32% dans des communes rurales et sont relativement peu nombreux à habiter dans des agglomérations de taille moyenne (20 000 à 200 000 habitants). Les femmes au foyer sont très peu présentes. Sur le plan des critères incitatifs à l'achat, ce groupe se distingue par l'importance accordée à l'origine géographique des produits ainsi qu'aux garanties d'hygiène et de sécurité et aux garanties écologiques.

En conclusion, ces éléments font ressortir la grande diversité qui règne parmi les consommateurs quant aux critères privilégiés pour le choix des points de vente fréquentés. Cette diversité s'exprime à deux niveaux :

- Entre les consommateurs, ce dont rend compte la typologie présentée plus haut. Cette hétérogénéité est pour partie attachée à des variables sociodémographiques usuelles : l'âge, la composition du foyer, la zone d'habitation, le revenu. Toutefois, les variables sociodémographiques ne peuvent suffire à elles seules à expliquer la diversité des comportements observés. La prise en compte des attitudes à l'égard de la consommation, des courses ou de chacun des circuits – elles-mêmes très hétérogènes – offre un éclairage complémentaire à la diversité des comportements. Ainsi, les populations adoptant des comportements de magasinage similaires affichent en réalité des profils hétérogènes. Par exemple, la sous-population constituée de gros clients des supers (les supermaniacs de notre typologie) rassemble des individus fréquentant le circuit principalement pour sa proximité et sa praticité et qui sont en attente de prix plus bas, mais aussi des personnes qui sont davantage à la recherche de confort d'achat et de choix.

- Un même consommateur peut hiérarchiser différemment les critères de choix selon le type de courses, les occasions d'achat, les circonstances du moment... Ceci explique que la "multi-fréquentation" des formats (3,9 formats sur 9 en moyenne fréquentés par les consommateurs sur une base mensuelle) et des enseignes soit la règle. Les études du CREDOC montrent en outre que l'intensité de cette multi-fréquentation est en croissance sur la longue période.

L'hétérogénéité des comportements et des attentes des consommateurs rend plus complexes les modalités de la concurrence. Le marché de la distribution alimentaire est en réalité un marché fragmenté, dont la segmentation par format de magasin ne donne qu'un aperçu superficiel. Cette segmentation multiplie les terrains potentiels sur lesquels les distributeurs peuvent se faire concurrence pour capter les faveurs des consommateurs. Il n'est pas sûr que, à ce jour, la segmentation stratégique à l'intérieur du secteur de la distribution soit à la hauteur du caractère polymorphe de la demande qui lui est adressée.

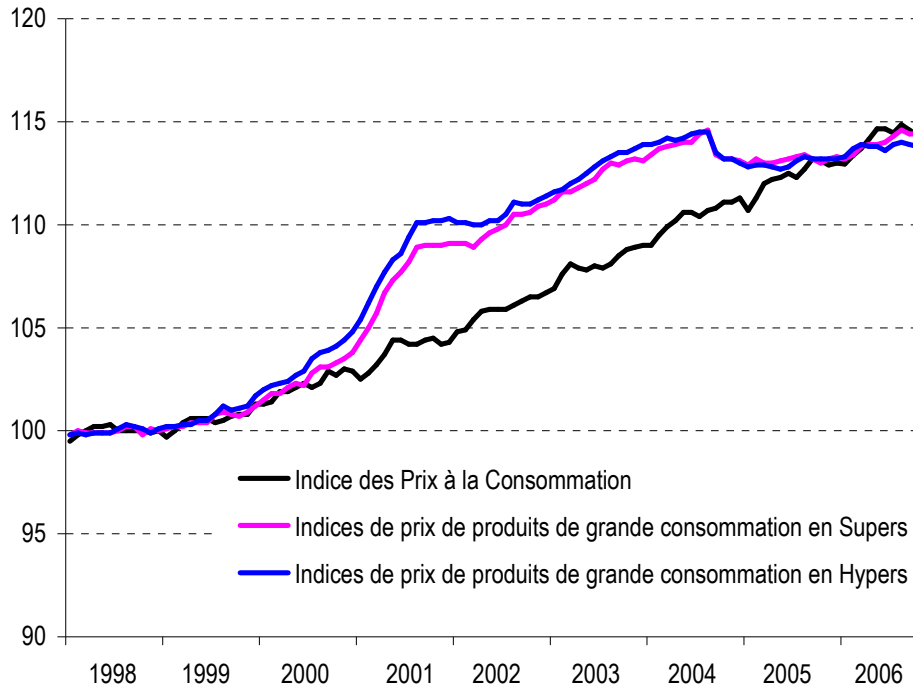
6.2.1.3. La réglementation

Le modèle économique du discount mis en œuvre dès l'origine a incité les entreprises de la grande distribution française à exploiter tous les moyens leur permettant de maîtriser les prix de vente aux consommateurs et de se doter d'un avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents. L'optimisation des conditions d'achat, avec la compression des coûts de distribution, a naturellement été perçue comme une priorité stratégique. Cette optimisation a consisté pour une large part dans le renforcement de la puissance d'achat afin de bénéficier d'un plus fort pouvoir de négociation sur les fournisseurs. L'importance de l'optimisation des achats dans le modèle économique des distributeurs a conduit à l'établissement de relations conflictuelles avec les fournisseurs, que les pouvoirs publics ont tenté de réguler, notamment à travers la loi Galland. Cette loi entendait rendre plus transparentes les négociations entre les distributeurs et leurs fournisseurs, en renforçant le statut des conditions de vente des fournisseurs (à la base du calcul du seuil de revente à perte) et en "institutionnalisant" la coopération commerciale devant faire l'objet d'une contractualisation explicite entre les parties.

L'application de la loi Galland a eu pour effet, mal anticipé, d'annihiler la concurrence par les prix sur les produits de grandes marques. En effet, l'ensemble des distributeurs, soumis aux mêmes conditions générales de vente de la part de leurs fournisseurs et contraints par l'interdiction de fixer les prix sous le seuil de revente à perte (les modalités de calcul du seuil de revente à perte ne permettent de prendre en compte que les ristournes inconditionnelles prévues dans les conditions générales de vente du fournisseur et figurant sur la facture), se sont mis à pratiquer les mêmes prix planchers, avec des marges avant minimales. Leur pouvoir de négociation s'exprimait sur le champ de la coopération commerciale, ce qui a conduit à l'inflation des marges arrière, sans qu'il soit possible d'en transférer directement le bénéfice au niveau des prix au consommateur. On estime que, en 2004, les marges arrière s'établissaient en moyenne à 33% du prix d'achat.

Le passage à l'euro a masqué le décrochage des prix des GSA

Indices de prix à la consommation (base 100 = 1998)



Source : INSEE

Ce mécanisme a nourri un cercle vicieux dont les consommateurs ont largement fait les frais : anticipant les concessions qu'ils devraient consentir sur le plan des marges arrière, les fournisseurs de marques nationales augmentaient leurs prix dans les conditions générales de vente, conduisant *ipso facto* à l'augmentation des prix au consommateur. Le brouillage occasionné par le passage à l'euro a grandement facilité l'expression de ce mécanisme inflationniste. L'indice des prix dans la grande distribution alimentaire a ainsi brusquement divergé de l'indice des prix à la consommation à partir de 2001.

La loi Galland a ainsi contribué au recul du prix dans les modalités de la concurrence au cours des premières années de la décennie 2000. Celui-ci a été partiellement compensé par la mise en avant des politiques promotionnelles, qui se sont fortement intensifiées durant cette période. Avec son "ticket", Leclerc a été en 2000 le premier distributeur à mettre en place un dispositif promotionnel permettant de transférer aux consommateurs une partie de la marge arrière. Une fois l'efficacité constatée, les autres enseignes, les unes après les autres, se sont dotées de dispositifs similaires, Carrefour venant fermer le rang en 2003 avec le lancement de son "ticket cash". La loi Galland a également contribué à détourner l'agressivité tarifaire des distributeurs des produits de marques nationales vers les MDD.

Moyens promotionnels en % du revenu brut

1999	2000	2001	2002	2003
14,0%	15,0%	16,4%	16,9%	17,4%

Source : Deloitte in LSA n°1951, avril 2006

Le recul du prix dans la concurrence a sans doute favorisé le développement du hard-discount, d'autant qu'il est intervenu au cours d'un épisode de conjoncture macro-économique morose. Il a également favorisé un mouvement de désaffection des consommateurs à l'égard des produits de marque en faveur des MDD et des premiers prix. Confrontés aux effets pervers de ce mode de fonctionnement, et sous la pression des pouvoirs publics désireux de doper le pouvoir d'achat des ménages en dépit de l'austérité salariale, un mouvement d'inversion de la dynamique des prix est intervenu au cours de l'année 2004. Les discussions autour de la "baisse Sarkozy" ont aussi été l'occasion de dresser le bilan des dysfonctionnements générés par la loi Galland et d'engager la réflexion sur les voies de sa réforme.

Cette réflexion a débouché en 2005 sur la loi Jacob-Dutheil. Le principal aspect de cette réforme consiste dans la possibilité pour les distributeurs de répercuter une partie de la marge arrière (la fraction de la marge arrière dépassant le seuil de 20% du prix net facturé en 2006, et 15% en 2007) dans le calcul du seuil de revente à perte. Le cadre réglementaire, désormais, n'interdit plus au prix de revenir au premier rang des modalités de la concurrence.

6.2.2. Les déterminants endogènes

Historiquement, la grande distribution s'est imposée grâce notamment à son avantage de compétitivité-prix par rapport aux formes traditionnelles de commerce. L'idée que le succès de la formule et la mission des enseignes résident dans la capacité à offrir un accès démocratique à la consommation est profondément ancrée dans la culture du secteur. Cette idée est confortée par la popularité de la théorie de la "roue de la distribution" dans le milieu professionnel, qui interprète la succession des formats dominants au cours de l'histoire du commerce comme une dynamique récurrente d'embourgeoisement des formats installés, qui favoriserait l'entrée de "nouveaux barbares" à la tête de concepts dotés d'un avantage de compétitivité-prix. L'histoire de la grande distribution française (y compris récente) est riche d'exemples montrant que, face à une dégradation (conjoncturelle ou structurelle) de leurs résultats, les distributeurs tendent à répondre par un renforcement de leur agressivité sur le terrain des prix.

La loi Galland a eu comme effet, comme nous venons de le rappeler, d'émousser la concurrence par les prix entre les acteurs traditionnels. Toutefois, l'érosion de leurs parts de marché, consécutive à la poussée du hard-discount, a conduit à une intensification de la mise en avant des prix, soit directement (via la visibilité renforcée des MDD et des premiers prix), soit indirectement au moyen de l'intensification des politiques promotionnelles et du lancement de programmes de fidélisation permettant une certaine redistribution de la marge arrière. Le succès du hard-discount a ainsi entretenu la croyance en la validité de la théorie de la roue de la distribution. Cette croyance s'est ensuite trouvée confortée par le mouvement de reconquête de parts de marché amorcé en 2005 par les hypers et les supers, de manière concomitante à la restauration de leur compétitivité-prix.

La place que tient traditionnellement le prix dans la concurrence entre les enseignes de la grande distribution tient également à un autre caractère du modèle originel. Le modèle de la grande distribution est celui de la diffusion de masse des produits de grande marque. Ceci a pour

conséquence de rendre les offres des enseignes concurrentes très similaires car composées pour une part importante de produits identiques (mêmes codes à barres). Il est alors très facile pour les consommateurs, au moins à l'échelle de chaque produit pris individuellement, de repérer quelle enseigne (en réalité, quel magasin, car les prix sont variables à l'intérieur d'un même réseau) offre le prix le plus bas.

La densification de l'appareil commercial a fait qu'aujourd'hui la plupart des consommateurs ont, dans leur zone d'approvisionnement, accès à plusieurs enseignes concurrentes, ce qui les met en mesure d'arbitrer aisément en faveur de la moins chère. Cet arbitrage sera d'autant plus facile qu'une partie de l'information sur les prix leur est livrée spontanément par le biais des prospectus déposés dans leur boîte aux lettres.

Les structures d'un secteur constituent un déterminant endogène important des modalités de la concurrence. On a vu que la théorie économique établit une relation entre le degré de concentration d'un secteur et l'intensité de la concurrence en raison de l'importance des interdépendances stratégiques entre les acteurs. Le même type de raisonnement conduit à considérer que plus les structures du secteur sont concentrées et composées d'acteurs homogènes (dans leurs objectifs, leur taille, leurs forces et leurs faiblesses...), plus le combat concurrentiel tend à s'écarter des prix, qui est souvent le mode de concurrence le plus nuisible à la rentabilité.

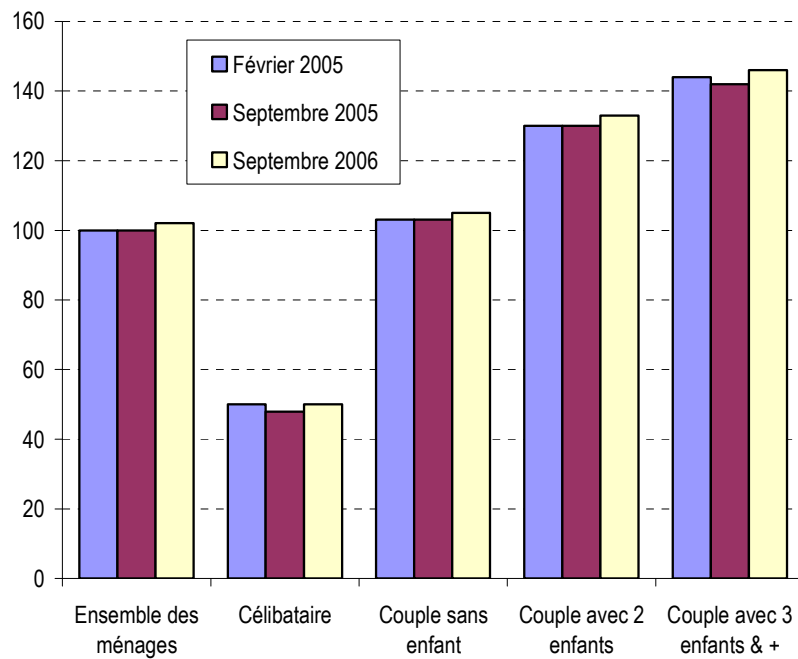
Le niveau de concentration atteint dans la distribution alimentaire constitue sans doute aujourd'hui un facteur de tempérament de la concurrence par les prix. Il est toutefois au moins partiellement contrebalancé par l'hétérogénéité du profil des firmes en compétition. Le développement du hard-discount en France, qui met naturellement le prix au cœur de son positionnement stratégique, a incontestablement renforcé l'importance de ce critère. De même, la diversité des modes de gouvernance parmi les grands acteurs du secteur (en particulier le clivage entre les "intégrés" et les "indépendants"), qui s'accompagne d'une diversité de cultures d'entreprise et de "visions du monde", a pu jouer comme un rempart à l'encontre d'une convergence oligopolistique des comportements.

6.2.3. Vers un recul des prix comme mode de concurrence dominant ?

Nombre d'observateurs anticipaient le déclenchement d'une guerre des prix à la faveur de la mise en œuvre de la réforme de la loi Galland. Un an après, le bilan est plus nuancé. L'indice des prix de la grande distribution, poursuivant sur la lancée engagée en 2004, a fini en 2006 sa convergence vers l'indice des prix à la consommation, les prix dans les hypers ayant même été légèrement plus sages que l'inflation. Ce diagnostic est convergent avec celui que l'on peut tirer de l'observation de l'évolution des prix des "chariots types" de la DGCCRF qui révèle une quasi stabilité des prix entre février 2005 et septembre 2006. Selon les relevés effectués par Panel International, le niveau de l'inflation sur les produits de marque aurait baissé de plus de deux points en 10 mois.

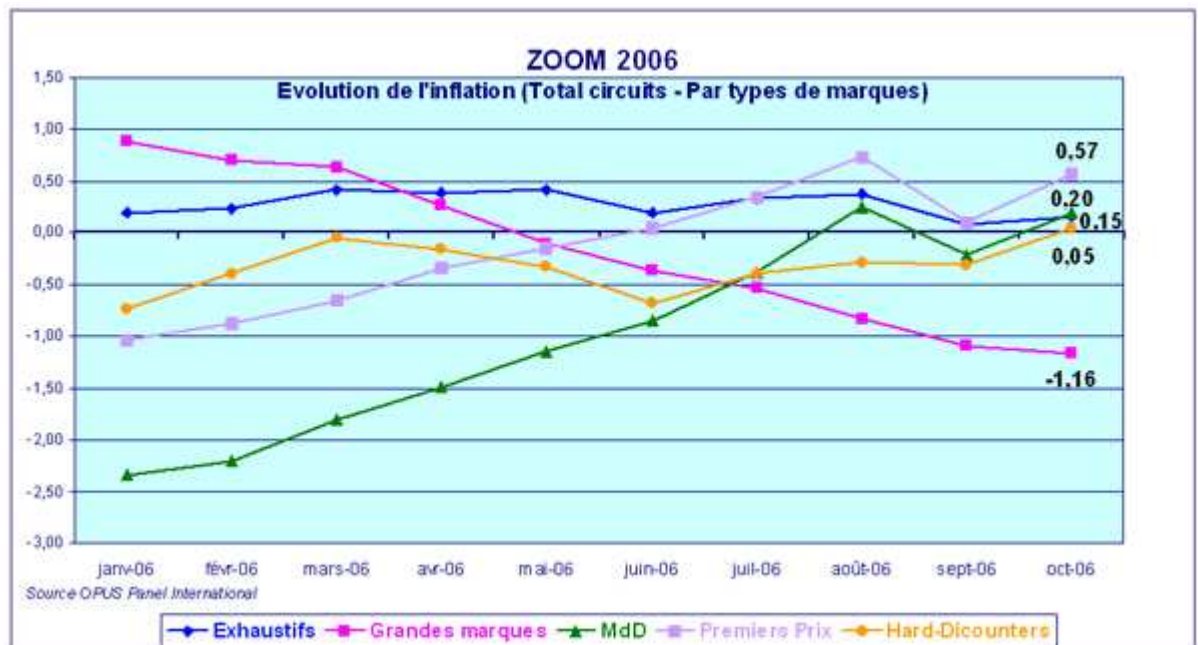
Pour autant, la dynamique des prix ne semble pas avoir suivi le scénario de guerre des prix que d'aucuns avaient imaginé. Comme on le verra en détail plus bas, les distributeurs tendent à mettre en place des politiques tarifaires plus fines. Celles-ci se traduisent par des baisses de prix concentrées sur les "produits prospectus", qui servent de point focal aux consommateurs, mais aussi par des efforts promotionnels à destination des segments de clientèle les plus sensibles au prix.

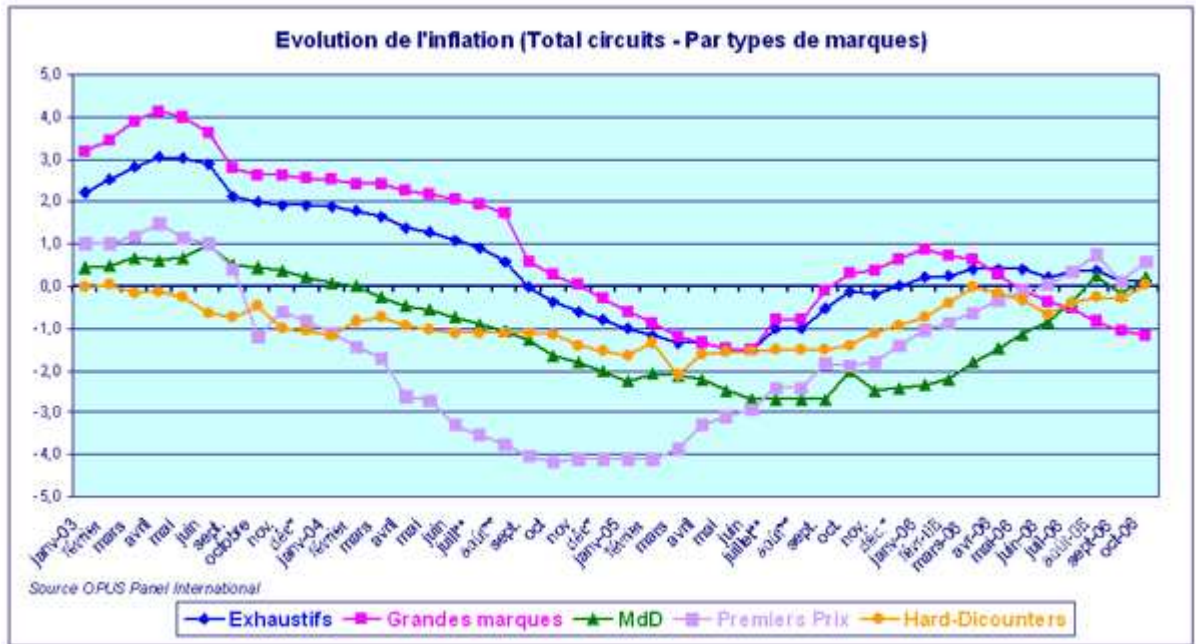
L'évolution du prix des "chariots types" (en €)



Source : DGCCRF

Autrement dit, à une concurrence par les prix généralisée tend à se substituer une concurrence par les prix circonscrite aux poches de marché les plus concurrentielles. En contrepartie de l'effort consenti sur le prix des produits de marque, les distributeurs ont relâché la pression qu'ils avaient exercée au cours des dernières années sur les prix des premiers prix et des MDD, dont l'indice des prix est nettement orienté à la hausse.





Simultanément, certains modes de concurrence secondaires semblent en passe d'acquiescer une importance accrue : différenciation de l'offre au moyen de gammes de MDD repensées, enrichies de produits revêtant quelquefois un caractère exclusif et innovant (voir plus bas) ; développement du marketing relationnel qui, s'il reste centré sur l'attribution d'offres promotionnelles ciblées, s'efforce également d'entretenir une relation plus "dense" avec les clients (voir l'exemple des "clubs" lancés par Champion) ; amélioration du confort d'achat dans les magasins, notamment par la facilitation du passage en caisse... La prise de conscience de la faible efficacité des politiques promotionnelles pourrait accélérer le mouvement. Selon le cabinet Deloitte, 9 opérations promotionnelles sur 10 génèreraient un retour sur investissement négatif⁵⁸, en raison des difficultés éprouvées par les distributeurs pour en calculer le coût réel (temps passé, coût de gestion des dispositifs, cannibalisation des ventes...).

La place que le prix est appelé à tenir dans l'avenir dans le processus concurrentiel demeure cependant incertaine. La nature oligopolistique des structures du secteur, conjuguée à l'épuisement structurel du potentiel de croissance sur le marché domestique et à la faiblesse de l'élasticité de la demande par rapport au prix, ainsi que le poids croissant des MDD dans l'offre des distributeurs, plaident pour une stabilisation de la concurrence par les prix à un niveau raisonnable. Toutefois, le renforcement du rôle du prix dans la concurrence à court et moyen terme ne peut pas être exclu. La poursuite du mouvement de bascule de la marge arrière dans les prix, inscrite dans la réforme de loi Galland, constitue un contexte favorable. La guerre des indices à laquelle se livrent les enseignes de la grande distribution, dont le dernier épisode en date est la publication par Leclerc de la deuxième version de son site quiestlemoinscher.com (qui rend accessible aux consommateurs le résultat du relevé de 1 536 produits de marques nationales dans les grandes enseignes de supers et d'hypers), pousse dans la même direction. La manière dont les enseignes de hard-discount vont réagir à l'érosion de leur part de marché

⁵⁸ LSA, n°1951, 4 avril 2006.

constitue une variable importante. De même que la manière dont évolueront le pouvoir d'achat et le moral des ménages au cours des prochaines années.

7. STRATEGIE DES ENTREPRISES

Les stratégies des firmes du secteur s'organisent autour de deux temporalités :

- A court terme, elles se concentrent depuis près de deux ans autour d'un objectif de rééquilibrage des parts de marché après la pénétration rapide du hard-discount. La restauration de la compétitivité-prix se trouve ainsi au cœur des initiatives stratégiques des hypers et des supers.

- A moyen et à long terme, il s'agit de faire face à l'épuisement du régime de croissance extensive et de négocier l'entrée dans le régime de croissance intensive. A cet égard, les acteurs du secteur doivent relever deux défis majeurs. Ils doivent tout d'abord tenter de poursuivre la croissance extensive, alors que s'épuise la dynamique de conquête de parts de marché qui a nourri la croissance de la grande distribution depuis l'origine. Ils doivent ensuite faire évoluer le modèle de la grande distribution de masse afin de l'adapter aux caractéristiques du système économique et social contemporain : une économie post-fordienne et une société hypermoderne. Il s'agit fondamentalement de dépasser une conception du métier de distributeur polarisée sur les produits, dans laquelle la fonction "achats" occupe une position centrale, pour adopter une "orientation client" qui renoue avec une définition large des fonctions du commerce et qui, en s'inscrivant dans une dimension plus servicielle, renouvelle les fondements de la création de valeur.

7.1. Les stratégies d'entretien de la croissance extensive

Les entreprises de la grande distribution alimentaire ont bénéficié de plusieurs décennies de croissance rapide, nourrie principalement par la conquête de parts de marché sur les circuits de distribution traditionnels. Devenues hégémoniques, elles s'efforcent d'activer de nouveaux moteurs de croissance. Les stratégies en la matière s'articulent autour de trois grands registres : la diversification, la croissance externe et la diversification.

7.1.1. La diversification

La diversification consiste, pour les entreprises de la grande distribution alimentaire, à obtenir la croissance de leur chiffre d'affaires par la pénétration de nouveaux marchés. La diversification est d'autant plus nécessaire que, comme on l'a vu, le marché alimentaire est saturé et semble durablement installé dans un régime de croissance lente.

Ces stratégies de diversification s'opèrent simultanément à l'échelle des groupes et à celle des enseignes. A l'échelle des groupes, il s'agit d'enrichir le portefeuille d'enseignes évoluant sur des marchés en croissance et/ou encore susceptibles de recéler des parts de marché à conquérir. Le groupe Mulliez est sans doute celui qui est allé le plus loin dans cette direction, avec un portefeuille d'enseignes très riche portant sur un nombre important de secteurs non-alimentaires. Le groupement Intermarché est lui aussi traditionnellement très actif dans ce domaine. Cora est présent dans les secteurs en forte croissance de la Jardinerie (Truffaut) et de l'animalerie

(Animalis). Leclerc a récemment étendu son activité dans le non-alimentaire aux secteurs du jardinage, du bricolage, du sport et de l'optique. Les autres poids lourds du secteur sont moins diversifiés hors de l'alimentaire : le groupe Casino est présent dans le discount non-alimentaire sur Internet avec Cdiscount et dans la banque (Banque Casino). Carrefour, qui s'était désengagé d'un certain nombre de secteurs non-alimentaires pour financer son internationalisation, vient d'ouvrir le site non-alimentaire Boostore. Seul Système U reste concentré sur le marché alimentaire.

A l'échelle des enseignes, la diversification consiste à aborder la vente de biens ou services supplémentaires. Ce mouvement, engagé de longue date, est régulièrement entretenu par de nouvelles initiatives. Dans l'alimentaire, à mesure que la restauration hors-foyer se substituait aux repas préparés et consommés à la maison, les enseignes ont développé leur offre de produits traiteurs et de snacking. Dans le non-alimentaire, après la bijouterie, la parapharmacie, l'informatique..., les GSA se sont rapidement positionnées sur les marchés naissant de la téléphonie mobile, des DVD et de la photo numérique. Mais le véritable défi qui leur est lancé est de réussir leur diversification dans les services qui, rappelons-le, occupent une place croissante dans le budget des ménages. Après les offensives sur les marchés du voyage, de la billetterie, de l'assurance et des services financiers, l'effort porte sur de nouveaux marchés en forte croissance : Carrefour et Auchan s'essayaient depuis peu au rôle de l'opérateur virtuel de téléphonie mobile, alors que Leclerc et Système U sont présents sur le marché de la musique en ligne.

Le bilan des diversifications réalisées à l'échelle des enseignes est mitigé. Les réussites incontestées dans les domaines de l'informatique ou des biens culturels n'ont pas suffi à enrayer l'effritement de la part de marché global des GSA dans le non-alimentaire, en raison des difficultés rencontrées dans les rayons traditionnels comme l'habillement, soumis à la rude concurrence des enseignes spécialisées. La pénétration des marchés de services se révèle particulièrement difficile : si les GSA ont réussi à s'imposer sur le marché de la billetterie, elles peinent à décoller dans le domaine du voyage, de l'assurance et des services financiers. Les difficultés à s'imposer sur les marchés de services témoignent sans doute de ce que le modèle de la grande distribution alimentaire, issu d'une économie fordienne à dominante industrielle, s'est construit autour de la vente de biens tangibles : des notions clés telles que la vitesse de rotation des stocks ou la vente en libre-service se révèlent bien peu adaptées à la vente de services et, face aux spécialistes, les GSA ne disposent comme atout décisif que de leur capacité à drainer un flux important de clients attirés par les autres composantes de leur offre. Exploiter le fabuleux gisement de croissance associé aux marchés de services imposera de revoir les bases mêmes du modèle. Ceci pourrait accélérer le passage à des modes de fonctionnement caractéristiques du régime de croissance intensive.

7.1.2. La croissance externe

La croissance externe, i.e. par fusion-acquisition, constitue, avec la diversification des activités, l'un des derniers moyens de croissance extensive sur le marché domestique. L'essentiel des mouvements de concentration du secteur ont eu lieu au cours des 20 dernières années, au point qu'aujourd'hui les opportunités de croissance externe sont extrêmement limitées, tout au moins au niveau national.

Jusqu'à la fin des années 80, alors que les possibilités de croissance du parc étaient encore nombreuses, les acquisitions obéissaient à une logique de structuration d'un secteur neuf par la prise de contrôle des entités régionales (Casino rachète Cédis en 1985, Promodès acquiert 49% de Provencia en 1989...). Puis, avec la quasi-disparition des groupes régionaux susceptibles de

faire l'objet d'une reprise, les opérations s'étendent au cours des années 90 aux rapprochements d'entités nationales, qui se concluent en 1999 par la fusion des deux leaders Carrefour et Promodès.

Cette course aux reprises, qui fait suite à la course aux ouvertures des premières décennies de la grande distribution, a permis la création de groupes de dimension européenne, que leur taille a préservé jusqu'ici des velléités d'expansion de leurs concurrents. Des rumeurs épisodiques de rachat peuvent surgir çà et là dans la presse économique : la cession de tout ou partie du groupe Casino, les convoitises sur l'enseigne Cora – de plus petite dimension dans le paysage de la distribution alimentaire actuelle, le risque d'OPA sur Carrefour par un distributeur étranger désireux de prendre pied dans l'Hexagone (Wal-Mart ? Tesco ?)... Le niveau de concentration actuel de la distribution alimentaire française limite les possibilités de concentration à l'intérieur du territoire national. A l'exception d'opérations de faible envergure (comme le rachat "à l'unité" de magasins indépendants), les possibilités de croissance externe se situent en dehors du marché domestique, ce qui nous amène à étudier les stratégies de développement à l'international des acteurs du secteur.

7.1.3. *L'internationalisation*

L'internationalisation correspond à une tentative de prolongation du régime de croissance extensive par l'entrée sur de nouveaux marchés. Depuis une quinzaine d'années, la mondialisation de l'économie a considérablement accru les velléités de développement à l'étranger, en raison de l'ouverture progressive de marchés jusqu'alors fermés aux sociétés étrangères, en particulier en Europe de l'Est et en Asie, où d'importants réservoirs de croissance ont été identifiés.

En effet, le modèle économique originel de la grande distribution alimentaire (intermédiaire commercial entre production et consommation de masse dans une économie de type fordien) la pousse à s'implanter dans des pays en développement dont la situation socio-économique serait comparable à celle qu'ont connue les sociétés industrialisées au cours des années 60-70, i.e. des pays où émergent des classes moyennes aux taux d'équipement encore modestes et dont le pouvoir d'achat et la consommation progressent de manière spectaculaire. Ces pays sont d'autant plus attractifs qu'ils correspondent souvent à des volumes de population plus importants et que les évolutions démographiques y sont plus favorables que dans les sociétés occidentales vieillissantes. De plus, les structures commerciales y sont encore peu concentrées – le poids du commerce traditionnel est encore important – et la réglementation souvent favorable, ce qui assure des réservoirs de croissance importants et une plus forte rentabilité de l'activité.

7.1.3.1. **Des conditions de réussite parfois mal évaluées**

Il paraît ainsi logique qu'une large majorité des acteurs d'envergure internationale se soient lancés depuis plus d'une vingtaine d'années dans une course au développement à l'international, avec cependant quelques ratés. Pour réussir dans de bonnes conditions, l'entrée sur de nouveaux pays suppose une certaine proximité géographique (pays limitrophes permettant de disposer par "rayonnement" des structures logistiques originelles) ou culturelle (en termes de langue, de marché alimentaire, mais aussi et surtout d'attentes des clients vis-à-vis du commerce). Les tentatives d'implantation d'hypermarchés à la française aux États-Unis se sont toujours soldées par un échec, de même que le modèle de distribution ne convient pas toujours aux marchés européens, comme l'illustre le retrait récent de Wal-Mart en Allemagne. Ces deux

exemples rappellent par ailleurs la difficulté à pénétrer des marchés parvenus à maturité, même pour des groupes internationaux de premier plan.

Le succès du développement à l'international suppose ainsi une sélection judicieuse des pays ciblés, et une capacité d'adaptation du modèle issu du marché domestique à la demande locale, sur le mode de l'essai / erreur. Les partenariats sous forme de joint-venture, ou le développement d'un réseau de franchise constituent des moyens efficaces de pénétrer de nouveaux marchés, de même que les acquisitions tactiques qui permettent d'accéder plus rapidement à une position de leader.

7.1.3.2. Internationalisation et mode de gouvernance : des liens étroits

Le développement à l'international s'avère quoi qu'il en soit gourmand en capitaux et repose donc sur une activité bien implantée au niveau national, à même de le financer. A ce titre, il n'est pas surprenant que les premières tentatives d'extension à l'international aient été le fait des acteurs dominants sur leur marché d'origine (à l'instar de Carrefour qui a ouvert son premier hypermarché en Espagne en 1973).

A la capacité de financement vient s'ajouter le besoin d'une structure centrale de financement, ce qui tend à pénaliser les groupements d'indépendants et les réseaux de franchisés, tant en termes de nombre de pays investis que de vitesse d'acquisition d'un nombre "critique" de magasins. Ces derniers procèdent alors par intégration ou par alliance, avec de possibles effets de rattrapage lorsque le succès des premières implantations est établi : "Le recrutement d'un adhérent à l'international prend plusieurs années : ceci explique que les enseignes d'indépendants mettent plus de temps à monter en puissance dans un pays, mais ensuite il y a un rattrapage des recrutements par effet boule de neige" déclare Hugues Etienne, des centres Leclerc⁵⁹. Dans les groupes cotés en bourse, le besoin de visibilité sur la scène internationale constitue en revanche un moteur au développement à l'étranger, en dépit d'exigences de rentabilité à court terme susceptibles de raccourcir exagérément les délais accordés aux équipes dirigeantes pour l'obtention de résultats.

7.1.3.3. Stratégies d'internationalisation : le retour d'un certain pragmatisme

Les moyens mobilisés par la stratégie de développement à l'international augmentent sensiblement le niveau d'endettement des firmes et sont susceptibles d'engendrer une prise de retard sur le marché domestique. Après une vague de croissance débridée à l'international, on assiste ces deux dernières années à une rationalisation des portefeuilles d'actifs visant à concentrer l'effort sur un petit nombre de pays afin d'y acquérir une position dominante. Carrefour a ainsi cédé 2,5 milliards d'actifs en 2005, pour se renforcer en Pologne et en Chine. Début 2006, Casino s'est retiré de Pologne afin de réduire son niveau d'endettement et renforcer sa position sur les pays et les segments où il se trouvait en position de leader. ITM s'est retiré d'Allemagne, de Catalogne et de Wallonie afin de poursuivre ses efforts au Portugal et de se développer dans les Balkans (Bosnie, Roumanie, Serbie).

⁵⁹"Internationalisation du distributeur : de l'avantage compétitif à la performance", *Décisions Marketing*, n°37, janvier-mars 2005.

Ce retour du pragmatisme à l'international n'exclut pas des "paris" sur les marchés jugés les plus "juteux". Auchan vient ainsi d'ouvrir un supermarché de 16 000 m² – le plus grand du pays – en Roumanie, alors que Carrefour et Cora y sont déjà implantés. Mais c'est surtout la Chine et l'Inde qui attirent les convoitises : Carrefour, déjà leader sur le premier marché, vient de signer un partenariat avec le groupe Wadia pour l'ouverture de supermarchés en Inde, alors que Wal-Mart et Bharti Enterprises annoncent la création d'une chaîne de supermarchés commune, dans ce pays où la classe moyenne constitue un marché potentiel de 300 millions de personnes.

7.2. Les stratégies d'adaptation au régime de croissance intensive

Parallèlement à la recherche de nouveaux relais de croissance, les entreprises de la grande distribution alimentaire expérimentent de nouvelles options stratégiques visant à répondre aux mutations du système économique et social en général et aux nouveaux comportements des consommateurs en particulier. Ces nouvelles stratégies sont symptomatiques de l'entrée du secteur dans le régime de croissance intensive.

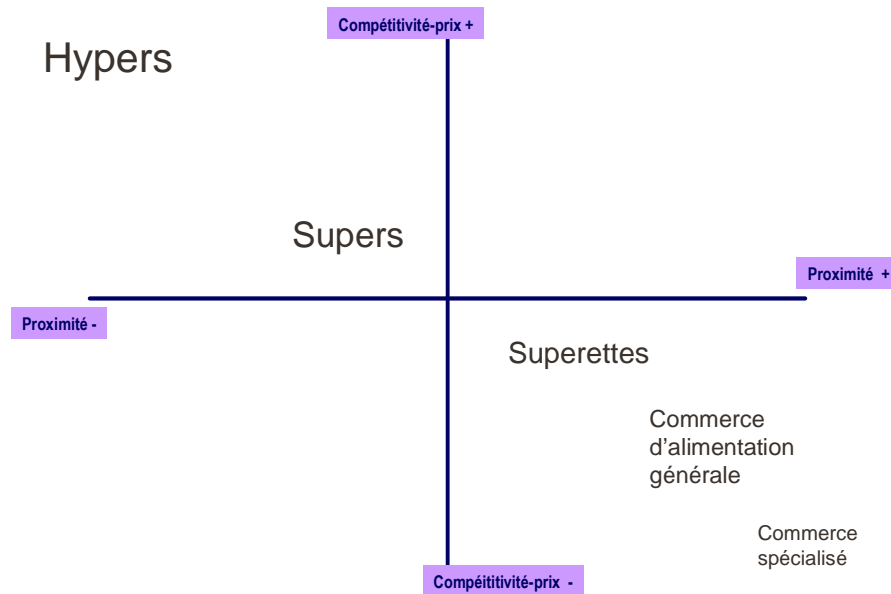
7.2.1. Le front office : une segmentation stratégique en voie de complexification

La segmentation stratégique dans le commerce alimentaire s'est longtemps confondue avec le découpage par format. Du commerce alimentaire spécialisé jusqu'à l'hypermarché, les différents formats du commerce alimentaire se répartissaient au sein d'un espace construit par le croisement de deux dimensions : le degré de proximité et le niveau de compétitivité-prix.

Les plus grands formats tiraient leur avantage concurrentiel des prix proposés, alors que les plus petits compensaient, avec difficulté, leur désavantage de coût par l'affirmation des atouts associés à la proximité. A la taille du format était également associée la nature de l'assortiment : aux plus grands formats l'offre la plus étendue et la plus profonde, aux plus petits l'offre la plus étroite.

Au sein de chaque format a longtemps régné une grande homogénéité stratégique parmi les enseignes concurrentes, rendant malaisée l'identification d'une segmentation intra-type pertinente.

La segmentation stratégique traditionnelle



Source : CRÉDOC

Cette segmentation stratégique traditionnelle a commencé à évoluer lentement il y a environ une vingtaine d'années, principalement en raison de l'introduction d'une certaine diversité de positionnements au sein des formats hypers et supers. Parmi les hypers, c'est un approfondissement de la segmentation traditionnelle qui est intervenu avec l'affirmation d'une distinction entre les très grands hypermarchés – à la très forte capacité d'attraction, et les hypermarchés traditionnels – à l'offre moins étendue et à la zone de chalandise plus étroite. La catégorie supermarché, quant à elle, s'est segmentée sur une base plus originale avec l'affirmation progressive de supermarchés d'attraction, de supermarchés d'appoint, de supermarchés urbains...

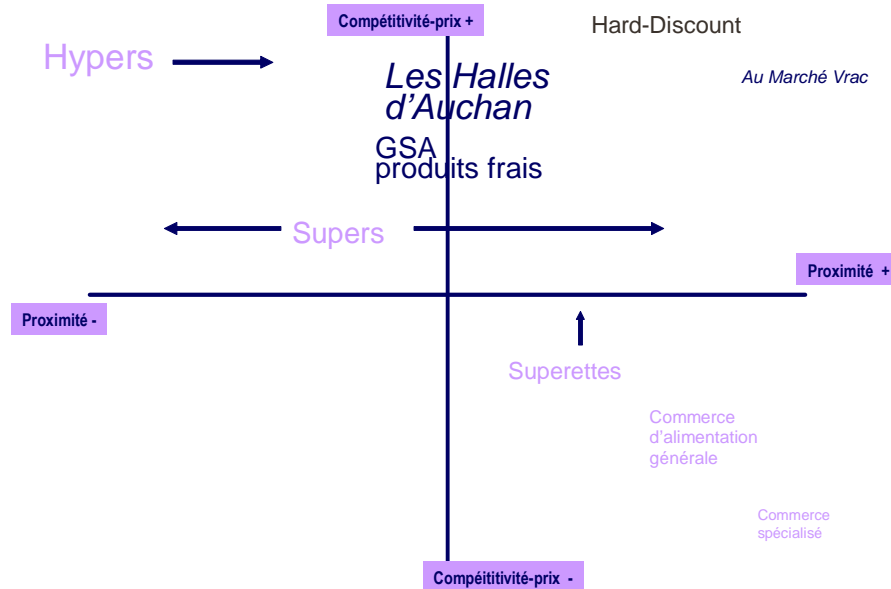
Mais c'est surtout au cours des années récentes que les nouveaux concepts mis sur le marché et les nouvelles orientations stratégiques des enseignes existantes ont conduit au dépassement de la segmentation traditionnelle par format.

La percée du hard-discount a remis en cause la relation qui unissait la taille des points de vente, leur degré de proximité et leur niveau de compétitivité-prix. Des concepts lancés récemment ont continué de brouiller les cartes :

- Les Halles d'Auchan = grande surface + offre resserrée mais couvrant l'ensemble des produits de grande consommation + forte compétitivité-prix + implantation de relative proximité.
- Le Marché de Casino = offre resserrée et spécialisée (produits frais) + grande surface + offre intégralement constituée de MDD + prix élevés.
- Winny = offre resserrée avec mise en avant des produits frais + petite surface + grandes marques + forte compétitivité-prix.

- Grand Frais = offre étendue mais limitée aux produits frais + moyenne surface + implantation en périphérie + forte compétitivité-prix...

Le dépassement de la segmentation stratégique traditionnelle



Source : CRÉDOC

Avec l'entrée dans le régime de croissance intensive, la segmentation stratégique au sein de la distribution alimentaire est ainsi en voie de complexification. Elle rend compte de l'avancée dans la prise de conscience de la nécessité de répondre avec plus de précision à la diversité des attentes des consommateurs. Elle témoigne aussi de la montée en puissance du marketing. Il en découle un paysage commercial plus fragmenté qui offre aux consommateurs une plus grande richesse d'offres et de concepts.

Les manœuvres stratégiques, sur le plan du positionnement des enseignes, se déroulent aujourd'hui de manière privilégiée au sein de quatre espaces qui seront étudiés successivement :

- l'espace "prix-différenciation" ;
- l'espace "achat pratique-achat plaisir" ;
- l'espace "composition de l'assortiment" ;
- l'espace "global-segment".

L'étude de chacun de ces espaces sera illustrée par des schémas décrivant le positionnement d'un certain nombre d'enseignes. Ces schémas, qui ont été construits de manière intuitive, n'ont qu'une vocation illustrative et ne résultent pas d'un recueil de données systématique.

7.2.1.1. L'espace "prix-différenciation"

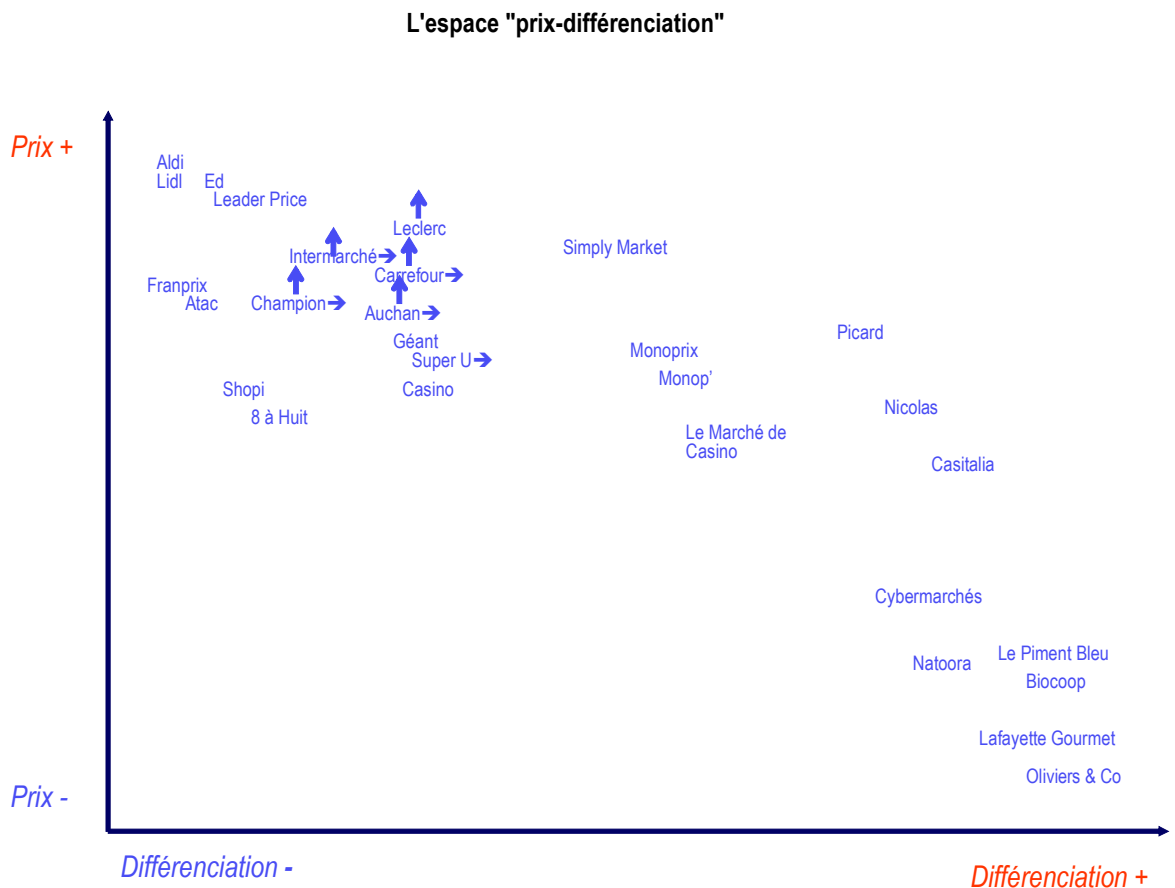
Ce premier espace stratégique croise le niveau de compétitivité-prix des enseignes avec leur degré de différenciation. Un positionnement centré sur le prix revient à fonder l'attractivité de l'enseigne sur le niveau des prix, alors qu'un positionnement privilégiant la différenciation

consiste à mettre en avant des attributs de l'offre (originalité de l'assortiment, image de l'enseigne, offre de services...) qui tendent à distinguer l'enseigne de ses concurrents afin de lui attacher les préférences de certaines catégories de consommateurs. Une stratégie de différenciation réussie peut permettre à l'enseigne de se soustraire, jusqu'à un certain point, à une concurrence par les prix frontale vis-à-vis des concurrents.

■ Le schéma traditionnel : la surface de vente détermine le positionnement prix

L'importance historique du prix dans le régime de concurrence fait que les positionnements prix prennent traditionnellement l'ascendant sur ceux qui privilégient la différenciation. Pendant longtemps, les enseignes de la distribution alimentaire ont affiché une bipolarisation inégale au sein de l'espace "prix-différenciation" avec :

- un pôle largement dominant composé des enseignes d'hypers et de supers misant sur la mise en avant des prix bas, avec un très faible niveau de différenciation en raison de la grande proximité de leurs assortiments et des concepts commerciaux ;
- un pôle minoritaire et globalement en perte de vitesse réunissant les enseignes de proximité (supérettes, commerces d'alimentation générale, commerces spécialisés), pouvant difficilement rivaliser sur le terrain des prix avec les grandes surfaces, tentant de valoriser des éléments de différenciation fondés sur leur localisation, le service, ou la qualité des produits.



Source : CRÉDOC

■ La nouvelle donne : radicalisation du "prix" vs exploration de stratégies mixtes

Ce schéma traditionnel s'efface progressivement pour laisser place à une segmentation plus complexe assurant une meilleure couverture de l'espace "prix-différenciation". Les mouvements se sont opérés dans deux directions :

- la création d'un pôle composé d'enseignes de hard-discount opérant une radicalisation du positionnement sur les prix et dotées d'une très faible différenciation. Le succès rencontré par ce format a récemment suscité la création, par les grands groupes du secteur, d'enseignes adoptant un positionnement similaire (Eco Discount, Frédi, Géant Discount, Au marché Vrac...);
- l'exploration de stratégies mixtes, tentant de combiner prix et différenciation.

Picard, le spécialiste du surgelé, a joué ici le rôle de pionnier grâce à une politique tarifaire compatible avec une présence sur le cœur de marché et une offre fortement différenciée (originalité et qualité des produits), le tout combiné avec les atouts de la proximité. La lente évolution de Monoprix, du "magasin populaire" traditionnel en perte de vitesse vers le concept novateur de "citymarché", constitue une autre tentative précoce de combinaison d'une offre différenciée (par l'aménagement du point de vente, le discours institutionnel de l'enseigne, la qualité des produits et la localisation) et d'un niveau de prix "raisonnable". De nouvelles enseignes tentent depuis peu de prendre position dans cette voie médiane : Simply Market (Atac) qui combine une politique de prix très agressive dans l'alimentaire de base et une approche beaucoup plus qualitative et différenciatrice sur les produits alimentaires et non-alimentaires impliquants ; Le Marché de Casino dont l'offre, centrée sur les produits frais, mise sur la diversité, la qualité et la théâtralisation des produits.

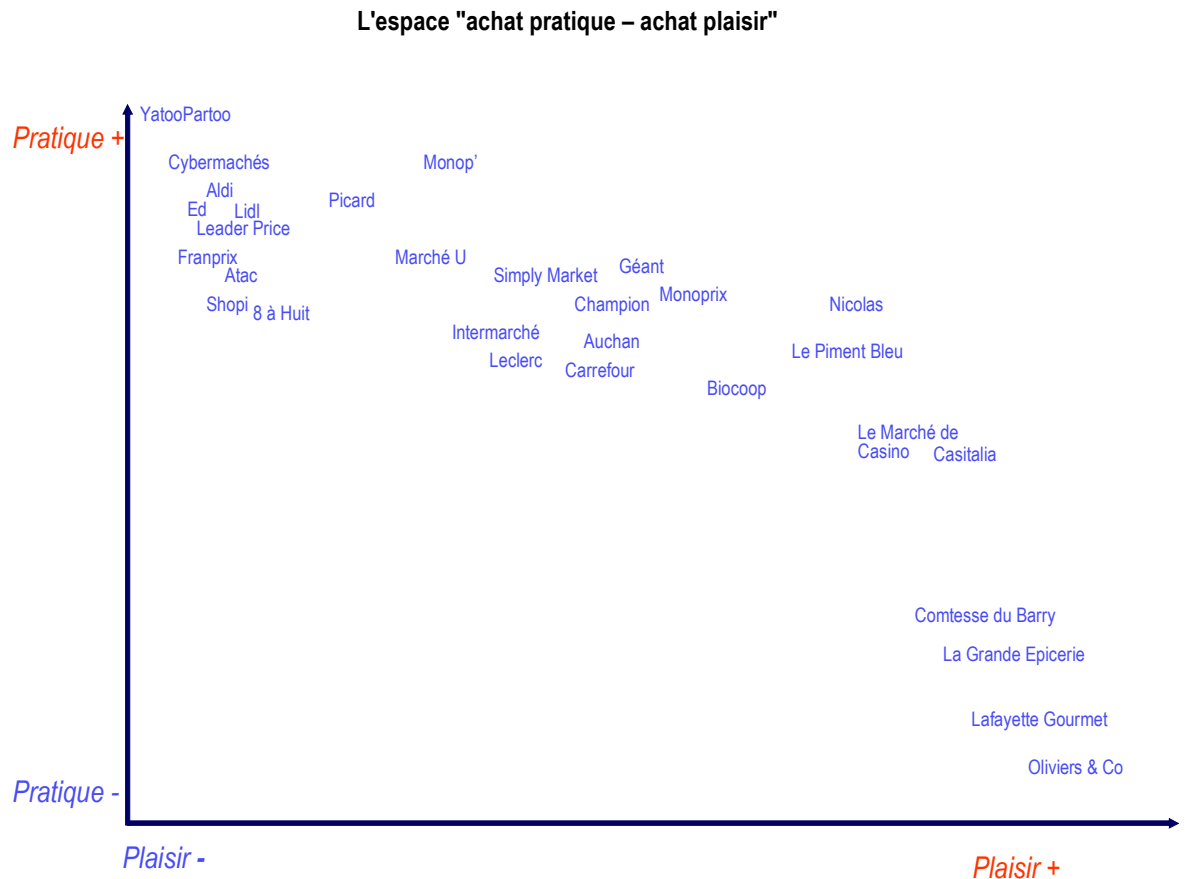
Parallèlement, les enseignes d'hypers et de supers semblent avoir amorcé un mouvement vers un positionnement mixte. La nécessité de réagir à l'évasion d'une partie de leur clientèle en direction du hard-discount les a conduites à réaffirmer leur positionnement prix. La réforme de la loi Galland leur donne à cet égard des marges de manœuvre supplémentaires. Simultanément, mais de manière aujourd'hui encore très modeste, on observe des initiatives visant à renforcer le degré de différenciation des enseignes. Une part importante de cet effort de différenciation est véhiculée par la mise en avant des gammes de MDD. Comme nous le verrons en détail plus bas, ces MDD sont de moins en moins des "me too products" et comportent un nombre croissant de références originales, voire innovantes. L'effort de différenciation passe également par l'image de marque que soutient la communication institutionnelle. L'accès des enseignes à la publicité sur les chaînes hertziennes depuis le 1er janvier 2007 leur offre un nouveau levier de promotion de leur image. D'ores et déjà, des différences dans le choix des leviers de différenciation sont perceptibles : Auchan remet à l'honneur le choix, Système U développe une image de professionnalisme de distributeur respectueux de la personne de ses clients, Leclerc continue de cultiver son image de défenseur du pouvoir d'achat des consommateurs... Enfin, et de manière moins immédiatement visible, les grandes enseignes cultivent une certaine forme de différenciation par le développement du marketing relationnel (voir plus bas).

7.2.1.2. L'espace "achat pratique- achat plaisir"

Cet espace se fonde sur l'ambivalence des courses pour les consommateurs, perçues à la fois comme une corvée et comme un plaisir. Il n'a émergé que récemment dans la distribution, notamment au travers de la prise de conscience de l'importance de la question de la gestion du temps par les ménages et de la dimension expérientielle de l'acte d'achat.

■ Un positionnement historique dominant en faveur de l'achat pratique

Les positionnements d'enseigne au sein de cet espace sont déséquilibrés en faveur d'un ancrage autour de l'achat pratique, ce qui tient sans doute à la nature même des achats alimentaires (comparativement au "shopping" des produits non-alimentaires).



Source : CRÉDOC

Deux nouveaux circuits sont apparus au cours des dix dernières années, résolument inscrits dans l'optique de l'achat pratique :

- Les supérettes automatisées. Inauguré en France par le groupe Casino en 1998, le concept de supérette automatisée consiste à rassembler environ 200 produits "d'ultra-dépannage" au sein d'un distributeur automatique ouvert 24h/24 et implanté au sein de lieux adaptés (quartiers résidentiels, lieux de transit...). Créée en 2000, la société YatooPartoo développe un concept similaire. Avec une vingtaine de Petit Casino 24 et 65 distributeurs YatooPartoo, le déploiement de la formule semble moins rapide que prévu.
- Les cybermarchés. Internet a donné un nouveau souffle à la vente à distance de produits alimentaires. Les premiers cybermarchés ont fait leur apparition en France en 1999 (Télémarket, Ooshop, Cmescourses), aux belles heures de la "nouvelle économie". Aujourd'hui, aux quatre grandes enseignes de cybermarché (Télémarket, Houra, Auchan Direct et Ooshop) se sont ajoutées les offres d'un certain nombre de magasins du réseau Intermarché. L'argument commercial majeur du cybermarché est de permettre à ses clients

d'éviter la corvée des courses. Jusque-là, la composante "plaisir" du concept est pour le moins sous-développée.

Soumis à la dure concurrence des grandes surfaces, le commerce alimentaire de proximité (en particulier les supérettes et les commerces d'alimentation générale) s'est largement replié sur un positionnement achat pratique. Ce positionnement a été renforcé de la part des enseignes exploitées directement ou indirectement par les grands groupes du secteur, via un élargissement de l'amplitude horaire et, surtout, une refonte de l'offre de manière à la focaliser sur le frais, le dépannage et le prêt à consommer. Des services auxiliaires (développement photo, photocopie, point relais colis...) viennent souvent conforter ce positionnement. Rappelons que nombre de points de vente de hard-discount conjuguent désormais praticité de la proximité et compétitivité-prix.

■ Confort d'achat : un équilibre à trouver entre plaisir et "pure" praticité ?

A l'opposé, les enseignes polarisées sur une logique d'achat plaisir, relativement peu nombreuses, exploitent le plus souvent des marchés de niche haut de gamme (par exemple, Lafayette Gourmet).

Les stratégies mixtes, qui correspondent à des positionnements visant à la fois à réduire la peine des clients et à augmenter leur plaisir, semblent là aussi connaître un certain développement. C'est notamment la voie choisie par la plupart des enseignes de supers et d'hypers qui s'efforcent à la fois d'améliorer le confort d'achat, de réduire le temps d'attente aux caisses... et de susciter des expériences positives par l'aménagement du magasin, les animations, les offres saisonnières... Le pari est difficile à relever, tant réduire la peine et augmenter le plaisir peuvent passer par des voies contradictoires. Ainsi, par exemple, les focus groups nous apprennent que si les consommateurs trouvent du plaisir dans l'étendue de l'offre des hypers, ils déplorent la fatigue et le temps associés à la fréquentation de très grandes surfaces. Pourtant, c'est également cette voie médiane qui est privilégiée par Monoprix ou, plus encore, sa nouvelle enseigne de proximité Monop', ou enfin le concept "Ultraurbain" de supermarché Champion.

Les enquêtes et les focus groups de consommateurs témoignent d'un fort niveau d'attentes encore insatisfaites à la fois en matière de praticité et de plaisir dans la fréquentation des grandes surfaces alimentaires. Cet espace "achat pratique-achat plaisir" constituera sans doute un enjeu très important du combat concurrentiel au cours des prochaines années.

7.2.1.3. L'espace "composition de l'assortiment"

Ce troisième espace stratégique renvoie à la composition de l'offre des enseignes par le croisement de trois dimensions :

- l'étendue de l'offre, c'est-à-dire le nombre de familles de produits traitées ;
- la profondeur de l'offre, qui correspond à la richesse de l'offre alimentaire appréhendée au travers du nombre de références vendues ;
- le poids des MDD dans le chiffre d'affaires ou dans le nombre de références.

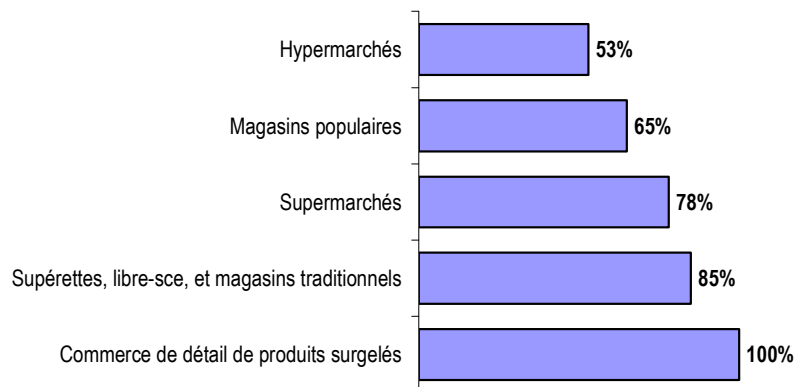
Une fois encore, la segmentation au sein de cet espace a longtemps coïncidé avec la segmentation par format :

- pour les hypers : une offre très étendue, couvrant un large éventail de biens et services non-alimentaires, et profonde.

- pour les supers : une offre profonde sur l'alimentaire et les produits de grande consommation et resserrée dans le non- alimentaire.
- pour les supérettes et les commerces d'alimentation générale : une offre concentrée sur les produits de grande consommation et peu profonde.
- pour les commerces spécialisés : une offre concentrée sur un petit nombre de familles de produits mais généralement profonde.

Le poids de l'alimentaire décroît avec la taille de magasins

Poids de l'alimentaire dans les ventes de détail par format en 2005



Source : INSEE, Comptes du commerce

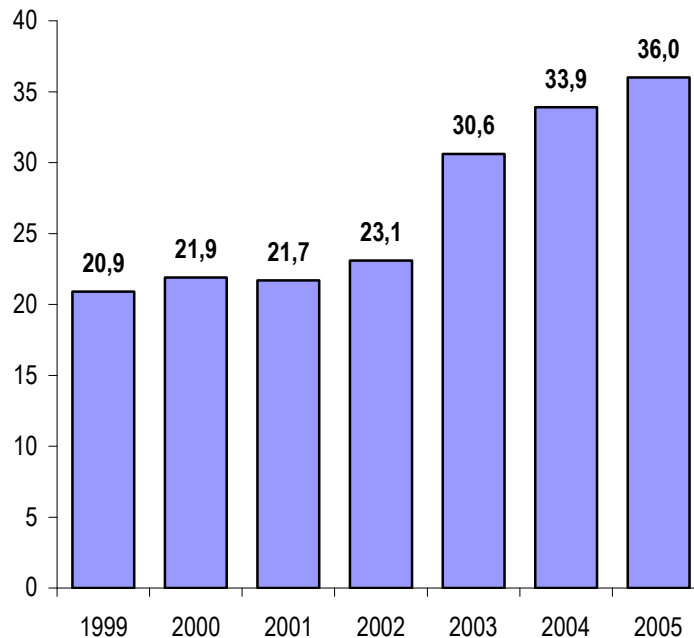
■ Le positionnement de l'offre est de moins en moins déterminé par le format du magasin

Cette segmentation est désormais largement dépassée et une grande diversité de positionnements est aujourd'hui observée à l'intérieur de cet espace. Les hypers forment encore un ensemble relativement homogène avec une offre à la fois étendue et profonde et une offre de MDD, en croissance, qui génère entre 25 et 30% du chiffre d'affaires alimentaire. Notons cependant la création par Auchan de l'enseigne Les Halles d'Auchan qui, dans un format de petit hyper, propose une offre relativement resserrée et concentrée sur l'alimentaire faisant la part belle aux MDD, ou Géant Discount (groupe Casino) qui exploite un positionnement similaire.

alimentaires. D'un autre côté, les enseignes sont soucieuses de ne pas affaiblir ce qui constitue l'un des facteurs majeurs d'attractivité du format, à savoir le choix.

MDD / marques nationales : les distributeurs creusent les écarts de prix

Évolution des écarts de prix entre MDD et marques nationales



Source : INSEE, Comptes du commerce

■ Développement des MDD : une constante forte des nouvelles stratégies d'offre

Sur le front des MDD, la tendance est plus univoque. Si certaines enseignes de hard-discount ont entrepris d'ouvrir leur offre aux marques nationales incontournables afin de répondre au souci de massification de certaines catégories de consommateurs, la tendance générale est au renforcement de leur poids dans l'assortiment. Ce mouvement a d'abord été justifié par le besoin de réaffirmer la compétitivité-prix des enseignes, alors que la Loi Galland entravait les velléités d'agressivité tarifaire sur les produits de grande marque. L'écart de prix entre les MDD et les marques nationales s'est ainsi creusé de façon très significative au cours de la première moitié des années 2000. Le même mouvement est aujourd'hui justifié par le fait que la réforme de la loi Galland conduit à réduire la rentabilité sur la vente des grandes marques... L'écart de prix est désormais orienté à la baisse, mais le poids des MDD dans les ventes continue de s'accroître.

De manière plus structurelle, cette mise en avant générale des MDD est favorisée par l'attitude de plus en plus favorable des consommateurs à leur égard (voir plus haut). Cette avancée des MDD dans l'assortiment des distributeurs s'accompagne d'une évolution de leur contenu. Longtemps cantonnées au statut de "me too products", les MDD se déploient désormais à l'intérieur de gammes élargies, à la fois verticalement (des "premiers prix" aux "premiums") et horizontalement, et comptent un nombre croissant de références exclusives et parfois innovantes. Par exemple, les MDD de Casino se déclinent sous pas moins de 10 marques, chacune labourant un territoire marketing et une tendance de consommation spécifique : Terre et Saveur "par respect du goût et de la nature", Saveurs d'Ailleurs pour les produits exotiques,

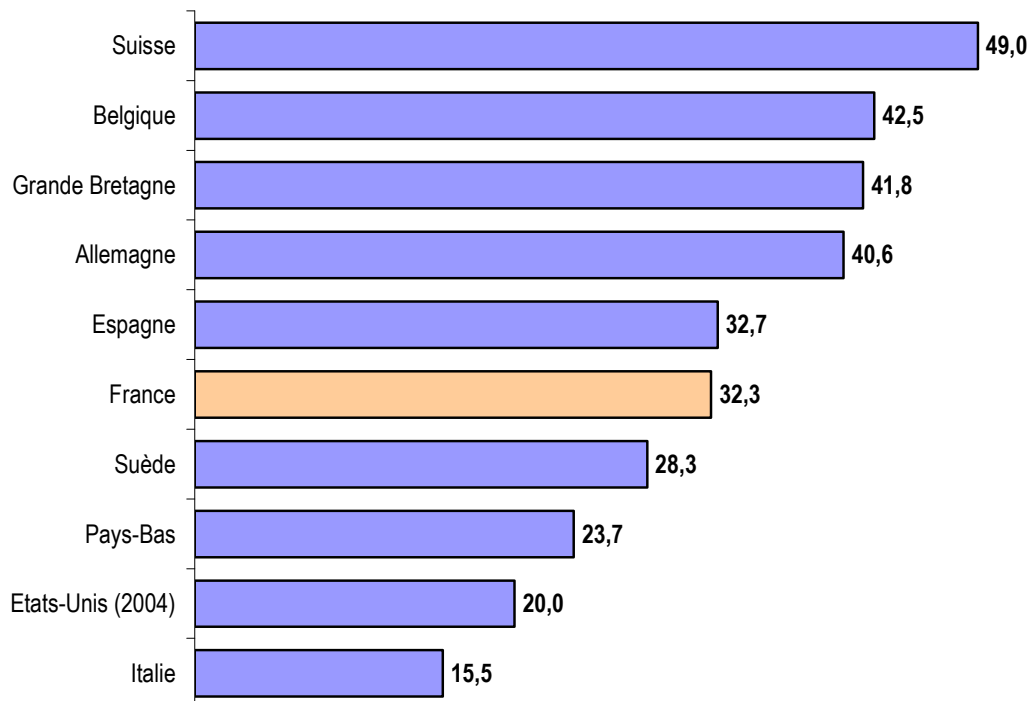
Saveurs Gourmandes pour les produits gourmets, Casino Bio pour les produits bio, Saveurs de Toujours pour les produits du terroir, Ondilège pour les produits "forme"...

Pour les enseignes généralistes, les MDD deviennent ainsi un véritable levier de différenciation et un moyen de tenter de répondre à la diversité des attentes des consommateurs. Pour les enseignes de hard et de soft-discount, les MDD sont un élément central du modèle économique. Pour les enseignes de proximité, les MDD sont un levier important de réduction du handicap de coût par rapport aux grandes surfaces comme de simplification de l'assortiment.

Dans tous les cas, les MDD constituent une pièce maîtresse du positionnement stratégique de l'enseigne et un vecteur très important de rentabilité. Tout laisse penser (en particulier les déclarations des responsables des enseignes eux-mêmes) que cette poussée des MDD dans les assortiments n'a pas atteint son point d'équilibre. Les comparaisons internationales montrent que la France se situe dans une position intermédiaire, loin derrière la Suisse, la Belgique, la Grande Bretagne et l'Allemagne (notons que si l'importance du poids des MDD en Allemagne et en Belgique est imputable à la position de force du hard-discount, c'est la force des "marques enseignes" (Migros, Tesco, Sainsbury's...) qui porte les MDD en Suisse et en Grande- Bretagne). Enfin, le poids des MDD dans l'alimentaire est encore modeste par rapport à la situation observable dans un certain nombre de secteurs non-alimentaires (l'habillement, la chaussure, le sport...).

Un potentiel de développement important des MDD en France

Parts de marché en volume des MDD par pays en 2005



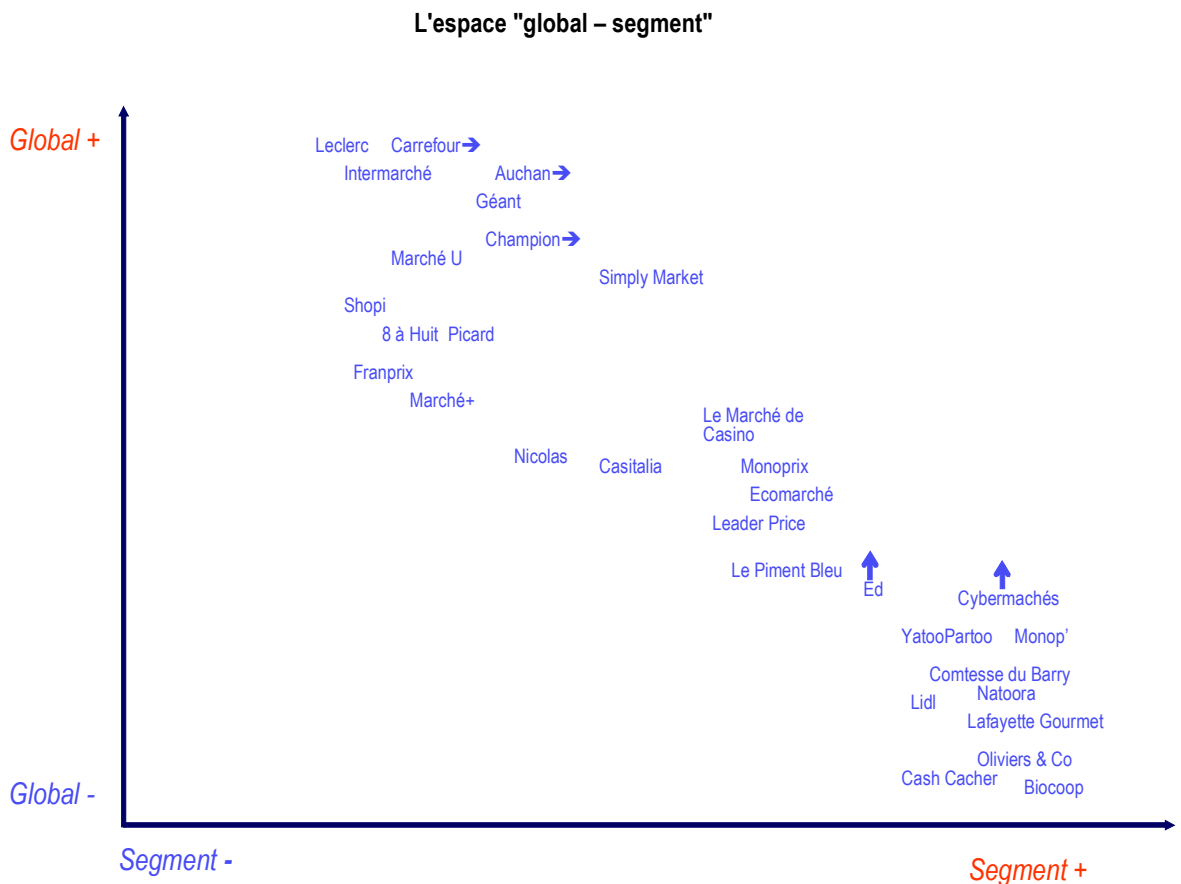
Source : AC Nielsen

7.2.1.4. L'espace "global-segment"

Ce dernier espace stratégique renvoie à la nature du ciblage de clientèle effectué par les enseignes. Les politiques de ciblage sont longtemps restées extrêmement rudimentaires et s'appuyaient principalement sur les occasions d'achat : aux hypers et supers le ravitaillement et au commerce de proximité le dépannage. Appareil de distribution de masse, les grandes surfaces s'adressaient à l'ensemble des consommateurs de façon globale. La richesse de l'offre proposée devait permettre à chacun de satisfaire la spécificité de ses besoins mais dans le cadre d'un "produit magasin" commun mettant principalement en avant l'argument du "tout sous le même toit" au meilleur prix.

■ Segmenter la clientèle : un enjeu majeur dans un régime de croissance intensive

Ce positionnement global des enseignes est progressivement entré en porte-à-faux avec la complexification de la stratification sociale caractéristique de la société hypermoderne et l'hétérogénéité croissante du contenu de la "classe moyenne". L'épuisement du régime de croissance extensive incite les acteurs du secteur à prendre de plus en plus en compte l'hétérogénéité de leur clientèle sur le plan des attentes en termes de contenu du service commercial. On assiste ainsi depuis peu à la diffusion de positionnements stratégiques visant à cibler avec plus de précision différents segments de consommateurs en tentant de répondre à la spécificité de leurs attentes par des propositions commerciales adaptées. L'espace "global-segment" s'affirme ainsi comme un espace stratégique majeur dans le cadre de l'entrée dans le régime de croissance intensive.



■ De nombreux critères de segmentation

La mise en place de politiques de segmentation impose au préalable l'adoption de critères de segmentation sur lesquels fonder la définition des clientèles cibles. Plusieurs catégories de critères sont possibles :

- Les occasions d'achat : la distinction ravitaillement/dépannage s'affine et traverse désormais les formats. Ainsi, les enseignes de supérette adoptent un positionnement de magasin d'attraction en zone périurbaine ou rurale (Vival, Ecomarché...), alors qu'elles ont renforcé leur positionnement dépannage en milieu urbain (Marché+, Proxi, Petit Casino...). La distinction ravitaillement / dépannage est désormais complétée par celle qui oppose les achats de produits peu impliquants à ceux de produits impliquants, ou les achats courants aux achats festifs. Par exemple, les enseignes de hard-discount se positionnent sur le front de l'achat de produits peu impliquants, alors que des enseignes spécialisées comme Comtesse du Barry ou Festins ciblent les achats festifs.

- Les critères sociodémographiques : le niveau de revenu est à ce jour le seul critère de segmentation sociodémographique exploité dans le secteur. Ainsi, même si sa pénétration est beaucoup plus large, le cœur de clientèle du hard-discount est composé de ménages à faible pouvoir d'achat. Plus récemment, de nouvelles enseignes comme Les Halles d'Auchan ou Au Marché Vrac ont adopté la même cible de clientèle et privilégient des implantations leur permettant d'aller à la rencontre de leur cible. A l'opposé, les "Citymarché" de Monoprix implantés au cœur de grandes agglomérations ciblent les consommateurs des catégories moyenne et supérieure. Des expériences plus radicales sont en cours à l'étranger. En Grande-Bretagne, Harrods a ouvert en 2006 son premier "convenience store de luxe", à l'enseigne Harrods 102 au cœur de Londres, et projette une centaine d'ouvertures dans les plus grandes métropoles du monde. Aux États-Unis, le groupe japonais FamilyMart a lancé en 2004 un concept similaire sous l'enseigne Famima dont le plan de déploiement prévoit 250 magasins. A ce jour, aucune enseigne ne cible explicitement les consommateurs d'une certaine tranche d'âge. En Autriche cependant, le groupe Edeka teste un concept de supermarchés conçu pour les seniors.

- Les critères immatériels : dans la société contemporaine, la stratification fondée sur les critères sociodémographiques usuels a perdu une partie de sa pertinence alors que progresse l'influence de critères d'ordre immatériel tels que l'appartenance ethnique, la sensibilité à certains types d'imaginaires ou l'adhésion à des valeurs. Le positionnement d'enseigne fondé sur une segmentation d'ordre immatériel est encore très peu développé dans la distribution alimentaire, alors qu'elle est relativement répandue dans le non-alimentaire (notamment l'équipement de la personne). Notons toutefois le développement d'enseignes spécialisées dans les produits bio (Biocoop, La Vie Claire...) qui, par la mise en avant d'un discours militant, voire de modes de gouvernance originaux, s'affirment comme des lieux de ralliement de communautés adhérant aux valeurs du développement durable et sensibles à l'imaginaire de la naturalité. Un nombre relativement élevé de magasins indépendants et de petits réseaux se sont développés autour de l'alimentation ethnique (Cash Casher Naouri, Hypercacher, Tang Frères...). Internet offre aujourd'hui de nouvelles opportunités d'exploitation de marchés aux volumes encore souvent modestes, tout en développant la composante communautaire par l'accès à des informations, des forums, des liens... : à côté de quelques sites importants comme Nattoora ou Bien Manger (qui développent un positionnement "direct producteur") coexistent une myriade de petits acteurs positionnés sur des niches.

■ Stratégie du "couteau suisse" vs création de concepts spécifiques

Parallèlement au développement d'enseignes positionnées "segments", les enseignes de supers et surtout d'hyper, sans renoncer à leur approche holistique du marché, tentent de répondre à l'hétérogénéité des attentes de leur clientèle (et, ainsi, d'endiguer l'évasion au profit de concepts plus segmentants) en développant ce que l'on pourrait appeler une stratégie du "couteau suisse". Ce positionnement mixte, à la fois "global" et "segment", consiste à faire en sorte que, bien que fréquentant le même magasin, des catégories de clients différentes (ou les mêmes clients mais animés de motivations différentes) puissent trouver un concept commercial répondant à la spécificité de leurs attentes.

La définition de l'offre produit est le levier privilégié d'une telle stratégie : au fil des années, l'offre des GSA s'est enrichie de gammes de produits bio, éthiques, ethniques, festifs, premiers prix (y compris, comme on l'a vu, à l'échelle des MDD), souvent présentées dans un cadre aménagé, à l'instar des espaces self-discount implantés dans les magasins Auchan et Simply Market. Géant, avec le programme Magellan (abandonné en 2005), s'était efforcé de répondre aux attentes des clients pressés avec la mise en place d'un circuit court au sein de l'hyper. Plus récemment, Simply Market expérimente cette option stratégique en adoptant une approche différenciée sur le plan du soin apporté à l'aménagement des rayons des produits courants et des produits impliquants.

L'affrontement des deux grandes voies d'introduction des logiques de ciblage de segments distincts, que sont la création de concepts spécifiques et la stratégie du couteau suisse, constituera probablement, au cours des prochaines années, un aspect important du combat concurrentiel au sein du secteur.

7.2.2. Les stratégies de back office

Le back-office peut se définir comme l'"ensemble des processus tant matériels, que financiers et humains réalisés en interne sans avoir d'interaction directe avec les clients de l'entreprise"⁶⁰. Dans la grande distribution alimentaire, où le contact avec la clientèle finale est cantonné à un petit nombre d'activités (encaissement et rayons frais) il recouvre la quasi-totalité de l'activité, dont nous rappelons brièvement les contours.

7.2.2.1. Le métier de la grande distribution : l'interface entre consommation et production de masse

Du fait de la spécialisation de l'économie, un éloignement croissant s'est créé entre les producteurs et leurs clients. Cet éloignement revêt principalement deux aspects – spatio-temporel et informationnel – qui correspondent aux fonctions logistique et marketing assurées, en tant qu'intermédiaire, par la grande distribution, et qui constituent les deux facettes dominantes de son activité.

⁶⁰ www.emarketing.fr, d'après l'« encyclopédie du marketing » de Jean-Marc Lehu, Editions d'Organisation

■ Logistique : gérer les flux d'informations et de marchandises au sein de la filière

Sur des marchés mondialisés, les lieux de production et de consommation peuvent être éloignés de plusieurs milliers de kilomètres. Par ailleurs, les producteurs mettent sur le marché un petit nombre de produits fabriqués en grande série, alors que les consommateurs acquièrent (individuellement) un grand nombre de biens en quantité réduite. Il en résulte soit un accroissement sensible de la distance à parcourir par le consommateur pour s'approvisionner⁶¹, soit des coûts d'acheminement dont le montant s'élève au fur et à mesure que l'on s'approche du consommateur⁶².

En se positionnant en intermédiaire, le distributeur permet la réduction du nombre de livraisons et donc des coûts de transports. Schématiquement, les biens à commercialiser sont d'abord regroupés au niveau de chaque producteur, à partir de la centrale d'achat (une commande unique par producteur pour le marché final) puis recomposés en lots délivrés au niveau de chacun des magasins via la plate-forme logistique.

Par ailleurs, les écarts entre la durée des cycles de production (parfois longs) et les périodes d'achats des biens de consommation (quelquefois très brèves, en présence d'effets saisonniers) conduisent à un pilotage de la production par anticipation des ventes à venir, d'où création de stocks. Ces stocks générant des coûts (entreposage, capital immobilisé, risques de dépréciation), il faut alors en maximiser la rotation en travaillant en flux tendus, par une prévision au plus juste des volumes de vente à court terme.

Ce rôle est généralement dévolu au distributeur qui dispose d'une plus grande visibilité sur l'évolution de la demande. Ce dernier prend en charge la gestion des stocks, en reportant une partie des coûts ainsi générés au fournisseur sous forme de crédit-fournisseur (délais de paiement). Cette gestion en flux tendus accroît les risques liés aux ruptures de stock (manque à gagner, insatisfaction des clients) et provoque un accroissement du nombre de livraisons.

Ainsi, la fonction logistique a pour objectif l'organisation optimisée des flux :

- de marchandises au sein de la filière,
- d'informations qui en permettent le pilotage.

L'excellence dans la maîtrise de cette fonction est un élément de première importance dans la rentabilité des entreprises puisqu'elle impacte grandement leurs coûts de fonctionnement : à niveaux de prix constants, elle permettra d'améliorer la marge commerciale. Notons qu'en tant qu'ensemble de dispositifs visant à accélérer la rotation du capital circulant, la logistique constitue la fonction centrale dans le modèle du discount.

■ Marketing : assurer l'adéquation qualitative et quantitative entre offre et demande

Le positionnement du distributeur entre le producteur et le consommateur final permet donc de réduire considérablement les coûts d'acheminement. En revanche, il provoque une déconnection

⁶¹ Pour se rendre dans des magasins comme Ikéa, il est frappant de constater que certains consommateurs sont prêts à parcourir plusieurs dizaines voire centaines de kilomètres.

⁶² Les quantités transportées diminuant, les coûts unitaires sont sensiblement relevés en raison d'économie d'échelle importantes dans les activités de fret.

entre les sphères de la production et de la consommation, d'autant plus grande qu'avec des flux de commandes centralisés, les producteurs ont perdu la connaissance des marchés locaux. Cette déconnexion engendre des asymétries d'information dont les manifestations sont multiples.

Pour le producteur, on l'a vu, elles consistent dans la perte de connaissance des besoins (explicites ou non) des consommateurs finaux. Pour le consommateur, elles se traduisent par une mauvaise connaissance de l'ensemble de l'offre proposée, entraînant des coûts d'information.

Le rôle du distributeur devient alors d'assumer la planification des commandes par la mise en place d'outils de prévision des ventes, et en retour de persuader les consommateurs que les produits proposés répondent à leurs besoins. Ce rôle, qui incombe également à la publicité réalisée à l'initiative des producteurs, ne leur échoit cependant pas exclusivement. Il est le ressort principal du développement des marges arrière.

■ Vers un rôle d'intégrateur dans un marché piloté par l'aval

Le marché alimentaire devient donc un marché piloté par l'aval, au sens où l'organisation de la filière se structure autour de la demande et de son évolution. Face à cette nouvelle donne, le distributeur se voit peu à peu affubler d'un rôle d'intégrateur, puisqu'il assume la charge de l'animation de la filière, en tant que dépositaire des outils de mesure de la demande.

Ce rôle d'intégrateur est visible à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la centrale d'achats : par le référencement des produits et des fournisseurs qui permet d'assurer la mise sur le marché des biens répondant aux demandes des consommateurs. Cette fonction est également de plus en plus assumée, en propre, par la commercialisation de MDD, dont le cahier des charges est directement défini par le distributeur d'après l'observation des marchés dont il dispose.
- Au niveau de la fonction logistique : par l'animation d'un réseau de sous-traitants afin de gérer l'approvisionnement des points de vente sous la double contrainte d'optimisation des coûts et du service proposé au consommateur.
- Au niveau des points de vente : par la capacité à mettre en place les outils informatiques et les moyens humains permettant d'établir à partir des volumes écoulés, les prévisions de vente sur lesquelles seront basés les flux de marchandises à venir à court terme.

7.2.2.2. Fonction logistique : l'intégration en cours

La fonction logistique doit donc assurer le meilleur service possible à la clientèle (préservation de la qualité des produits au long de la filière, minimisation des taux de rupture) tout en limitant au maximum les coûts. Elle suppose d'établir des relations de coopération étroites avec les fournisseurs, qu'il s'agisse des fabricants ou des prestataires de services, ainsi qu'une intégration aussi poussée que possible du facteur technologique.

■ Relations industriels / distributeurs

En apparence, les relations qui unissent les industriels et les distributeurs sont d'ordre strictement conflictuel. Ces oppositions, fortement médiatisées, portent principalement sur les conditions tarifaires pratiquées au niveau des centrales d'achats (coûts de référencement, pressions sur les prix unitaires, refacturation de services commerciaux sous forme de marge arrière). Néanmoins,

l'évolution du métier de distributeur dont nous venons de parler, induit de repenser la politique d'approvisionnement, ouvrant la voie à des relations industriels / distributeurs plus largement coopératives, d'autant plus souhaitables qu'elles amélioreront l'efficacité *globale* de la filière.

En effet, les ventes non réalisées pour cause de rupture de stocks constituent des pertes sèches pour les distributeurs autant que pour les fabricants. De même, l'accumulation des stocks chez le distributeur représente une menace sur l'utilisation à venir des capacités de production du fabricant. L'intérêt de cette coopération, qui repose avant tout sur la communication d'informations via l'EDI est donc, en quelque sorte, proportionnel au volume des ventes réalisées, d'autant qu'elle suppose une mise à niveau des systèmes informatiques parfois coûteuse.

La coopération entre fournisseur et distributeur évolue également vers le "prêt à livrer" voire dans certains cas le "prêt à vendre". Le premier consiste dans l'"allotement" des commandes, i.e. la préparation de lots directement destinés aux magasins. Cette pratique, qui correspond au modèle d'approvisionnement des magasins en flux directs, est aujourd'hui sophistiquée par la technique de cross-docking : les marchandises alloties, sont enlevées auprès des fournisseurs puis acheminées vers un entrepôt (appartenant à un distributeur ou à un partenaire mandaté). Dans cet entrepôt, situé au plus près des points de vente, les marchandises transitent temporairement, elles y sont triées et regroupées par points de vente puis livrées aux magasins. Cette pratique permet de minimiser les temps de transit et les volumes effectivement stockés, pour ce faire les entrepôts évoluent de plus en plus vers la qualité de plateformes. De nouvelles formes de préparations de commandes susceptibles d'être déposées directement en rayon et ainsi de minimiser les temps de manutention en magasins ont également vu le jour ces dernières années.

■ Contrôle des flux logistiques : quel niveau d'intégration ?

L'intérêt d'une logistique totalement intégrée, i.e. dans laquelle les flux de commande sont envoyés par les magasins aux entreprises et les flux d'approvisionnement sont coordonnés via un réseau de prestataires entre le site de production et le point de vente, est multiple. En plus des économies d'échelle, une logistique intégrée permet une maîtrise accrue de l'assortiment, une forte réactivité et le développement de la pratique du "juste à temps". Elle permet également une diminution des coûts administratifs, notamment par la réduction de la démultiplication des bons de commandes et des factures, une fois que les conditions commerciales ont été convenues entre la centrale d'achats et les différents fournisseurs. Ensuite, elle permet une diminution sensible des capacités de stockage en magasin, permettant d'accroître la surface de vente. Enfin, elle joue un rôle crucial dans le respect du cahier des charges, qu'il s'agisse d'exigences liées à la réglementation (traçabilité, chaîne du froid) ou à la qualité et la fraîcheur des produits.

Des difficultés majeures subsistent, qui freinent l'intégration totale du processus. Au niveau des systèmes informatiques d'abord, qui sont la clé de la transmission des flux informationnels. Ils représentent aujourd'hui la majeure partie des investissements relatifs à la logistique, qui restaient jusqu'à la fin des années 80 principalement concentrés sur les moyens physiques (transports, manutention, stockage). Sur ce point, une inconnue majeure subsiste au niveau de l'implémentation de la technologie RFID. Cette "méta-solution" paraît séduisante à bien des égards, mais il semble qu'elle demeure cantonnée (en France) à des expérimentations partielles, principalement dans l'offre non-alimentaire des hypermarchés. De l'avis des directeurs d'enseigne eux-mêmes ; il est peu vraisemblable que l'on assiste au cours des toutes prochaines années à un développement en masse de ce mode de traçage des produits dans l'offre alimentaire. Il reste que face à ce type de problématique, des comportements de leader-follower

pourront être observés si l'un des acteurs parvient, avec succès, à implémenter cette technologie.

La difficulté de l'intégration s'accroît par ailleurs avec l'internationalisation des fournisseurs, les exigences divergentes des familles de produits (les conditions de transports et de stockage varient considérablement entre produits électroniques, légumes frais, produits textiles...), et le nombre de références proposées en magasin. Ces deux derniers points justifient à eux seuls la meilleure performance de l'appareil logistique chez les maxidiscompteurs (entre 800 et 2000 références proposées contre plusieurs dizaines de milliers en hypermarchés et supermarchés) et les grandes surfaces alimentaires spécialisées (type Grand Frais⁶³).

■ Transports et entrepôts : que faut-il internaliser ?

Face à un dispositif logistique en cours d'intégration et des outils informatiques susceptibles de permettre de disposer en temps réel du contrôle et du suivi des opérations, la question de la répartition des tâches au sein de la chaîne d'approvisionnements entre industriels, prestataires de services et distributeurs se pose avec de plus en plus d'acuité.

La focalisation sur le "cœur de métier" constitue une caractéristique importante de l'économie post-fordienne, en particulier dans les activités intensives en connaissances où réussir dans la course à l'innovation implique bien souvent de ne pas disposer de ses moyens. La gestion de la supply-chain réclame des compétences de plus en plus sophistiquées. La question de savoir si la logistique fait partie intégrante de la définition du "cœur de métier" d'un distributeur aujourd'hui est d'une importance capitale. La réponse est probablement positive si l'on se situe dans le contexte d'un modèle du discount. La redéfinition du contenu du métier qui accompagne l'entrée dans le régime de croissance intensive rend cependant la réponse plus incertaine, et probablement très dépendante des choix stratégiques fondamentaux que feront les acteurs. Si la logistique fait sans doute naturellement partie du cœur de métier des hard-discounters, il n'est pas évident qu'il en aille de même pour les distributeurs qui épouseraient un modèle économique post-fordien, orienté client. Pour ces derniers, déléguer tout ou partie de la fonction logistique à des prestataires spécialisés, à la pointe des méthodes et des technologies en vigueur dans leur activité, peut se révéler un moyen efficace d'accéder à des compétences spécifiques et de concentrer les ressources sur les aspects de la chaîne de valeur plus critiques en regard de la stratégie choisie.

En pratique, la gestion des entrepôts est souvent externalisée pour les hypermarchés (Carrefour, Auchan, Cora) mais reste internalisée pour les supermarchés (Match, Casino) et les maxidiscomptes. Le transport est quant à lui majoritairement externalisé. A l'exception de certaines catégories de produits (produits frais, surgelés), il semble que l'on se dirige vers une externalisation croissante des services de transport et d'entreposage avec toutefois deux facteurs limitants. D'une part, le souhait de certaines entreprises de disposer de la compétence logistique sur une partie de leur activité, qui permet une double mise en concurrence : celle des services internes, ainsi poussés à préserver leur compétitivité, et celle des prestataires, en bénéficiant

⁶³ D'autant que des commerçants de gros, rompus aux problématiques d'approvisionnement sont à l'origine de la création de cette dernière enseigne.

d'éléments de coûts qui serviront à l'évaluation du service fourni et aux négociations contractuelles. D'autre part, le contrôle de la diffusion des informations relatives aux volumes d'activités (particulièrement sensible chez les entreprises de maxidiscompte). En effet, une externalisation totale suppose la diffusion à des tiers d'informations précises sur l'activité et son évolution. Une solution intermédiaire peut alors consister à créer une filiale ad hoc, incitée à trouver d'autres clients extérieurs afin d'optimiser le volume d'activité avec des flux complémentaires.

7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel

Sommairement, le marketing vise à mettre en adéquation l'offre des producteurs avec la demande des consommateurs. Dans la grande distribution alimentaire, traditionnellement centrée sur les fonctions logistiques et achats, cette fonction occupe un rôle de plus en plus important :

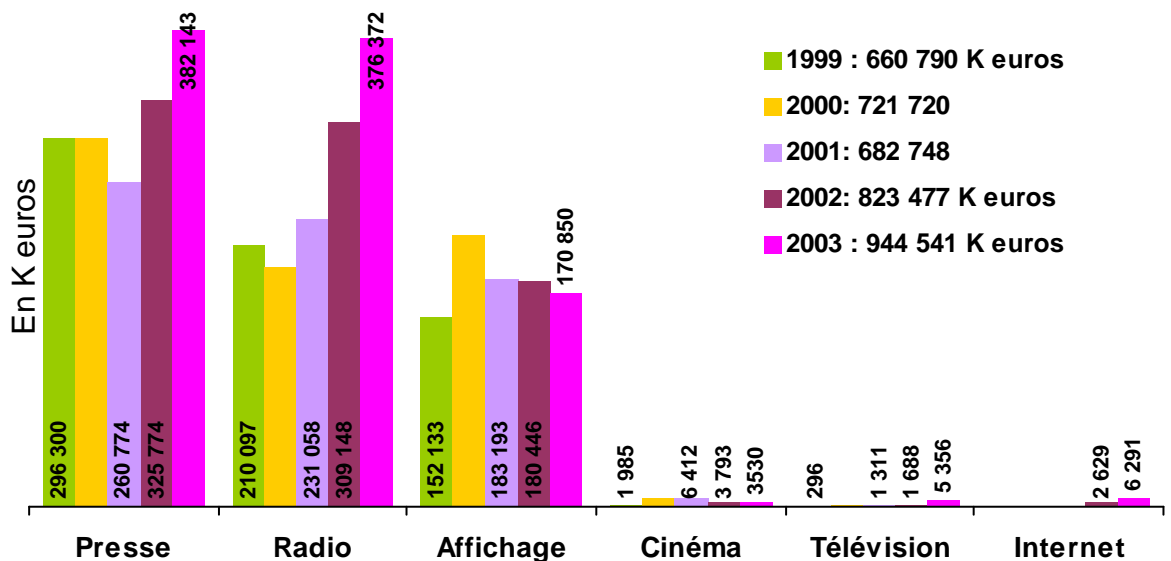
- parce que de nouvelles techniques (informatiques, mathématiques, commerciales) ont permis d'en étendre considérablement le champ d'action au cours des 15 dernières années,
- parce que l'orientation client de l'activité tend de plus à plus à restructurer le métier de distributeur autour de cette fonction.

Pour ainsi dire, le marketing se résume à un ensemble de méthodes (reposant sur une utilisation plus ou moins importante du facteur technologique) visant à l'amélioration de l'efficacité commerciale par la création de valeur aux yeux du consommateur. Les méthodes traditionnelles répondent à des logiques de marketing de masse, menées à différents niveaux.

Au niveau national, la communication vise à promouvoir l'image de l'enseigne afin de créer une différenciation vis-à-vis de la concurrence. Depuis le 1^{er} janvier 2007, elle peut être réalisée sous forme de spots télévisés diffusés sur les chaînes hertziennes, alors qu'elle s'appuyait jusqu'à présent sur le sponsoring d'émissions, les spots radiophoniques, le site internet, et l'affichage publicitaire.

Dépenses de communication des GMS : la prédominance de la presse

Répartition du budget plurimédia des GMS (hors encarts)



Source : Sécodip

En effet, l'essentiel de l'effort de communication est (jusqu'à fin 2006 du moins) mené au niveau régional voire local : dans la presse quotidienne régionale, et surtout par l'utilisation de prospectus publicitaires décrivant les opérations promotionnelles. Ces opérations promotionnelles (foire au vin, salon du chocolat...) constituent la base des méthodes marketing utilisées pour attirer la clientèle en magasins. Elles reposent sur la capacité à vendre des volumes gigantesques d'un petit nombre de produits d'appel vendus à prix cassés sur courte période, afin de générer du trafic en magasin (tout en étant des sources de venus complémentaires). Elles sont particulièrement importantes dans la stratégie d'offre des hypermarchés.

■ Pourquoi le marketing se doit de devenir "relationnel"

Les possibilités de croissance extensive (recruter de nouveaux clients en ouvrant de nouveaux magasins) ayant atteint leur limite sur le territoire national, les enseignes se voient contraintes de se tourner vers des stratégies de croissance intensives, visant à tirer *globalement* le meilleur parti de leur clientèle, en maximisant le revenu *individuel* dégagé par client. Ce passage d'une "clientèle de masse" à une "collection d'individualités" est lourd de conséquences tant pour le métier de distributeur, que pour la nature de la relation qui s'instaure entre l'enseigne et le client.

Pour le premier, il suppose l'évolution de la compétence de sélection / mise à disposition de marchandises répondant à des besoins de masse, à celle de compréhension et d'adaptation à des attentes individuelles en termes d'offre produits / magasins / prix. Pour la seconde, il constitue une transformation d'une relation ponctuelle nouée autour de la transaction (l'achat des courses) vers une relation inscrite dans la durée et basée sur des rapports de confiance et de fidélité.

Comment comprendre avec finesse les besoins – souvent inexprimés - de chacun des clients ? Comment convertir cette connaissance en un système d'incitations à la fidélité, nécessairement déclinées selon les individus ? Telles sont quelques unes des questions auxquelles une nouvelle forme de marketing dit "relationnel" se propose d'apporter des réponses. La difficulté est de taille si l'on considère les millions de clients effectuant chaque année, à l'échelle des plus grosses enseignes, des milliards de transactions. Dès lors, la pertinence de ce type de stratégie repose sur la disponibilité de méthodes automatisées permettant de traiter avec rapidité l'information immédiatement disponible (c'est à dire les actes d'achats) et d'en tirer des éléments de connaissance sur les comportements du client, ses besoins... et sa valeur pour l'enseigne.

Les avancées technologiques réalisées ces dernières années en matière de systèmes d'information et de méthodes de traitement statistique ont fait naître des outils performants, quoique perfectibles, pour répondre à ces problématiques.

■ Un principe fondateur : tirer le meilleur parti des clients fidèles

De manière générale, le marketing relationnel vise à créer et animer une "relation" entre une marque et ses clients, sous la forme d'une adhésion volontaire à un programme de fidélité, conférant à ces derniers diverses formes d'avantages (réductions, cadeaux) proportionnellement à leurs achats. Il repose sur la règle généralement admise des "20 / 80", selon laquelle 20% des meilleurs clients génèrent 80% de l'activité commerciale. Selon ce principe, il est préférable de concentrer l'effort marketing sur la fidélisation des meilleurs clients, plutôt que sur le recrutement de nouveaux clients pour lesquels le volume des achats reste incertain.

Dans la grande distribution alimentaire, le programme de fidélité vise en particulier à augmenter la part des achats totaux réalisés dans l'enseigne par les clients de l'enseigne (taux de

nourriture), par l'augmentation de la fréquence de visite et du montant du panier moyen. En effet, le consommateur "zappe" entre les enseignes, et ses stratégies d'approvisionnement alimentaires sont souvent multiformes : on estime ainsi qu'un client fidèle dépense en grande surface 3 fois plus qu'un client régulier et 10 fois plus qu'un client occasionnel.⁶⁴

■ GRC (Gestion de la Relation Client) : de multiples utilisations possibles des programmes de fidélité

Comment mettre en place un programme de fidélité ? Il faut dans un premier temps recruter des participants au programme. Ce recrutement s'effectue généralement lors du passage en caisse : les volontaires remplissent un formulaire d'inscription et se voient attribuer une carte de fidélité qui leur permettra, sur présentation de cette carte, de bénéficier des avantages attachés au programme de fidélité lors de leurs prochains paiements.

Cette carte sert également de "traceur" permettant de repérer informatiquement l'historique des achats de chacun des porteurs de carte. Les programmes de fidélité constituent donc une avancée considérable en matière de données sur les comportements d'achat. Avant l'apparition de ce type d'outils, les enseignes ne disposaient en effet que de statistiques agrégées (par points de vente, par produit, par ticket de caisse) mais pas de la continuité des achats d'un client donné sur une période étendue. Grâce à ce dispositif, il est possible de segmenter les meilleurs clients, de connaître les produits qu'ils achètent. Les enseignes disposent ainsi d'un outil efficace et automatisé pour la mise en adéquation de l'assortiment avec les attentes de la clientèle privilégiée, qui constitue le cœur des utilisations de la GRC (Gestion de la Relation Client).

Mais c'est sans doute dans la gestion des campagnes promotionnelles que l'utilisation de l'outil s'avère la plus prometteuse. La possibilité de connaître nominativement chaque client, de disposer de ses coordonnées, permet de cibler les promotions au niveau individuel (marketing one to one) et, via les nouveaux moyens de communications (e-mail et prochainement SMS / MMS) d'en informer le client en temps réel. Il en découle une diminution sensible des coûts promotionnels et une amélioration des taux de réponse aux offres commerciales, mesurables à tout moment par le dispositif. Mieux, l'analyse de ce type de données permet de comprendre avec précision la formation des marqueurs prix. En effet, le fait de proposer, sous diverses formes, des réductions qui ne seront activées que par certaines personnes et pour certaines catégories de produits fournit une information précieuse sur les niveaux de sensibilité au prix des segments de clientèles, et ce produit par produit. Cette information peut alors être mise à profit pour ajuster la politique tarifaire, en particulier pour les produits proposés sous MDD.

On comprend donc le rôle central que ces techniques sont amenées à jouer au cours de l'évolution à venir du métier de distributeur : jadis, les petits commerçants s'adressaient à une clientèle de voisinage dont ils étaient supposés connaître les goûts et les besoins, aujourd'hui les grands distributeurs reconstituent les préférences de leurs clients au moyen d'algorithmes informatiques pour un résultat presque équivalent. Du moins sur les aspects les plus quantifiables de leurs comportements, car sur les attentes "immatérielles" des consommateurs, le passage au crible des données n'est d'aucun secours. De même, seuls les achats réalisés dans l'enseigne font l'objet d'un enregistrement informatique : la vision des comportements des

⁶⁴ Source : Sécodip

consommateurs qui en résulte est donc partielle et biaisée. C'est l'une des critiques que l'on peut adresser à ce type de marketing. Nous allons voir que dans la pratique, il en existe d'autres.

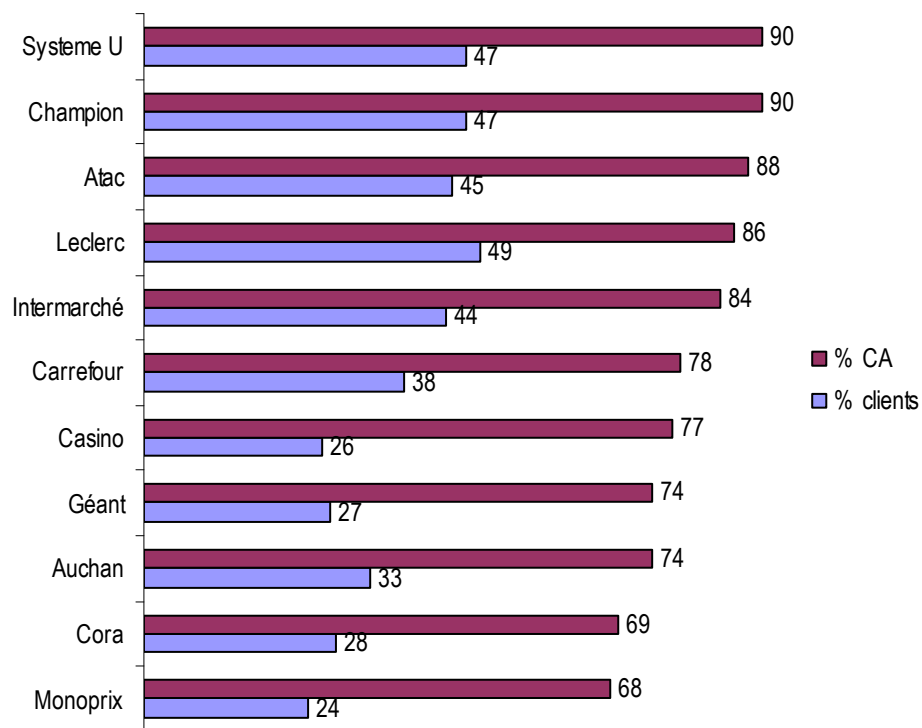
■ Cartes de fidélité : une large diffusion auprès de la clientèle

La plupart des enseignes disposent aujourd'hui de leur propre carte de fidélité, avec des taux d'équipement⁶⁵ s'échelonnant de 24% (Monoprix) à 47% (Système U et Champion) des clients de l'enseigne, et représentant une part voisine ou supérieure à 70%⁶⁶ du CA total.

Dans les réseaux d'indépendants, le programme de fidélisation est fédéré derrière une carte unique. Chez les groupes intégrés, les enseignes de supermarchés (Atac, Champion, Casino, Match) et d'hypermarchés (Auchan, Carrefour, Géant, Cora) disposent de programmes différents. Quelques enseignes de supérettes disposent d'un programme de fidélité (Shopi), en revanche ce type de programme est totalement absent de l'offre des maxidiscomptes (risque de brouillage de l'image prix, qui se veulent calculés au plus juste).

Diffusion des programmes de fidélité : Système U et Champion sont les plus avancés

Part des porteurs de carte dans la clientèle des principaux distributeurs en 2005



Source : AC Nielsen

⁶⁵ Porteurs actifs, i.e. clients ayant présentés leur carte au moins deux fois au cours du dernier trimestre.

⁶⁶ Y compris achats réalisés par les porteurs sans présentation de la carte.

■ Des systèmes de rétribution difficiles à évaluer

Les systèmes de «rétribution» associés aux cartes sont multiples. Elles permettent de collecter tantôt des points cadeaux, tantôt des euros, le montant de ces primes pouvant être majoré lors de certaines opérations commerciales. Pour certaines, l'achat de produits particuliers déclenche l'émission de bons d'achats lors de l'impression du ticket de caisse. Pour d'autres, des réductions sont offertes dans des réseaux partenaires (SNCF, parcs de loisirs...). La plupart sont adossées à un support magazine, informant les clients des promotions en cours et des avantages associés au programme de fidélité. Difficile devant une telle diversité d'avantages de comparer efficacement les mérites des différents programmes... au point même de douter de leur capacité à différencier les enseignes aux yeux des consommateurs, et donc à les fidéliser.

■ Les cartes de fidélité rendent-elles plus fidèles ?

Le port de la carte de fidélité se banalise : on estime que les Français détiennent, en 2005, 3,6 cartes de fidélité en moyenne (contre 2,8 en 2004⁶⁷) tous réseaux confondus, et que 9 Français sur 10 sont porteurs d'au moins une carte de fidélité. Les formalités d'inscription rapides, sans engagement, et généralement gratuites facilitent le recrutement des participants (d'où un effet positif sur la quantité d'information disponible) mais seraient susceptibles d'encourager l'opportunisme chez des clients qui, tout en restant zappeurs, profitent des avantages de la carte.

La carte constitue-t-elle une incitation efficace à la fidélité ? "La plupart des systèmes mis en place ne sont qu'un simple outil d'animation commerciale" estime Pierre Denis, directeur de lesitemarketing.com⁶⁸ "le cagnottage" a été instauré dans un objectif de communication sur les prix avant d'être un véritable support de fidélisation". Dans les enquêtes de consommation, la carte de fidélité est rarement mise en avant comme le critère déterminant du choix du magasin. Une étude TNS-Unilog Management indique que 95% des sondés sont avant tout fidèles à une enseigne parce qu'ils y trouvent les produits adaptés à leurs besoins, la présence de produits en promotion n'est citée que par 60% d'entre eux. L'édition 2006 de l'étude *DistriVision* TNS indique que dans le classement des raisons de fréquentations du magasin principal, la carte de fidélité n'est citée qu'en 4^{ème} position (derrière la proximité, le prix, le choix) par seulement 14% des clients des hypermarchés.

Pour l'heure les programmes de fidélité paraissent donc insuffisamment différenciants. L'expérience malheureuse de Leclerc, avec le retrait de ses "Ticket Leclerc", rappelle cependant le danger à supprimer brutalement les avantages consentis aux consommateurs. Fidélisés ou non, ces derniers se sont attachés à ces avantages "bonus" et percevraient mal leur interruption.

■ Quelles certitudes sur l'efficacité de ces programmes ?

Le véritable intérêt de ces programmes se situe moins dans leur capacité à fidéliser directement la clientèle qu'à disposer des outils permettant de rendre l'offre plus attractive. Deux stratégies sont alors possibles. L'une visant à "ratisser large", à la manière d'Auchan (47% de porteurs

⁶⁷ Source : TNS-Accentiv

⁶⁸ *Linéaires* n°207, Octobre 2005

actifs soit le meilleur score de la profession), afin de disposer de données les plus exhaustives possibles, l'autre consistant à viser à la meilleure rentabilité du programme en assumant de travailler sur la frange la plus fidèle de ses clients, à l'instar de Casino.

Les méthodes d'utilisation des données qui permettent de tirer profit de l'information collectées sont cependant complexes. En la matière, les distributeurs français accusent un certain retard par rapport à leurs homologues anglo-saxons, comme Tesco qui utilise de manière performante des segmentations sophistiquées, clé de la constitution de son assortiment et de son positionnement prix. L'acquisition de ces méthodes passe souvent par le partenariat avec des sociétés spécialisées, comme en témoigne la création de Dunnhumby France, codétenue par Casino et Dunnhumby⁶⁹.

Mais le déficit de compétences est également organisationnel : au-delà des investissements informatiques, c'est le modèle organisationnel qui doit être repensé afin de redonner plus de place à un vrai marketing relationnel.

7.2.2.4. Les outils de composition de l'offre de produits

Pour les choix relatifs à la largeur de l'offre (qui concernent des familles entières de produits), la sélection des références proposées en magasin relève de choix stratégiques menés au niveau national : la présence sur certains métiers est en effet lourde en termes de compétences en amont de la vente (achats, référencements, voire logistique pour certains produits).

La constitution référence par référence de l'offre relève par contre d'une étude détaillée de la demande par produits au niveau du magasin. Cette analyse repose sur la mobilisation des données de vente, passées au crible des techniques informatiques (data mining) les plus sophistiquées. Pour les ouvertures de magasins, c'est la zone de chalandise qui sera examinée par les techniques de géomarketing. Des sociétés spécialisées (comme Astérop) réalisent des outils informatiques rapprochant des typologies de consommateurs réalisées par grands univers de consommation (à partir de données d'enquêtes) et des données socio-démographiques disponibles au niveau local (recensement de la population). Ces outils permettent de spécifier le profil qualitatif d'une zone de chalandise et par suite d'en simuler le potentiel commercial. Ainsi, les zones d'implantation les plus attractives peuvent être identifiées pour chaque concept. Réciproquement, à zone d'implantation déterminée, les caractéristiques de l'offre produit / magasin peuvent être redéfinies pour correspondre au mieux au potentiel de clientèle. Le géomarketing se substitue ainsi peu à peu à la déclinaison des points de vente du parc en "magasins types". Ces typologies sont en effet jugées obsolètes aujourd'hui, face à des consommateurs changeant qui échappent de plus en plus aux classifications. Cette "individualisation" de l'offre proposée par les magasins d'une même enseigne illustre à nouveau la volonté de ramener le magasin, point de contact entre la clientèle finale et l'entreprise, au centre des organisations.

⁶⁹ Dunnhumby est une société britannique de services en informatique spécialisée dans les outils de GRC

7.2.2.5. Les formes de coopération commerciale entre industriels et distributeurs

De même qu'il existe des externalités positives dans la gestion partagée de la chaîne logistique, des formes de coopération commerciales peuvent se tisser entre industriels et distributeurs sur lesquelles nous revenons ici brièvement.

■ L'ECR (Efficient Consumer Response) et le trade marketing

L'ECR correspond à une stratégie de coopération entre industriels et commerçants dont la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) constitue le versant logistique et le trade marketing constitue le versant commercial. En effet, si le distributeur dispose d'une connaissance pointue de sa *clientèle*, l'industriel dispose lui d'une connaissance pointue de son *marché*. Le trade marketing consiste donc à optimiser la performance commerciale sur le point de vente par une meilleure prise en compte de la connaissance du marché dont dispose l'industriel.

Concrètement, il repose sur le découpage de l'offre de produits du magasin en catégories (ou univers de vente). Le "petit déjeuner", souvent désigné comme exemple, constitue une catégorie qui reprend l'ensemble des produits consommés au moment de ce repas précis, par regroupement du café, des confitures... l'intérêt de ce type de regroupement est de penser la mise en rayon des produits et la constitution de la gamme en fonction des complémentarités des besoins du consommateur, afin d'augmenter le revenu tiré de chaque client. Le trade marketing suppose d'élire un "capitaine de catégorie", c'est-à-dire un industriel chargé de la confection de l'offre en magasin relevant de la catégorie sur laquelle il dispose d'une expertise.

Ce mode de fonctionnement présente plusieurs difficultés de taille. D'abord au niveau de la définition des catégories (que faire des produits susceptibles d'appartenir à deux univers ?). Mais surtout, dans le choix du capitaine de catégorie. D'emblée, il semble naturel de retenir le leader, dont on peut penser que sa position découle de son expertise. Cette option, si elle est adoptée par tous, conduit à renforcer le pouvoir de marché du leader (qui dispose ainsi d'un droit d'exclusion de ses concurrents) et à une paupérisation de l'offre, qui devient identique d'une enseigne à l'autre. D'autre part, elle fragilise la position des PME, qui ne pouvant structurellement prétendre au leadership se voient contraintes d'adopter une stratégie de niche ou de sous-traitance (fabrication de MDD).

■ Malgré une volonté affichée de coopérer, la réalité concurrentielle demeure

Face à la stagnation des marchés des Produits de Grande Consommation (PGC), industriels et distributeurs s'accordent sur le besoin de tirer un meilleur parti des consommateurs via une approche coopérative. Cette volonté bute cependant sur des divergences entre les stratégies propres à chacun des deux types d'acteurs.

Du côté de l'industriel, l'objectif visé est la conquête de part de marché globale, i.e. vis-à-vis des fabricants concurrents sur le marché national. Il ne s'intéresse pas en revanche à favoriser le développement de son activité dans une enseigne particulière, surtout si ce développement s'effectue à volume constant par un transfert de part de marché au détriment d'une autre enseigne.

Du côté du distributeur, la tentation reste forte de privilégier la commercialisation de produits acquis à de meilleurs tarifs, quitte à en faire bénéficier le consommateur sous formes de réductions ou d'offres promotionnelles. Ainsi, la stratégie coopérative bute sur les velléités du distributeur à dégager de la rentabilité sous forme de marges arrière.

■ Relations distributeurs / PME : la sous-traitance des MDD

Le développement de l'offre de MDD induit également une transformation profonde des relations avec les fournisseurs. Elle permet aux distributeurs de restreindre l'emprise des groupes industriels intégrés sur leur catalogue de produits (accords de gamme) par la possibilité de recourir à une offre de substitution. En réduisant la part de linéaire accordée aux marques nationales, la MDD induit de plus un renforcement du pouvoir de négociation des structures d'achat des distributeurs.

Par ailleurs, le développement colossal de l'offre de MDD induit une migration de la position de distributeur à celle d'intégrateur. A la compétence originelle d'achat-vente se superpose la capacité à l'élaboration de cahiers des charges produits (dans le respect des contraintes réglementaires en vigueur) et à la constitution et l'animation d'un réseau de sous-traitants susceptible d'en assurer la fabrication. Ce positionnement de donneur d'ordre n'est certes pas nouveau (les "produits libres", première génération de MDD, sont apparus au cours des années 1970), mais il conduit les distributeurs à rechercher le "mieux disant" en termes de fabrication... c'est-à-dire les fabricants de marque nationale. Ces derniers pourraient en effet, pour pallier à la sous-exploitation de leurs capacités de production, décider de produire en grande série (donc à des prix plus compétitifs que les PME) les produits commercialisés sous forme de MDD.

Si à ce jour les PME constituent les principaux fournisseurs de MDD, les distributeurs se doivent cependant de rester vigilants face à une capacité de sous-traitance qui menace de se concentrer (poids croissant de fabricants de Marques Nationales (MN) parmi les fournisseurs, apparition de multinationales spécialisées dans la fabrication de MDD) et d'entraîner une réduction des marges sur les MDD (aujourd'hui supérieure à celle des MN). Les distributeurs peuvent ainsi être tentés de soigner le partenariat avec les producteurs locaux, dans le cadre d'une stratégie de coopération dont les effets sont profitables en termes d'image (enracinement du magasin dans le tissu économique local).

7.2.2.6. L'organisation des structures

La modification en cours des relations avec l'extérieur (partenariats logistiques et commerciaux avec les industriels), la sous-traitance de la production de MDD et des services logistiques est lourde de conséquences sur l'organisation des structures de la grande distribution. Celle-ci s'est jusqu'ici beaucoup organisée dans le sens d'une centralisation croissante permettant de dégager des économies d'échelle et des effets de "taille critique" (protection contre les tentatives d'absorption). Il semble néanmoins que cette tendance ait montré ses limites au cours des dernières années, ayant pu entraîner l'incompréhension voire l'insatisfaction des responsables locaux (au niveau des magasins).

L'organisation centralisée reste incontournable pour la gestion des processus (systèmes informatiques, plateformes et entrepôts logistiques), et les bénéfices liés aux économies d'échelle mais elle devrait aller dans le sens d'un assouplissement au niveau local (possibilité pour les magasins de recourir à des fournisseurs locaux).

7.3. En guise de conclusion : 3 modèles économiques génériques

L'entrée dans le régime de croissance intensive signifie une rupture (tout au moins au niveau national) du lien qui associait la rentabilité à la croissance dans le régime de croissance extensive, qui a été partiellement masquée par les effets positifs de la loi Galland sur la rentabilité. Les prochaines années devraient ainsi être marquées par des tentatives de révision des bases mêmes du modèle économique sur lequel s'est fondée la grande distribution.

De manière quelque peu théorique, les acteurs de la distribution alimentaire disposent de trois modèles économiques génériques : le modèle du discount, le modèle de la création de valeur ajoutée commerciale, le modèle de l'audience.

■ Le modèle du discount : économiser le capital

C'est le modèle sur lequel s'est fondée la grande distribution. Il consiste à construire la rentabilité par la vitesse de la circulation du capital, c'est-à-dire par la minimisation du capital engagé par unité de chiffre d'affaires. Historiquement, l'exploitation de ce modèle dans la grande distribution a reposé sur l'importance des volumes vendus et la forte rotation de stocks rendue possible par l'avantage de compétitivité (en particulier sur les prix) dont bénéficiaient les grandes surfaces par rapport au commerce traditionnel. Ce processus ayant fini par marginaliser le petit commerce et la concurrence consistant aujourd'hui essentiellement en une concurrence entre firmes ayant adopté le même modèle économique (et qui affichent donc des niveaux de prix comparables), la vitesse de rotation du capital doit être recherchée en priorité dans l'optimisation de la supply chain, de la sélection de l'assortiment à la gestion logistique (en remontant éventuellement jusqu'à la production) mais aussi dans la compression des immobilisations avec les conséquences que cela implique sur la localisation des points de vente et la qualité de leur aménagement.

■ Le modèle de la création de valeur ajoutée commerciale

Il consiste à dégager la rentabilité du niveau de la marge unitaire ou, plus exactement, de la valeur ajoutée⁷⁰. C'est le modèle traditionnel du petit commerce spécialisé. Face à la concurrence de distributeurs mettant en œuvre le modèle du discount et donc capables d'offrir des prix bas aux consommateurs, la viabilité de ce modèle économique dépend de la capacité à "nourrir" la marge de facteurs créateurs de valeur pour les clients. Les leviers potentiels de création de valeur sont multiples : offre de services additionnels (amplitude des horaires d'ouverture associée à une localisation adaptée, animations, conseil, confort d'achat...), mise en avant d'une offre exclusive répondant avec pertinence et précision aux besoins spécifiques de certaines catégories de clients, création de "valeur immatérielle" au moyen de l'image de marque de l'enseigne, de la mise en avant de marques propres à forte identité, adoption d'un positionnement "segment" à orientation communautaire ou fondé sur l'affirmation de valeurs...

⁷⁰ Soulignons que si, d'un strict point de vue comptable, marge et valeur ajoutée, dans une entreprise commerciale, sont des grandeurs équivalentes, la marge est traditionnellement connotée négativement comme un coût, un prélèvement, quelque chose qu'il conviendrait de réduire, alors que la valeur ajoutée est perçue positivement comme reflétant un processus de création de richesse et qu'il conviendrait de maximiser.

■ Le modèle de l'audience : valoriser le trafic de clients auprès des industriels

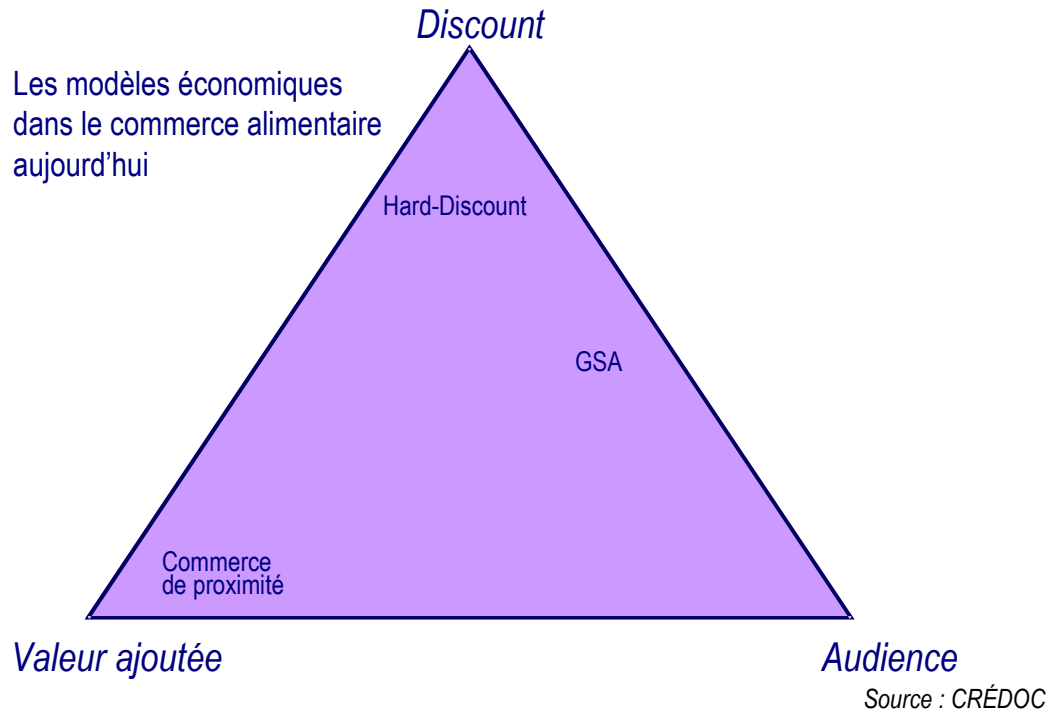
Il s'agit de tirer la rentabilité, non pas directement de la marge issue de l'activité de commerçant, mais de la capacité à valoriser auprès de tierces parties l'audience que l'enseigne aura réussi à créer auprès de sa clientèle. Dans une certaine mesure, c'est le modèle qu'a suivi la grande distribution française durant les années de la loi Galland : par le contrôle d'une large fraction de l'appareil commercial national et par l'attractivité de leurs points de vente, les enseignes de GSA sont capables de drainer un nombre très important de consommateurs et sont devenues un point de passage obligé pour l'accès au marché. L'audience ainsi créée est recherchée par des industriels désireux d'écouler leur production. Les enseignes négocient alors avec les fournisseurs les conditions de leur accès aux linéaires et se rémunèrent par les "marges arrières" associées aux diverses prestations de "coopération commerciale". On aura reconnu là un modèle très proche de celui en vigueur dans le secteur de la presse et, plus généralement, des médias.

■ Les modèles économiques dans le commerce alimentaire aujourd'hui

La situation qui prévaut aujourd'hui sur la nature des modèles économiques mis en œuvre par les acteurs de la distribution alimentaire peut grossièrement être représentée comme suit.

Logiquement, le hard-discount incarne une version assez radicale du modèle du discount. Si le niveau des marges réalisées dans ce secteur constitue une sorte de déviation par rapport au modèle théorique, le niveau de ces marges s'apparente davantage à une rente différentielle issue de l'avantage de coût face aux autres formats qu'à la conséquence d'un engagement dans une logique de création de valeur. Les GSA (hypers et supers) empruntent simultanément au modèle du discount et à celui de l'audience. L'attractivité des enseignes, dont dépend leur capacité à capter "l'audience" des consommateurs est en effet principalement fondée aujourd'hui sur la combinaison d'une tarification compétitive (version édulcorée du modèle économique du discount) et d'une position dominante sur l'exploitation des linéaires. Le commerce de proximité positionné sur l'achat pratique, s'inscrit principalement dans le modèle de la valeur ajoutée.

La poursuite du processus d'entrée dans le régime de croissance intensive est de nature à modifier le poids respectifs des trois modèles économiques au sein du secteur et de conduire à des repositionnements à l'intérieur de chacun des formats. Ce point sera examiné au cours de la l'analyse prospective.



B L'ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

Ce chapitre est structuré autour de trois parties :

- Les effectifs actuels et un bref historique
- Les organisations et les principaux métiers actuels
- La gestion de l'emploi.

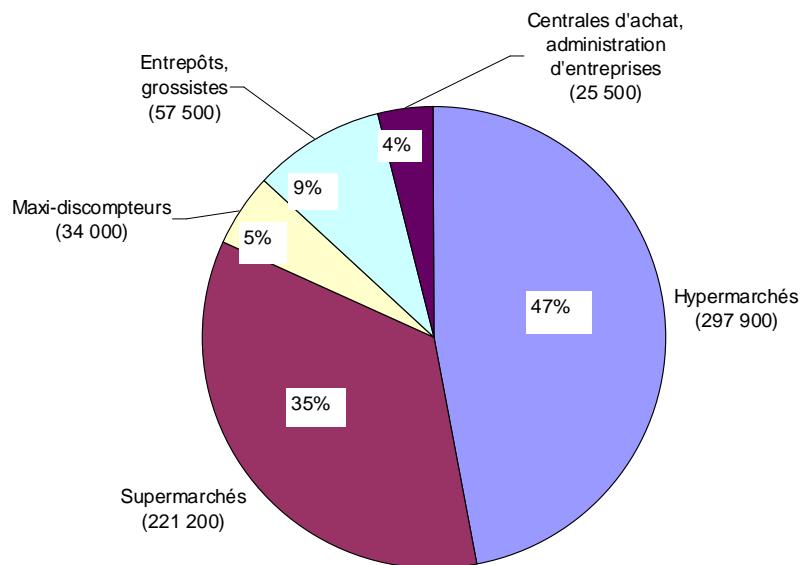
En complément, ont été annexés la méthodologie utilisée pour la partie qualitative des travaux (annexe 1), les caractéristiques des profils des personnels salariés par formats (annexe 2) un état des lieux statistique de la formation initiale et formation continue tout au long de la vie (annexe 3).

1. L'EFFECTIF DES DIFFERENTS FORMATS

En 2006, le rapport de branche comptabilise **636 100 salariés** dans les entreprises entrant dans le champ du CEP, en légère progression par rapport à 2005 (634 600 salariés)

En lien avec le poids dominant des entreprises du commerce de détail à prédominance alimentaire (hypermarchés, supermarchés et maxi-discompteurs) par rapport à celles du commerce de gros alimentaire (entrepôts, grossistes, centrales d'achat), les **effectifs du commerce de détail** représentent, avec 553 100 personnes, **86 %** des effectifs globaux de la branche.

Répartition des effectifs des entreprises du commerce à prédominance alimentaire au 31 décembre 2006



Source : Rapport de branche 2006

Les **supérettes**, qui ne sont pas prises en compte ici, représentent, selon les données UNEDIC 2006, près de 17 200 salariés, dont un peu plus de 6 400 salariés effectivement dans le champ du CEP (10 salariés et plus) approximativement⁷¹.

Pour la seule partie **commerce de détail** (86% de l'ensemble des salariés de la branche), les hypermarchés rassemblent avec 53% une grosse moitié de ses effectifs, les supermarchés 41% et les maxi-discompteurs 6%.

Pour le **commerce de gros** (14% du total des effectifs), la répartition entre le groupe entrepôts, grossistes et celui des centrales d'achat, administration des entreprises est de deux tiers/un tiers.

1.1. L'évolution récente des effectifs

1.1.1. Une progression importante des effectifs salariés dans les hypers et supermarchés (y compris les maxi-discompteurs) depuis le début des années 90

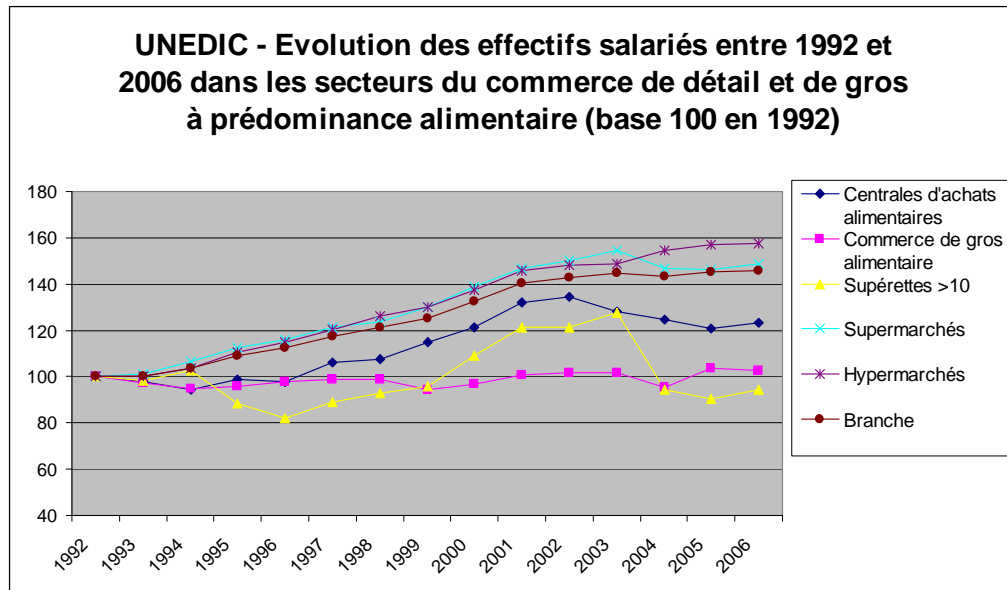
Effectifs salariés

Année	Centrales d'achats alimentaires	Commerce de gros alimentaire*	Supermarchés	Hypermarchés	Supérettes >10	Total Branche
1992	9781	46480	160661	190800	6829	414551
2000	11867	44991	223327	262504	7451	550140
2006	12053	47737	238523	300285	6437	605035
Taux de croissance annuel moyen	1,50%	0,19%	2,86%	3,29%	-0,42%	2,74%

* spécialisé et non spécialisé

Source : UNEDIC

⁷¹ Le champ réel est celui des entreprises de 11 salariés et plus.



Selon l'UNEDIC, les effectifs des **hypermarchés** ont progressé de près de 60 % entre 1992 et 2006, un peu plus vite que l'ensemble « supermarchés » (y compris le maxi-discounte), + 49%.

Les centrales d'achats ont progressé, mais à un rythme plus faible (+23%). Le commerce de gros alimentaire a stagné sur la période (+2,7%).

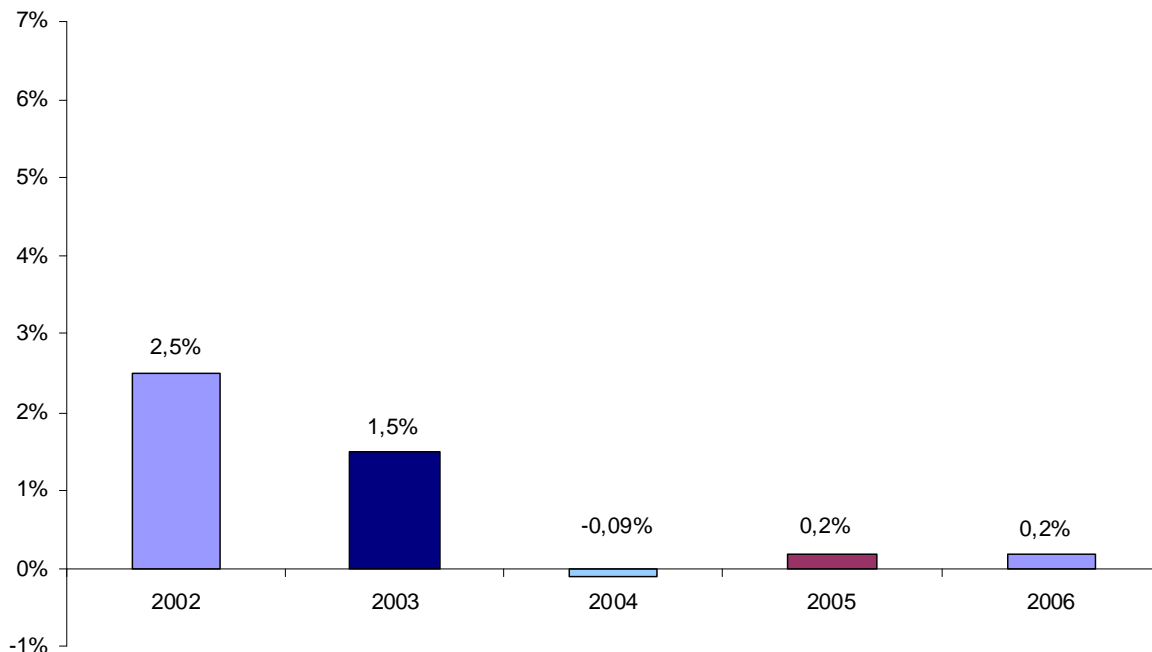
Les supérettes de plus de 10 salariés ont recommencé à perdre des effectifs à partir de 2004 et ont reperdu une bonne partie des emplois créés depuis 1996 (près de -6% entre 1992 et 2006).

1.1.2. Un ralentissement de la croissance des effectifs dans les années récentes

De 2002 à 2006, les effectifs ont augmenté de 4,3%.

Cette croissance globale sur la période masque des disparités d'une année sur l'autre. Les données du rapport de branche, comme celles de l'INSEE ou de l'UNEDIC, montrent un ralentissement de la progression entre 2001 et 2004, avec même une très légère baisse des effectifs (- 0,09%) en 2004.

Evolution des effectifs salariés totaux de 2002 à 2006



Source : Rapport de branche 2006

Cette évolution générale résulte de l'installation progressive des entreprises du secteur dans le « régime de croissance intensive » décrit au cours de la première phase du CEP : le ralentissement des ouvertures de grandes surfaces du fait d'une conjoncture moins favorable et de l'arrivée à maturité du marché est perceptible dès le début des années 90 et s'est accentué à partir de la loi Raffarin de 1996. Il y a aujourd'hui davantage d'extensions que de créations ex-nihilo de grandes surfaces et seuls les maxi-discomptes et depuis peu le format supérette voient augmenter sensiblement le nombre de leurs points de vente. La faible croissance des effectifs observée dans les années récentes est vraisemblablement la conséquence de la diminution des dépenses des ménages en biens alimentaires.

1.1.3. De très forts différentiels de croissance selon les formats

De 2005 à 2006, les effectifs ont varié très différemment selon les formats :

- Au niveau du **commerce de détail**, ce sont les maxi-discomptes qui ont enregistré la hausse la plus forte avec + 2%, devant les hypermarchés (+1,25%). Les supermarchés ont perdu des effectifs (-1,5%).
- Pour le **commerce de gros**, on observe une stabilité dans les entrepôts et chez les grossistes.

Taux d'évolution des effectifs dans les points de vente entre 2005 et 2006

	2005	2006	Evolution 2005/2006
Hypermarchés	294 200	297 900	1,3%
Supermarchés	224 600	221 200	-1,5%
Maxi-discompteurs	33 300	34 000	2,1%
Entrepôts, grossistes	57 500	57 500	0,0%
Centrales d'achats, administration d'entreprises	25 000	25 500	2,0%
Ensemble	634 600	636 100	0,2%

Source : Rapport de branche 2006

Nous analysons ci-dessous format par format les évolutions des effectifs selon les sources disponibles.

■ **Les hypermarchés**

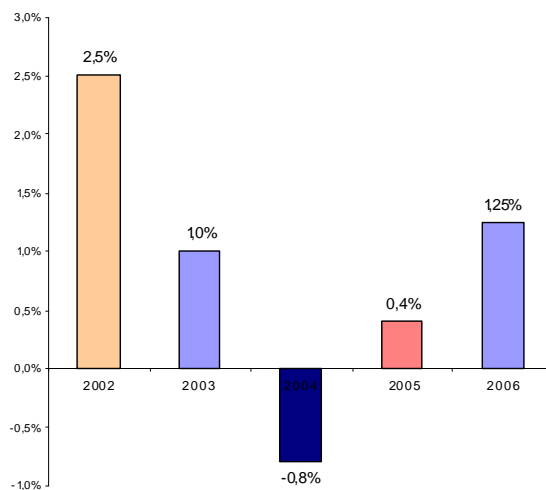
Entre 2002 et 2006, les effectifs ont progressé de +4,4%, comparable à la progression moyenne de la branche (+4,3%).

Le ralentissement observé jusqu'en 2004 (avec une perte d'effectif cette année là) s'explique principalement par le faible nombre de créations d'hypermarchés, qui résultent aujourd'hui davantage de la transformation de supermarchés en hypermarchés.

Les tendances observées sur ce format sont influencées entre autres par la concurrence à la fois du maxi-discompte et, sur le non alimentaire, des magasins spécialisés (textile, bricolage, électroménager, etc.).

Le taux de croissance a recommencé à progresser légèrement en 2005 et 2006.

Evolution des effectifs salariés de 2002 à 2006 dans les hypermarchés



Source : Rapport de branche 2006

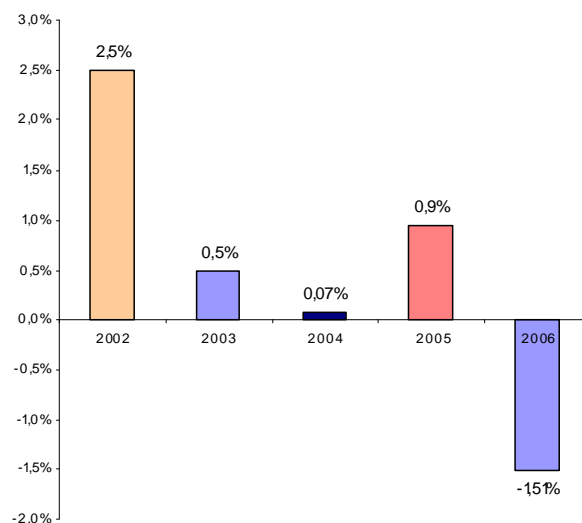
■ Les supermarchés

Dans les supermarchés, entre 2002 et 2006, les effectifs ont progressé seulement de +2,5%, sensiblement moins que l'ensemble de la branche.

On observe une baisse plus marquée de l'activité, avec en particulier des pertes nettes d'effectifs en 2006.

La faible croissance des effectifs sur cette période est une conséquence du recul du parc de supermarchés traditionnels selon l'observation précédente (transformations en hypermarchés) et en même temps de la concurrence de plus en plus forte du segment du maxi-discount qui représente aujourd'hui 7 ouvertures de supermarchés sur 10 (année 2005) et qui bénéficie aussi de transformations de supermarchés en hypermarchés.

Evolution des effectifs salariés de 2002 à 2006 dans les supermarchés



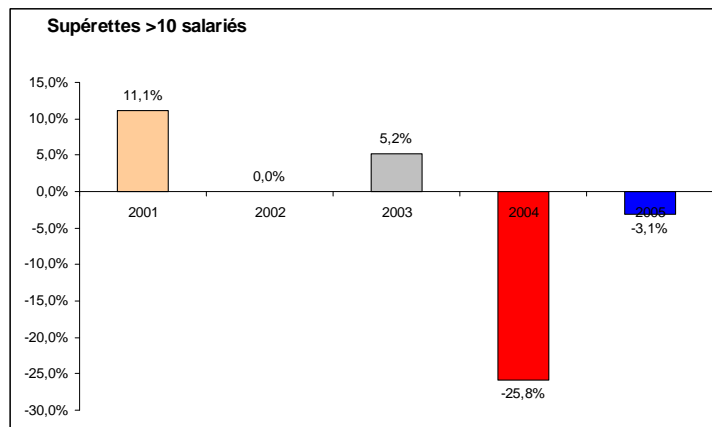
Source : Rapport de branche 2006

■ Les supérettes

Selon les données UNEDIC, les **effectifs ont diminué de 16%** de 2000 à 2005. Ceci s'explique par une très forte chute de plus du quart des salariés (- 25,8%) en 2004 par rapport à 2003.

Cette baisse s'est poursuivie en 2005 (-3,1% par rapport à 2004). Malgré le regain d'intérêt des consommateurs pour les formats de proximité, la baisse des effectifs semble donc se poursuivre.

Evolution des effectifs salariés de 2001 à 2005 dans les supérettes



Source : UNEDIC

■ Les maxi-discompteurs

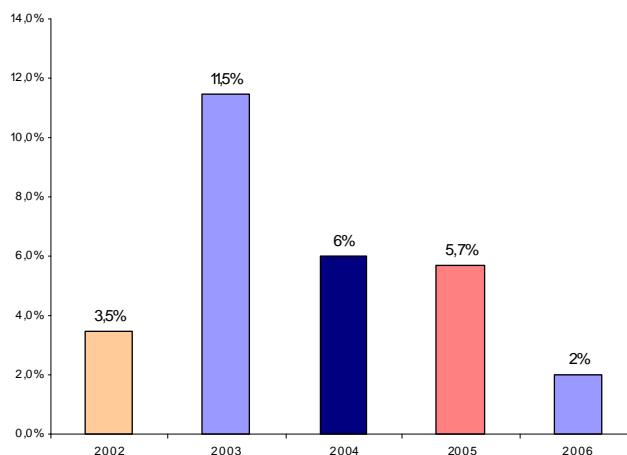
La **progression du nombre de salariés** dans les maxi-discompteurs a été très rapide (+29% entre 2002 et 2006 contre +4,3% seulement dans l'ensemble de la branche), la hausse la plus importante étant enregistrée en 2003.

En 2004, alors que les trois autres formats connaissent au mieux une stabilité de leurs effectifs, les maxi-discompteurs en gagnent 6%.

L'évolution des effectifs dans le maxi-discompte a ainsi suivi celle des parts de marché gagnées sur les supermarchés traditionnels.

On observe cependant un ralentissement sensible de la croissance des effectifs en 2006.

Evolution des effectifs salariés de 2002 à 2006 dans les maxi-discompteurs



Source : Rapport de branche 2006

■ Les entrepôts et le commerce de gros

D'après les données UNEDIC, les **effectifs salariés** dans le commerce de gros alimentaire spécialisé divers⁷² (16 800 salariés en 2005) ont **baissé de 9,5%** entre 2000 et 2004.

Cette évolution se distingue fortement de celle du commerce de gros alimentaire non spécialisé⁷³ (32 000 salariés en 2005) qui a été de +4,2% entre 2000 et 2004. Ce dernier secteur enregistre de plus une très forte progression des effectifs en 2005 (+16,8% contre -0,7% dans le commerce de gros spécialisé), ce qui rejoint l'évolution observée dans le rapport de branche 2005.

■ Les centrales d'achats alimentaires

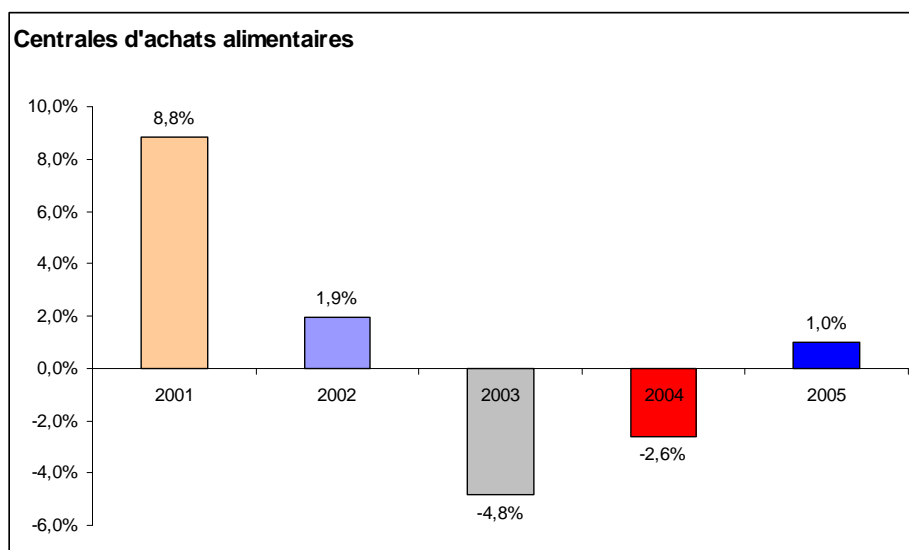
Globalement, les effectifs de ce format n'ont que **faiblement augmenté** au cours des dernières années : **2,8%** selon les données UNEDIC de 2001 à 2005. Après deux années de baisse importante en 2003 et 2004, l'année 2005 est marquée par un retour à une légère croissance. Le secteur est très concentré, les cinq premières centrales réalisent 80% des achats⁷⁴.

⁷² Définition NAF : Le secteur comprend les entreprises de commercialisation en gros des produits alimentaires spécialisés suivants : farines, produits pour la boulangerie et la biscuiterie ; produits à base de pommes de terre, fruits et légumes secs ; plats cuisinés, conditionnés, frais, sous vide, conserves ; miel, pâtes alimentaires, riz, entremets, desserts ; aliments pour animaux de compagnie ; préparations pour boissons ; sels alimentaires.

⁷³ Définition NAF : Le secteur comprend les entreprises de commercialisation en gros des produits alimentaires non spécialisés. Cela exclut toutefois les grossistes en produits surgelés, y compris quand ils ne sont pas spécialisés.

⁷⁴ « Consommation, commerce et mutations de la société ». Rapport pour le conseil économique et social. 2007.

Evolution des effectifs salariés de 2001 à 2005 dans les centrales d'achat alimentaires



Source : Unedic

1.2. Les profils des personnels salariés

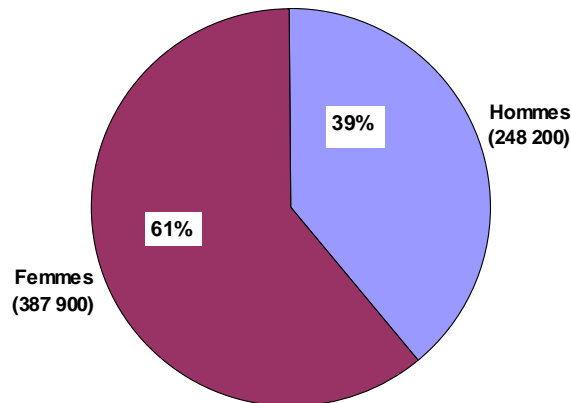
1.2.1. Des emplois très fortement féminisés

Les **femmes** représentent **plus de 60% des effectifs** du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire, soit une féminisation sensiblement plus élevée que dans l'ensemble des activités tertiaires (50.5%) et que la moyenne tous secteurs⁷⁵ (41%).

D'une manière générale, en une décennie (1995-2004), le taux de féminisation s'est maintenu dans les GSA.

⁷⁵ Source : CEREQ, exploitation de l'enquête emploi (2000-2002)

Les effectifs selon le sexe des salariés



Source : Rapport de branche 2006

Les **femmes** sont majoritaires dans les emplois les plus emblématiques du secteur – mais aussi les moins qualifiés : en 2004, **75% des employés en magasin**⁷⁶ (employés commerciaux, hôtesses de caisse et vendeurs) sont des femmes. Il y a également **86% de femmes parmi les employés administratifs**.

Les **hommes** sont **majoritaires** dans les emplois de **techniciens et d'agents de maîtrise** (90%), dans les « **professions intermédiaires administratives et commerciales d'entreprise** » (53% pour la maîtrise de l'exploitation des magasins de vente, professions intermédiaires commerciales), parmi les **chefs d'entreprises (directeurs et gérants) et les cadres** (un peu plus de 75%) et bien sûr parmi les **ouvriers qualifiés de type artisanal** (il s'agit principalement des métiers de bouche, 94% d'hommes) ou encore parmi les **ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et des transports** (90%).

1.2.2. Des personnels relativement jeunes

■ Une moyenne d'âge inférieure à celle de la population active...

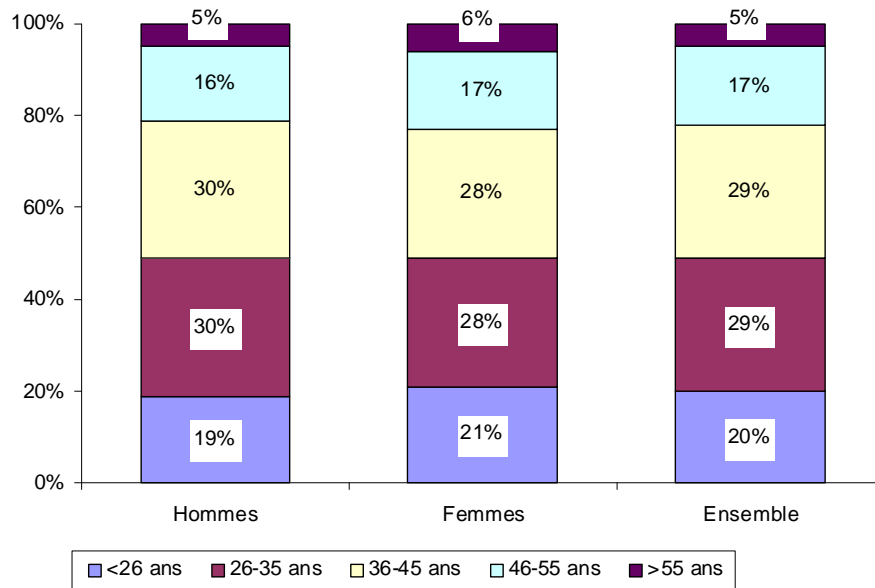
La **moyenne d'âge** est de **36,5 ans** seulement et la moitié des salariés a moins de 36 ans. 11% des salariés⁷⁷ ont plus de 50 ans dans le champ du CEP alors que ce taux est de 20,7% pour l'ensemble des activités tertiaires. En France, 22% des actifs ont plus de 50 ans.

Même si elle a augmenté rapidement depuis 2 ans (33,5 ans en 2003), la moyenne d'âge augmente plus lentement si l'on se réfère à l'année 2000 (35 ans).

⁷⁶ Le terme « d'employés en magasin » est utilisé dans ce document afin de regrouper les employés des 3 métiers suivants : hôte(sse)s de caisse, employés commerciaux et vendeurs.

⁷⁷ Source : CEREQ, exploitation de l'enquête emploi (2000-2002)

Les effectifs salariés selon les tranches d'âge



Source : Rapport de branche 2006

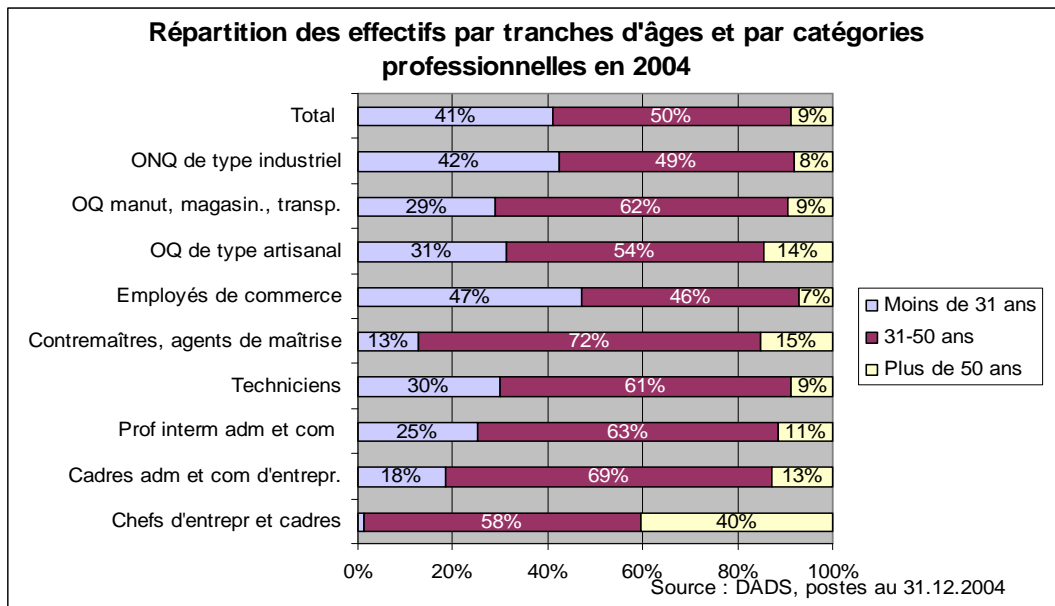
Comme on le verra aussi pour l'ancienneté, les **disparités inter-formats sont importantes** (voir sur ce point l'analyse par format présentée en annexe 2).

Compte tenu des structures d'âge observées et de la rotation rapide des effectifs, les départs en retraite devraient être limités au global dans les 10 ans à venir. Cependant, ces départs pourraient être plus conséquents pour certaines catégories professionnelles, ce qu'illustre le paragraphe suivant.

■ ... mais des structures d'âge très variables selon les catégories professionnelles

Les **employés en magasin**, qui constituent la majorité des effectifs, sont un peu **plus jeunes que la moyenne**. Selon l'enquête emploi, près de 50% des hôte(sse)s de caisse, près de 45% des vendeurs et un peu moins de 40% des employés commerciaux ont moins de 30 ans en 2004.

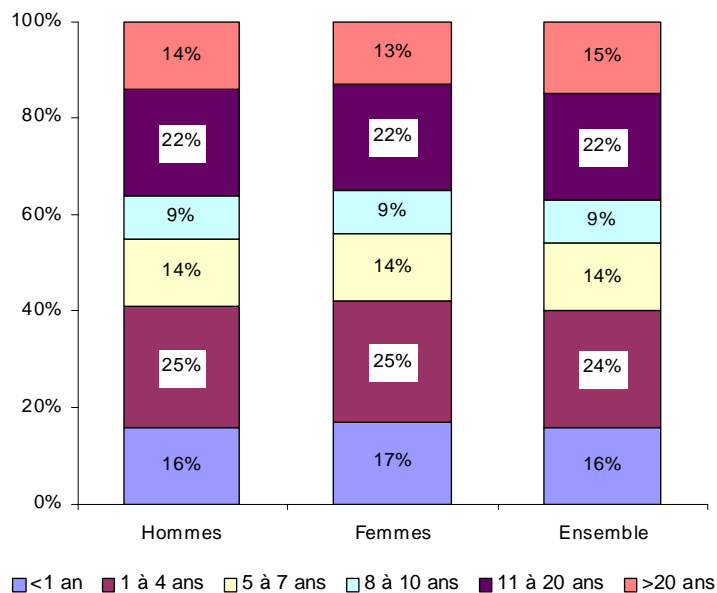
Les catégories professionnelles **cadres et agents de maîtrise** et bien sûr **chefs d'entreprise (directeurs et gérants)**, comprennent davantage de salariés de **plus de 50 ans**. C'est également le cas des ouvriers qualifiés de type artisanal (bouchers, boulangers notamment).



1.2.3. Une ancienneté moyenne inférieure à 10 ans

En 2006, l'**ancienneté moyenne** est de **8,8 ans**. Elle a augmenté nettement depuis 2001 (7 ans). Seulement 37% des salariés ont plus de 10 ans d'ancienneté et 16% ont moins d'un an d'ancienneté, ce qui s'explique par le taux de renouvellement de la main d'œuvre dans la branche et des recrutements importants.

Les effectifs salariés selon l'ancienneté



Source : Rapport de branche 2006

Nous disposons d'éléments de comparaison avec d'autres secteurs par l'enquête emploi de l'INSEE, sur une période plus ancienne (2000-2002⁷⁸) : dans les grandes surfaces à prédominance alimentaire et les centrales d'achat, la proportion d'actifs occupés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise est de 19,1%. Elle est de 20,4% pour l'ensemble des activités tertiaires. Pour mémoire, la moyenne tous secteurs est de 17,4%.

Sur la même période, la part des personnes ayant plus de 10 ans d'ancienneté est de 31,1%, elle s'apparente à celle de l'ensemble des activités tertiaires (32,9%) et elle est nettement inférieure à la moyenne tous secteurs (38,3%).

1.2.4. Une structure des effectifs par catégorie professionnelle plutôt atypique

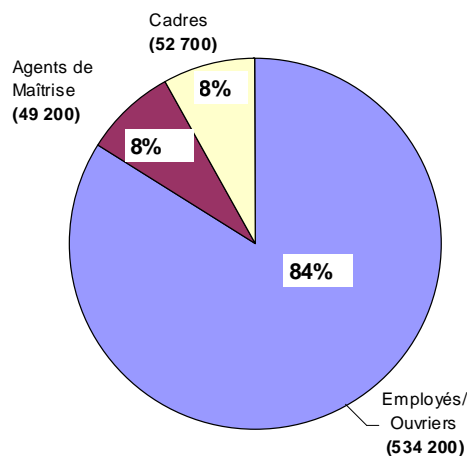
■ Une très forte proportion d'employés et d'ouvriers

Le secteur emploie **84% d'employés et d'ouvriers**, une proportion sensiblement supérieure à la moyenne (57% en France). 8% sont agents de maîtrise (France : 19% de « professions intermédiaires »), 8% sont cadres (France : 13%⁷⁹). Ces proportions sont stables depuis 2000.

Cette répartition résulte en particulier de l'importance des employés en magasin (hôtesses de caisse, employés commerciaux, vendeurs) dans les GSA et de certains emplois d'ouvriers qualifiés (« de type artisanal » comme les bouchers ou les boulangers-pâtisseries).

Comme de nombreux secteurs d'activité, la branche est loin d'atteindre la parité hommes/femmes pour le statut de cadre, avec 15% des hommes cadres et seulement 4% des femmes. Ces dernières sont également proportionnellement moins nombreuses que les hommes parmi les agents de maîtrise.

La répartition des effectifs par catégorie professionnelle

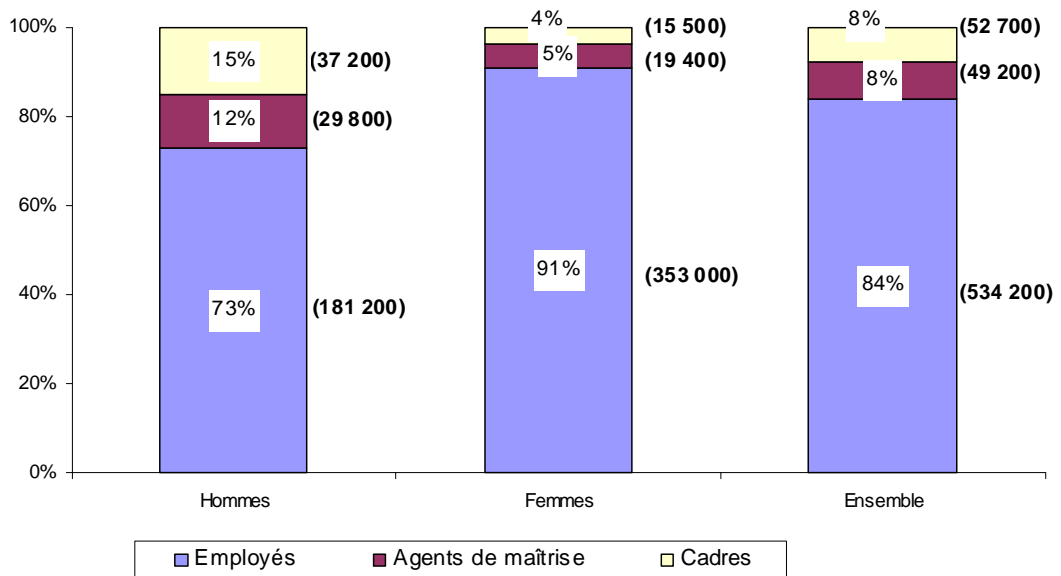


Source : Rapport de branche 2006

⁷⁸ Source : CEREP, Portrait statistique de branche « Grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat », juin 2006.

⁷⁹ Y compris professions libérales.

La répartition homme/femme par catégorie professionnelle



Source : Rapport de branche 2006

La répartition par catégorie professionnelle est stable depuis 2000 pour les femmes et quasi-stable pour les hommes (cadres : + 1 point ; agents de maîtrise: -2 points ; employés : + 1 point).

■ Des évolutions par catégorie professionnelle contrastées

L'évolution globale des salariés de 1997 à 2004 masque des disparités importantes selon les catégories professionnelles :

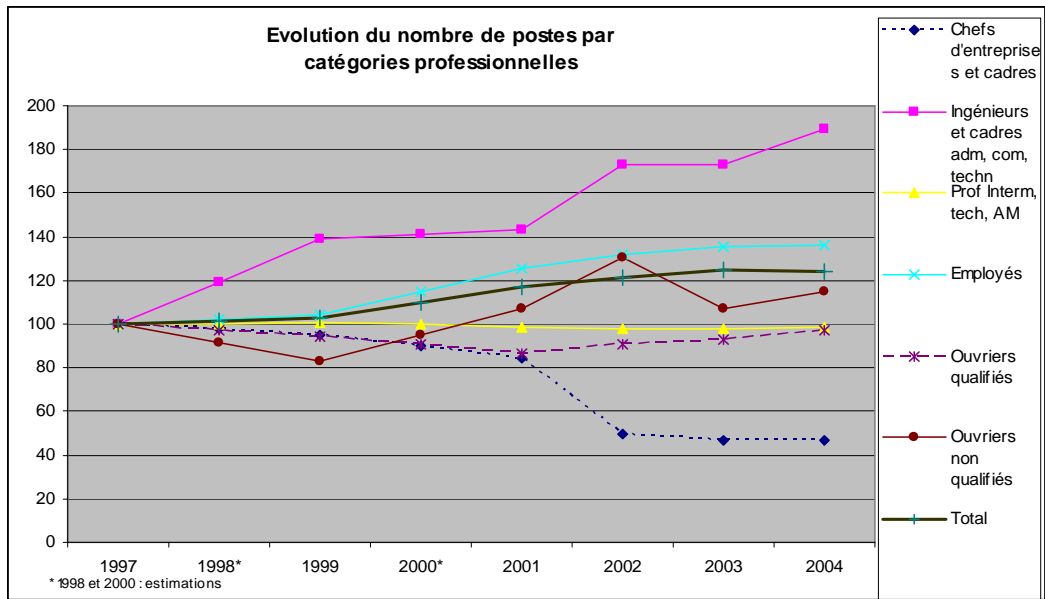
- la **proportion d'employés a nettement progressé** au détriment des professions intermédiaires et des ouvriers : la croissance de ces derniers a ainsi été inférieure à la moyenne et le nombre d'ouvriers qualifiés a même très légèrement diminué ;
- les postes de la catégorie **ingénieurs et cadres** (administratifs, commerciaux et techniques) **ont quasiment doublé** en 2004;
- la croissance des employés est due principalement aux créations nettes de postes d'employés en magasin (cf. partie 3) ;
- enfin, le nombre de postes de chefs d'entreprises (directeurs, gérants) a baissé fortement, surtout en 2001. Cette baisse a concerné principalement les supérettes (-80%), les supermarchés (-56%) et le commerce de gros (-61%), probablement du fait de disparitions, de restructurations ou de regroupements de structures.

Evolution du nombre de postes au 31.12.

	1997		2004		Var. 1997 à 2004	Taux / an
	Effectifs	Part %	Effectifs	Part %		
Chefs d'entreprises et cadres ⁸⁰	6 297	1%	2 959	1%	-3 338	-10%
Ingénieurs et cadres administratifs, commerciaux, techniques	14 145	3%	26 815	5%	12 670	10%
Professionnels Intermédiaires, techniciens, Agents de maîtrise	61 170	13%	60 221	10%	-949	0%
Employés	317 935	68%	432 279	74%	114 344	4%
Ouvriers qualifiés	48 204	10%	46 739	8%	-1 465	0%
Ouvriers non qualifiés	12 476	3%	14 317	2%	1 841	2%
<i>Autres ou non connus</i>	9 651	2%	668	0%	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Total	469 878	100%	583 998	100%	114 120	3%

Source : INSEE, DADS

⁸⁰ Les « chefs d'entreprises et cadres » regroupent les catégories socioprofessionnelles suivantes de la nomenclature PCS-ESE 1982, utilisée pour les DADS : 23 Salariés chefs d'entreprise ; 34 Professeurs et professions scientifiques ; 35 Professions de l'information, des arts et des spectacles. Hors cadres administratifs, commerciaux et techniques, dans le commerce de détail et de gros alimentaire, ce sont vraisemblablement les « salariés chefs d'entreprise » qui constituent l'essentiel des effectifs c'est à dire les directeurs et gérants de point de vente.



Source : INSEE, DADS

1.2.4.1. Une structure par poste marquée par la prépondérance des emplois en relation avec la clientèle

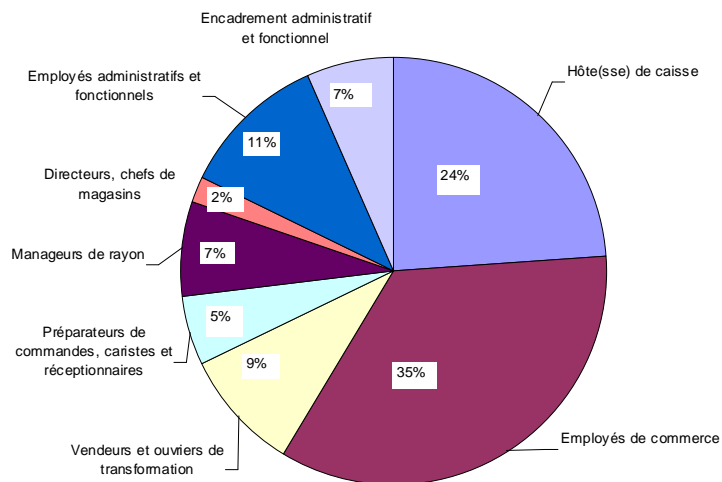
■ La prédominance des effectifs d'hôtes(ses) de caisse et d'employés commerciaux

Deux catégories professionnelles représentent ensemble les deux-tiers des effectifs de la branche : les **employés commerciaux** (plus d'un tiers) et les **hôte(sse) de caisse** (1/4).

La part des managers de rayon est de 7%.

Parmi les cadres, 7% occupent un poste d'encadrement administratif et fonctionnel, 2% sont directeurs ou chefs de magasins.

Répartition par poste des effectifs



Source : Rapport de branche 2006

Evaluation des effectifs par poste

	2006	
Employés de commerce	222 600	35%
Hôte(sse) de caisse (activité principale)	152 600	24%
Employés administratifs et fonctionnels	70 000	11%
Managers de rayon	44 500	7%
Encadrement administratif et fonctionnel	38 200	6%
Vendeurs produits frais	31 800	5%
Ouvriers Professionnels de transformation ou de fabrication	19 200	3%
Préparateurs de commandes	19 100	3%
Vendeurs techniques	12 700	2%
Autres postes*	25 400	4%
Ensemble	636 100	100%

Source : Rapport de branche 2006 - Les effectifs sont estimés et arrondis.

* Remarque : la rubrique « autres postes » inclue les catégories suivantes : directeurs (hypermarchés, supermarchés ou entrepôts ; réceptionnaires ; chefs de magasin maxi-discount ; caristes manutentionnaires. Les effectifs couverts (environ 1% pour ces 4 postes) ne permettent pas de donner une estimation chiffrée significative des effectifs.

Le poids des employés en magasin ne doit pas minimiser l'importance du personnel de « back-office » dans les effectifs. Celui-ci peut se définir comme « l'ensemble des processus tant matériels, que financiers et humains réalisés en interne sans avoir d'interaction directe avec les clients de l'entreprise »⁸¹.

Dans la grande distribution alimentaire, en dehors des postes en relation avec la clientèle finale (encaissement, rayons frais, vente), de nombreux emplois portent sur l'organisation logistique, la gestion administrative et commerciale, le management de proximité ou encore la direction de magasins.

Au cours des 5 dernières années (de 2002 à 2006), l'évolution de la structure des emplois par poste a faiblement évolué.

⁸¹ CREDOC, chapitre A de ce rapport : www.emarketing.fr, d'après l'« encyclopédie du marketing » de Jean-Marc Lehu, Editions d'Organisation.

	2002	2006
Hôtes(sses) de caisse	25%	24%
Employés commerciaux (ELS)	36%	35%
Vendeurs produits frais	7%	5%
Vendeurs techniques	2%	2%
Ouvriers professionnels de transformation ou fabrication	4%	3%
Préparateurs de commandes	3%	3%
Réceptionnaires	1%	1%
Caristes manutentionnaires	2%	1%
Manageurs de rayon	7%	7%
Autres postes	14%	19%
Ensemble	100%	100%

Source : Rapport de branche 2006 ; 2002

En 10 ans, une progression rapide des vendeurs, nettement plus lente pour les employés de libre de service et surtout pour les hôte(sse)s de caisse

L'enquête emploi permet de dégager sur une longue période 1993-2002⁸² des évolutions plus contrastées par famille professionnelle et pour certains secteurs (hypermarchés et supermarchés) par emploi détaillé.

Le tableau suivant recense les principales familles professionnelles, représentant plus de 80% de l'effectif total des secteurs du champ du CEP.

Evolution des principales familles professionnelles de 1993 à 2002

Familles professionnelles (FAP 84) ⁸³	1993	2002	% 1993	% 2002	Var 1993-2002	Croissance annuelle
CAISSIERS, EMPLOYES DE LIBRE SERVICE	157837	209189	38%	39%	51352	3%
VENDEURS	48991	95135	12%	18%	46144	8%
MAITRISE DES MAGASINS ET INTERMEDIAIRES DU COMMERCE	37361	39512	9%	7%	2151	1%
BOUCHERS, CHARCUTIERS, BOULANGERS	28199	32506	7%	6%	4307	2%
EMPLOYES ADMINISTRATIFS D'ENTREPRISES	14514	21333	3%	4%	6819	4%
OUVRIERS NON QUALIFIES DE LA MANUTENTION	12419	17180	3%	3%	4761	4%
OUVRIERS QUALIFIES DE LA MANUTENTION	19752	16595	5%	3%	-3157	-2%
CADRES COMMERCIAUX ET TECHNICO-COMMERCIAUX	14599	16476	4%	3%	1877	1%

Source : INSEE, enquête emploi.

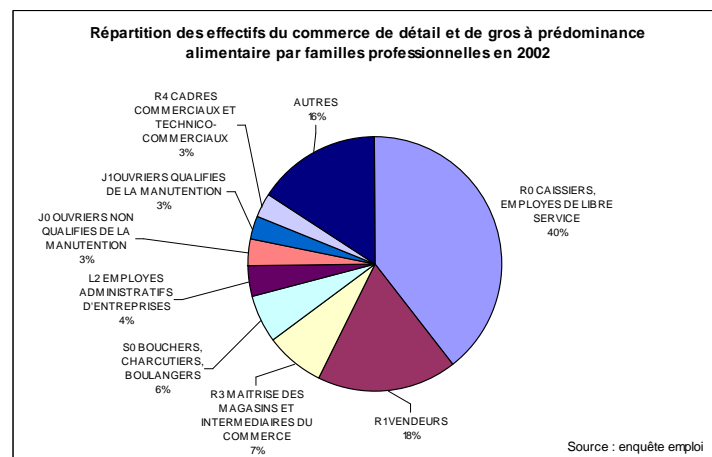
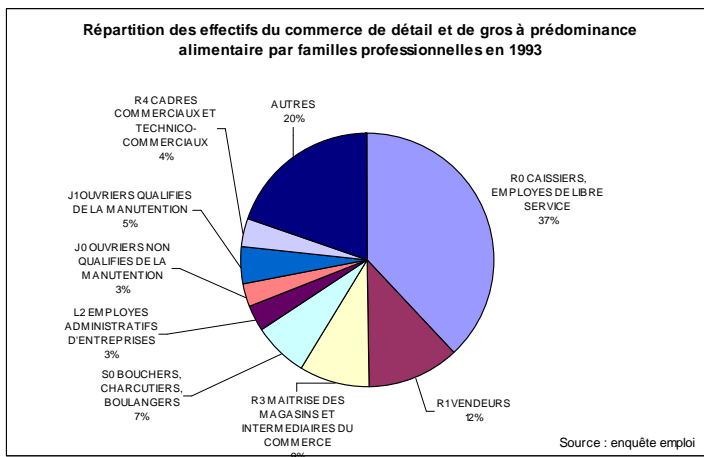
⁸² Le changement de l'enquête emploi en 2003 et la refonte de la nomenclature des familles professionnelles ne permettent pas d'assurer la continuité des séries statistiques au-delà de 2002.

⁸³ Voir annexe la définition du concept de FAP.

Sur la période 1993-2002, on observe :

- une nette progression de la famille professionnelle des vendeurs (46 000 emplois créés, +8% par an), dont la part passe de 12 à 18% ;
- une progression modérée (plus de 51 000 emplois créés, 3% par an) des postes d'hôte(sse)s et employés commerciaux qui représentent près de 40% des effectifs ;
- la faible croissance de la maîtrise et des cadres commerciaux (+1% par an), avec un recul de leur proportion dans l'effectif total ;
- des familles professionnelles en perte nette d'effectifs, en particulier dans le domaine logistique (ouvriers qualifiés de la manutention en particulier, alors que les ouvriers non qualifiés de la manutention progressent).

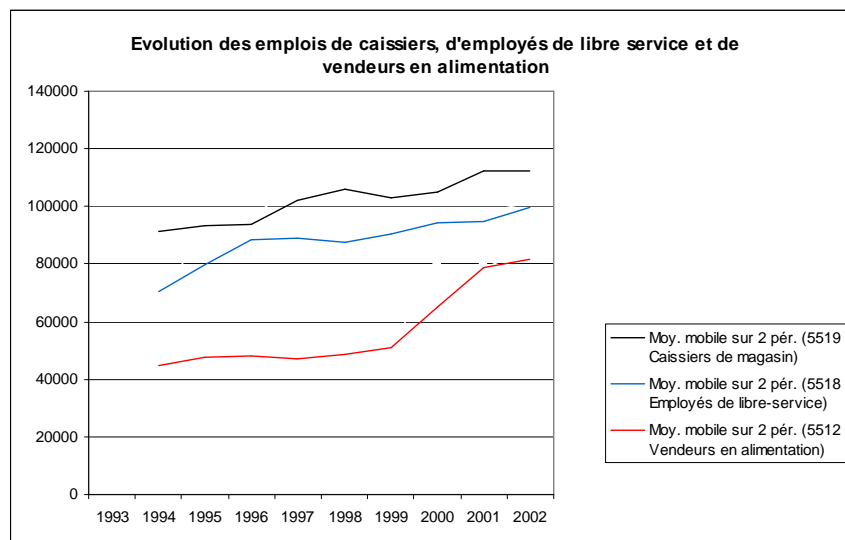
Les graphiques suivants illustrent cette évolution.



Les évolutions de certaines familles professionnelles peuvent être développées à un niveau plus détaillé, par poste et catégorie socio-professionnelle (PCS), pour l'ensemble du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. Il est intéressant d'en retirer un taux de croissance annuel entre 1993 et 2002.

	Taux de croissance annuelle
CAISSIERS ET EMPLOYES DE LIBRE SERVICE	3,2%
Dont : Employés de libre-service	4,1%
Dont : Caissiers de magasin	2,4%
VENDEURS	7,7%
Dont : Vendeurs en alimentation	8,0%
MAITRISE DES MAGASINS ET INTERMEDIAIRES DU COMMERCE	1,1%
Dont : Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente	1,3%
BOUCHERS, CHARCUTIERS, BOULANGERS	1,7%
Dont : Bouchers (sauf industrie de la viande)	1,3%

Source : INSEE, enquête emploi



Source : INSEE, enquête emploi

On observe un **net différentiel de croissance** entre les deux principales familles professionnelles :

- plus de **42 000 créations d'emplois de vendeurs en alimentation** ont été enregistrés sur cette période, soit près de +8% par an (après une progression relativement régulière entre 1994 et 1999, puis une très forte croissance jusqu'en 2001),
- tandis que **20 000 postes de caissiers et 31 000 postes d'employés commerciaux** ont été **créés** (respectivement + 2,4 et +4%/an).

Les effectifs d'autres familles professionnelles (non représentées sur le graphique) comme les bouchers ont faiblement progressé (+1,3% par an) sur la même période.

Enfin, la croissance de la maîtrise de l'exploitation des magasins de vente a été très faible sur la période (1%/an).

2. LES ORGANISATIONS ET LES PRINCIPAUX METIERS ACTUELS

Les métiers actuels de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire sont très structurés par :

- le type de format,
- la taille des points de vente ou des entrepôts
- la stratégie des enseignes vis-à-vis de telle ou telle activité, service ou prestation offerts aux clients
- le mode d'organisation (structure intégrée ou indépendante et niveau de centralisation choisi).

Selon ces quatre points, les choix d'organisation retenus peuvent être différents et avoir des répercussions sur les missions requises et le périmètre des activités prises en charge dans tel ou tel métier. Seuls les principaux métiers actuels seront déclinés.

Il nous semble important de partir de ces constats et de mettre en évidence dans un second temps les axes de gestion de l'emploi privilégiés dans la branche.

L'objectif est de bien appréhender ultérieurement les écarts par rapport à la vision prospective des métiers.

2.1. Les métiers actuels de la caisse et de la vente

2.1.1. *L'hôte(sse) de caisse*

2.1.1.1. **Les caractéristiques générales du métier**

Dans la description actuelle du métier, la mission principale mise en avant est l'exécution des opérations d'enregistrement et d'encaissement des marchandises avec rapidité et fiabilité. Ainsi, les activités de l'hôte(sse) de caisse restent, sur les caisses traditionnelles, très centrées sur la gestion technique de la caisse (préparer la caisse, contrôler et enregistrer les produits, effectuer les encaissements, faire les prélèvements ...).

Toutefois, le constat est fait que, de plus en plus, les activités commerciales prennent une place importante et sont mises en avant dans les descriptifs du métier. Il apparaît dans les points de vente comme le dernier et parfois unique contact pour le client, au niveau de la phase du paiement. C'est pourquoi, la relation avec le client est de plus en plus mise en exergue. L'hôte(sse) doit développer un accueil de qualité. Il ou elle peut renseigner le client ou l'orienter sur l'offre de services du magasin. Par sa relation avec le client, il ou elle contribue activement à l'image de marque du magasin et à sa fidélisation.

Les connaissances associées à cette activité sur lesquelles les enseignes vont chercher à former le personnel recruté sont liées :

- ◆ A la maîtrise du matériel, des techniques et procédures d'encaissement
- ◆ Aux techniques d'accueil et de fidélisation
- ◆ Aux connaissances de base des règles et consignes d'hygiène et de sécurité
- ◆ A des notions de base en marketing et de gestion
- ◆ Et à la stratégie de chaque enseigne (fonctionnement, caractéristiques, politique, offre de produits et services).

La maîtrise des procédures de gestion de caisse (ouverture, prélèvement, fermeture, lutte contre la démarque) et de l'organisation vient avec l'expérience.

On demande de plus en plus à un(e) hôte(sse) de caisse d'adapter son activité en fonction des priorités et de l'affluence.

Les techniques relationnelles de prévention et de gestion des conflits avec les clients sont introduites progressivement dans les compétences clés. Le sens du contact fait partie des pré-requis d'accès au métier.

2.1.1.2. Les spécificités par format

Rappelons que les hôte(sse)s de caisse identifié(e)s sous cette classification représente 24% de l'ensemble des postes de la branche selon le rapport de branche 2006 de l'Observatoire Prospectif du Commerce.

Ce métier existe sous cette forme dans les hypermarchés, les supermarchés, certains commerces de proximité (dans les plus importants) et certains entrepôts de cash and carry.

Dans les hypermarchés, les hôte(sse)s de caisse peuvent être amené(e)s à assurer l'accueil si besoin à l'accueil principal, au SAV, au stand photo, aux services financiers (parfois avec certains pré-requis supplémentaires de formation initiale ...)

Chez les maxi-discompteurs, certains supermarchés et supérettes, les activités de caisse ne constituent qu'une part du périmètre en charge. La polyvalence peut être complète avec les activités traditionnelles de l'employé commercial concernant l'approvisionnement des rayons, le rangement des rayons, l'étiquetage...

D'autre part, le poids des compétences relationnelles est très variable également selon la stratégie commerciale des enseignes et les formats. Les exigences liées à la relation de service sont moins développées dans le format maxi-discount (même si elles cherchent à le devenir).

Les changements apportés par l'évolution technologique des caisses seront plus particulièrement analysés dans la partie prospective de ce document. Notons que certaines enseignes mènent actuellement des expérimentations ou des déploiements qui permettent de bien appréhender les impacts sur le métier d'hôte(sse) de caisse.

2.1.2. L'employé commercial

2.1.2.1. Les caractéristiques générales du métier

La réalité du métier d'employé commercial est très variable selon l'environnement de travail. Le périmètre d'activités associé peut se distinguer d'un format à un autre. Cette diversité se retrouve à travers les différents libellés possibles de ce métier : employé de commerce, employé de libre service, employé de rayon, employé en approvisionnement de rayon, employé polyvalent de libre service.

L'employé commercial travaille sur la surface de vente, mais également au poste d'encaissement dans les supermarchés, maxi-discompteurs et supérettes. Il est sous la responsabilité du manager de rayon et/ou du manager de caisse ou du directeur de magasin.

Sa mission consiste à réaliser la mise en rayon de produits alimentaires (frais et hors frais) selon la réglementation du commerce, les objectifs commerciaux de l'entreprise et les règles d'hygiène et de sécurité. Il s'assure que la présentation et la clarté du rayon répondent à l'attente de la clientèle et en facilitent les choix. Il doit permettre aux clients de trouver, à tout moment de la journée, une surface de vente en parfait état.

Il n'existe pas de véritable pré-requis en matière de niveau de formation mais une expérience dans le domaine, voire un CAP ou BEP, peuvent être demandés. De plus, un ou plusieurs certificats d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) conditionnés par une aptitude médicale et à renouveler périodiquement sont parfois nécessaires.

L'employé commercial a en général trois domaines d'activités principaux :

- ◆ La gestion avec la préparation ou la passation des commandes, la réception et le contrôle des produits, le rangement des réserves...
- ◆ Le domaine commercial : l'information donnée aux clients, le rangement et la présentation du rayon, l'approvisionnement, l'étiquetage...
- ◆ Les activités liées à la caisse (sauf dans les hypermarchés et certains supermarchés) : l'enregistrement et encaissement des marchandises.

L'employé commercial doit bien connaître le fonctionnement du point de vente et l'offre en matière de produits et de services. Il a besoin d'ores et déjà d'avoir des bases dans le domaine de la gestion et des notions de marketing (en merchandising par exemple afin de bien mettre en évidence les produits selon les règles fixées par l'enseigne).

L'organisation de la structure est importante à connaître ainsi que les règles principales de gestion des stocks et de rotation des produits.

De nombreuses compétences relationnelles et comportementales sont souvent mises en avant : les qualités à s'intégrer dans une équipe, l'autonomie, la rapidité associée à une résistance physique du fait de la manutention de la marchandise, et, dans certains cas, le service au client (par exemple, en accompagnant ce dernier jusqu'au produit que celui-ci recherche).

L'employé commercial est souvent amené par expérience à acquérir une spécialisation en fonction du rayon en charge (par exemple : les fruits et légumes, la boucherie, ...)

2.1.2.2. Les spécificités par format

En hypermarchés, la distinction entre le secteur caisse et le secteur rayon reste marquée. De ce fait, les employés commerciaux interviennent rarement au niveau de l'enregistrement et l'encaissement des produits. En revanche, pour tous les autres formats, la polyvalence est beaucoup plus importante.

Il arrive que dans certaines enseignes de supermarchés, les employés soient tous identifiés comme employés commerciaux y compris ceux qui ont leur activité principale en caisse et qui vont aider dans la mise en rayon.

Dans le cash and carry, les appro-vendeurs sont polyvalents pour la partie alimentaire entre la vente et la mise en rayon.

C'est dans le maxi-discount que la polyvalence est la plus développée.

2.1.3. Les vendeurs

2.1.3.1. Le vendeur-conseil

Ce métier n'existe que dans les hypermarchés et dans les entrepôts cash and carry.

Il a pour mission principale la vente de produits non alimentaires et de services complexes, c'est-à-dire nécessitant des compétences techniques. C'est un professionnel des produits dont il a la responsabilité. Il est plus particulièrement spécialisé dans un rayon : électroménager, informatique, téléphonie, télévision, hifi, vidéo ...

Il accueille, analyse les besoins, renseigne et conseille la clientèle sur les produits de son rayon. Il réalise l'ensemble des opérations administratives liées aux opérations d'approvisionnement et de vente, jusqu'à la livraison éventuelle. Enfin, il assure la tenue et la présentation du rayon, en respectant strictement les consignes et règles d'hygiène et de sécurité.

Il est placé sous la responsabilité du manager de rayon. Il intervient dans deux grands domaines d'activité :

- Le commercial : Accueillir, analyser les besoins du client, le conseiller, argumenter et conclure une vente, gérer les litiges, assurer le balisage et l'étiquetage, veiller à sa fiabilité, veiller à l'attractivité du rayon ...
- La gestion : participer à la gestion des stocks en réalisant les recalages et en respectant les procédures, préparer et réaliser les inventaires, lutter contre la démarque.

Souvent par expérience, ces vendeurs ont acquis une bonne connaissance sur les produits qu'il est chargé de vendre. Mais selon les difficultés de recrutement rencontrées, ce ne sont pas toujours des « spécialistes produits ». Ils ont parfois reçu des formations sur le tas. On leur demande également beaucoup d'auto formation et de veille sur les produits.

Les connaissances complémentaires requises sont liées aux circuits de distribution, à la politique commerciale et clientèle de l'enseigne. Ce sont des bases en marketing, merchandising, fidélisation client, quelques principes sur des notions de gestion comptable et financière.

Il leur est demandé de savoir appliquer les techniques d'accueil, de vente et du conseil client, de préparer et gérer les commandes, gérer les stocks, l'approvisionnement et la mise en rayon.

2.1.3.2. Le métier de vendeur de produits frais

Ce métier existe principalement dans les formats hypermarchés, supermarchés, entrepôts cash and carry quand ils ont fait le choix d'une vente traditionnelle.

Il est plus particulièrement spécialisé dans un rayon : charcuterie-traiteur-fromages coupe, boulangerie-pâtisserie, marée, fruits et légumes/fleurs et plantes.

Sa mission principale est liée également à la vente mais les spécificités des produits frais rendent certaines activités spécifiques comme la préparation et à la présentation des produits, le maintien de la qualité et de la fraîcheur.

Le vendeur de produits frais a une activité de gestion importante : la gestion du rayon, notamment en préparant et passant les commandes, contrôlant les réceptions, traitant les retours marchandises, le maintien des réserves propres et rangées, l'entretien du matériel. Il doit respecter en permanence les règles d'hygiène et de sécurité relatives à ces produits. Il prépare les produits et les commandes particulières tout en garantissant les règles d'hygiène spécifiques, notamment en assurant le nettoyage, le rangement, le contrôle des températures, l'élimination des produits ne réunissant plus les qualités requises pour la vente et la consommation.

La partie accueil, information, conseil aux clients, animation du rayon fait la valeur ajoutée de la vente traditionnelle.

La connaissance des produits, des règles d'hygiène spécifiques, les notions de merchandising et de fidélisation client sont importantes. On demande à ces professionnels de maîtriser les techniques de préparation et de présentation, la gestion des commandes, des stocks et des approvisionnements, des inventaires, les techniques d'entretien et d'utilisation du matériel, les règles et procédures de lutte contre la démarque, les méthodes de contrôle et gestes d'hygiène. Ils ont un rôle également dans l'animation de l'équipe du rayon.

2.2. Les métiers de la production et de la transformation alimentaire

Dans les points de vente, on retrouve plus particulièrement trois profils associés à ces professionnels : **le boucher, le poissonnier, le boulanger.**

En ce qui concerne **le professionnel de la boucherie**, il a pour mission principale la préparation des produits carnés, dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité spécifiques à la boucherie. Il approvisionne son rayon avec un esprit marchand et présente sur son étal un assortiment varié de viandes crues et cuites, de plats cuisinés, de spécialités bouchères, de pâtisseries charcutières.

Il accueille, renseigne et conseille la clientèle sur les produits de son rayon (traditionnel et/ou libre-service). Il assure la tenue et la présentation du rayon, en respectant strictement les consignes et règles d'hygiène de la profession et de l'entreprise.

Selon l'organisation retenue au niveau du magasin, il est amené à sélectionner et préparer les morceaux, transformer la viande sous forme de spécialités bouchères, assurer le conditionnement, la pesée, l'étiquetage des produits, réaliser le balisage du rayon, respecter et faire appliquer les règles d'hygiène et de sécurité spécifiques à la boucherie.

Dans le domaine commercial, il accueille, fait remonter les remarques et conseille les clients, présente la viande pour la vente en rayon ou en libre-service et il assure l'approvisionnement, le réassort, le contrôle et l'affichage réglementaire.

Dans le domaine de la gestion, il choisit la viande, gère et maîtrise l'approvisionnement en assurant la traçabilité. Il participe à la préparation et à la passation des commandes (gestion du cadencier des commandes) et contrôle la réception qualitative et quantitative des marchandises. Il tient les différents lieux de stockage propres et rangés.

Il prépare les produits afin d'optimiser la qualité de la découpe. Il gère la rotation des produits et la tenue du cahier des pertes. Il participe également à la formation pratique et à l'intégration des nouveaux embauchés, des stagiaires et des apprentis.

Ses connaissances techniques sont importantes sur les produits et les méthodes de transformation, les règles de sécurité et d'hygiène, la réglementation et les processus de traçabilité. Il doit savoir appliquer les règles et méthodes de conditionnement, appliquer les méthodes d'entretien du matériel avec un respect rigoureux des règles de sécurité et d'hygiène et appliquer les règles et méthodes de gestion des stocks, des réceptions et des approvisionnements en tenant compte des caractéristiques des produits gérés.

Le poissonnier choisit, prépare puis vend les produits de la mer et conseille les clients quant aux modes de consommation. Il participe au choix et à la sélection des produits, puis au contrôle de leur qualité à la réception. Ses principales activités sont :

- Prendre, passer et suivre les commandes clients
- Préparer le rayon en disposant la glace, puis les produits en soignant la présentation (harmonie des tailles et des couleurs)
- Veiller au maintien de la fraîcheur et de la qualité des produits et à l'attractivité du rayon
- Respecter scrupuleusement la chaîne du froid et les règles d'hygiène
- Préparer et transformer les produits à la demande du client (étêtage, écaillage, vidage, découpage, ouverture des coquillages)
- Conseiller les clients sur les modes de préparation et de cuisson.

En traditionnel, le **boulangier** fabrique ses produits selon les techniques et le temps de préparation d'usage (pétrissage, façonnage, fermentation, enfournage, cuisson, repos). Il propose aux clients un assortiment varié de qualité de pains, viennoiseries, pâtisseries, en-cas...en analysant préalablement la demande. Il prend en compte les commandes des clients.

Il met en valeur la marchandise dans le rayon. Il conseille les clients sur les différents produits.

Il doit bien connaître les techniques de préparation des différents produits, de fabrication et de cuisson, les règles d'hygiène et de sécurité. Comme les autres professionnels, il a besoin d'avoir des qualités relationnelles dans la vente traditionnelle.

Dans les supermarchés visités, la fabrication des produits a tendance à être déportée chez l'industriel. Ainsi, la réception des pâtons pré-cuits ou non (avec mise en chambre de pousse dans ce cas) est réalisée au niveau du point de vente et le personnel se charge de la cuisson (animation d'un « point chaud »).

2.3. L'encadrement de proximité

Seul le premier niveau d'encadrement de proximité est décrit dans cette partie.

2.3.1 *Le manager de rayon*

Ce métier existe dans les hypermarchés, supermarchés, entrepôts cash and carry. Son pouvoir de décision et sa responsabilité commerciale dépendent de la taille du magasin, de son caractère intégré ou indépendant et de la politique de centralisation ou de décentralisation de l'entreprise.

Il exerce une responsabilité d'encadrement sur les employés commerciaux et/ou sur une équipe de vendeurs et/ou sur une équipe d'ouvriers professionnels (pour les rayons produits frais à transformation). Il peut avoir des relations avec les fournisseurs (merchandising ou achats directs pour certaines familles de produits). Il anime, forme, motive son équipe sur un rayon. Il réalise pour une gamme de produits, tout ou partie des opérations liées à l'approvisionnement et à la présentation des produits et peut participer à la vente.

Actuellement, ses activités sont organisées autour de trois domaines :

Activités de gestion :

- Assurer la gestion administrative et financière du rayon
- Gérer les marchandises.

Activités commerciales :

- Appliquer la politique commerciale et en particulier la politique de prix au niveau de son rayon
- Garantir l'implantation et la tenue du rayon
- Participer à l'établissement du plan de communication pour les promotions et les opérations saisonnières
- Concevoir, organiser et mettre en œuvre des animations commerciales, éventuellement en adaptant l'assortiment de produits proposés.

Activités de management :

Le manager de rayon anime son équipe et applique au rayon la politique management du magasin, de la société.

- Participer éventuellement au recrutement des membres de l'équipe
- Organiser et répartir le travail de l'équipe, contrôler le travail des employés
- Analyser quotidiennement le chiffre d'affaires de la veille de son rayon, en déduire les actions correctrices, en informer son équipe et en organiser la mise en œuvre
- Respecter et faire respecter l'application de la législation, des règlements, conventions collectives et accords
- Promouvoir la formation.

Spécificités Manager de rayon produits frais : Les principales activités dans le domaine de la gestion, du commercial et du management revêtent certaines spécificités lorsque le manager de rayon a sous sa responsabilité un rayon produits frais (boulangerie, pâtisserie, charcuterie-traiteur-fromage coupe, boucherie, poissonnerie).

Les compétences du manager de rayon sont sur la connaissance des produits et des règles spécifiques d'hygiène et de sécurité. Il doit maîtriser les procédures et techniques de gestion du rayon. (administratif, financier, gestion des stocks et des approvisionnements, démarque...). Il a à animer l'équipe.

2.3.2. Le manager du secteur caisses

Chargé de veiller au bon déroulement de l'enregistrement et de l'encaissement des marchandises, il gère l'organisation du travail et les plannings sur le secteur des caisses. Il recrute, forme, motive son équipe afin de garantir un bon accueil de la clientèle et l'application efficace des procédures de gestion. L'organisation, la méthode et le management d'équipe sont fondamentaux.

Ses activités principales sont :

- Optimiser le passage en caisse des clients en planifiant l'organisation et la répartition des horaires de travail et en veillant en permanence à l'adaptation au flux clients
- Fluidifier l'accueil au comptoir-accueil du magasin en vue de fidéliser la clientèle
- Organiser et superviser la réception et l'information du client, ainsi que le bon déroulement des opérations, de la gestion de l'ensemble des moyens de paiement et des cartes de fidélité, du retour marchandises, des remboursements et de l'accueil téléphonique
- Garantir la bonne application des processus et règles d'encaissement des clients
- Manager l'équipe de responsables et d'hôte(sse)s de caisse : recrutement, définition des horaires, formation, évaluation, motivation
- Etre en mesure de prendre en charge une caisse en période de forte affluence.

Selon la taille du secteur caisses, ce manager peut s'appuyer sur un ou des adjoints et/ou des responsables de zone.

2.3.3. L'encadrement de proximité dans les autres formats

Dans les supérettes, le responsable du point de vente est souvent le seul encadrant. Il est de plus en plus assisté par un adjoint quand l'activité du magasin le permet.

Indépendant ou affilié à un groupe de distribution dont il bénéficie de la logistique et des conseils, il est un commerçant, à la tête de son magasin dont il assure l'ensemble du fonctionnement. Maître à bord de sa propre organisation, il prépare l'animation commerciale et développe sa clientèle. Il est responsable des résultats économiques, de l'application du concept commercial, de l'animation de l'équipe de l'unité.

Dans le maxidiscompte, le responsable du point de vente a peu d'autonomie. Il n'a pas en charge toute la partie gestion du personnel.

Dans les entrepôts, le chef d'équipe a un rôle très opérationnel. Il répartit l'activité, diffuse les informations, suit et contrôle l'activité des opérateurs. Il fait appliquer les règles de sécurité. Il intervient en cas d'aléas et fait remonter l'information à sa hiérarchie.

2.4. Les métiers de la logistique

2.4.1. Le métier de réceptionnaire

La mission associée à ce métier est de réceptionner et de contrôler la qualité et la quantité des produits livrés à l'entrepôt dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité en s'aidant de multiples appareils de manutention, contrôle et nettoyage.

Une spécificité du métier existe concernant les produits frais (fruits et légumes, produits laitiers...). Cette activité dans ce cas est réalisée en milieu froid.

Le réceptionnaire réalise le contrôle administratif et physique des marchandises sur la base des documents de réception, il identifie la nature de la réception auprès des transporteurs. Il participe à l'organisation de l'activité sur le quai de réception. Il réalise le contrôle physique des marchandises (avec les outils appropriés pour les produits frais si nécessaire). Il détecte et écarte les marchandises non conformes.

Il doit maîtriser et respecter les consignes et procédures administratives internes, avoir certaines connaissances de l'informatique selon l'entrepôt et avoir le souci du planning et du respect des délais.

2.4.2. Le métier de préparateur de commande

Il a pour mission principale la préparation matérielle des commandes des clients de l'entrepôt. Il effectue pour ce faire une manutention manuelle des produits et/ou utilise un chariot automoteur mais, à la différence du cariste manutentionnaire, non élévateur.

Il travaille en équipe avec les caristes manutentionnaires.

Dans les entrepôts organisés de manière traditionnelle, il prend et étudie les documents de préparation, souvent informatisés, et il assure les démarches administratives de début et de fin de préparation.

Il repère les marchandises dans l'entrepôt et en vérifie la conformité par rapport à la commande. Il place les marchandises sur leur support de préparation (roll ou palette). Puis il transporte les produits commandés à l'endroit approprié.

Il a besoin de connaissances techniques concernant le fonctionnement et la maintenance du matériel de manutention. Dans beaucoup d'entrepôts, il doit d'ores et déjà utiliser un peu l'informatique. La conduite du matériel de manutention est nécessaire. La manutention des marchandises nécessite une bonne résistance physique.

2.4.3. Le métier de l'expéditionnaire ou chargeur

La mission de l'expéditionnaire est d'optimiser le chargement des marchandises en vue de leur livraison aux différents points de vente.

Il doit optimiser le mieux possible le remplissage du mode de transport. Il a également à contrôler les unités de vente selon son document. Il doit organiser les palettes (« gerber les palettes ») pour ne pas perdre de la place dans l'espace disponible.

Il accueille les chauffeurs et organise son travail pour ne pas créer de l'attente au niveau du transport. Il gère les documents administratifs qui accompagnent certains produits.

Cette activité requiert une aptitude liée à la représentation dans l'espace. La méthode, l'organisation afin de respecter les horaires des tournées sont très importantes.

Selon l'organisation, c'est le chauffeur ou l'expéditionnaire qui charge le camion.

3. LA GESTION DE L'EMPLOI

3.1. Le recrutement

En préambule, signalons qu'actuellement, les entreprises de la branche privilégient le recrutement par mobilité interne voire promotion interne (associée à un plan de formation adaptée) par rapport au recrutement externe. Cette tendance reste vraie en 2007 même si dans les années futures, le poids des pré-requis liés à la formation initiale sera plus prégnant pour les emplois d'agents de maîtrise et cadres.

3.1.1. Les pré-requis mis en avant lors des recrutements externes

Quels que soient les métiers, les savoirs de base deviennent indispensables. Alors que dans certains entrepôts, un personnel illettré pouvait encore réaliser les activités requises il y a quelques années, cela n'est plus possible aujourd'hui. Les bases en calcul, lecture et écriture sont vérifiées dans les recrutements par habileté réalisés dans le cadre des conventions avec l'ANPE.

Actuellement, au-delà de certains critères comportementaux, il n'y pas de véritable pré-requis spécifiques à l'embauche de l'hôte(sse) de caisse. Des débutants sans diplôme sont engagés, mais on constate qu'un niveau CAP ou BEP (non nécessairement dans le domaine du commerce ou de la vente) est d'ores et déjà apprécié.

Pour les employés commerciaux, c'est seulement à partir du niveau 4 (EC4) que certains responsables de point de vente commencent à parler d'une exigence en terme de formation initiale.

Souvent un niveau bac est requis pour les vendeurs techniques et le bac +2 (du type BTS force de vente) devient plus demandé.

Les conditions associées à la formation initiale n'existent véritablement qu'à partir des niveaux agent de maîtrise pour lesquels le bac + 2 est requis en recrutement externe. Pour les encadrants de secteur ou département, les directeurs d'hypermarchés ou de supermarchés, un niveau supérieur est requis (de bac +3 à bac +5).

Au niveau des entrepôts traditionnels, de manière générale, aucun niveau n'est particulièrement requis pour les opérateurs à part le fait de savoir lire et écrire. Les personnes sont recrutées pour être préparateurs de commande en étant en général entrées soit par l'intérim, soit par le recrutement par simulation de l'ANPE.

En revanche, afin de faciliter son évolution, un bac professionnel associé à quelques années d'expérience en logistique commence à être requis pour le chef d'équipe.

A partir des responsables d'exploitation, les exigences peuvent aller d'un niveau bac à un bac +4 complété par de l'expérience.

Les niveaux de formation observés dans les établissements sont analysés dans la partie sur la formation initiale de ce document.

3.1.2. Les modes de recrutement pour les employés

3.1.2.1. Les candidatures spontanées

Pour les employés commerciaux et les hôte(sse)s de caisse, ce mode direct est très utilisé par les magasins. Entre autres, cela permet de recruter des étudiants qui pour le secteur caisse peuvent représenter une proportion élevée de leur personnel. *(50% de personnel étudiant dans un secteur caisse d'un supermarché visité).*

Selon certains encadrants, l'image de la grande distribution parmi le grand public limite parfois ces candidatures spontanées alors que le secteur est pourtant favorable à l'embauche de personnes peu qualifiées. Ceci est d'autant plus vrai que la concurrence d'autres employeurs sur la zone est forte.

Ce mode de recrutement est privilégié dans les zones géographiques où les possibilités d'emploi sont restreintes sur le territoire et le taux de chômage local important. Autrement, il est loin d'être un mode de recrutement suffisant pour faire face aux besoins.

Afin de favoriser les candidatures, certains points de vente soumis à de fortes rotations de personnel choisissent d'afficher en permanence leurs annonces. Là aussi ce mode de recrutement est plutôt privilégié pour les postes d'hôte(sse)s de caisse et dans une moindre mesure pour les employés commerciaux.

3.1.2.2. La signature de conventions ou les partenariats avec l'ANPE afin de faciliter l'embauche des publics cibles

Plusieurs enseignes ont des accords nationaux de partenariat depuis quelques années avec l'ANPE pour la méthode de recrutement par simulation. Selon les régions, les bilans peuvent différer. Les résultats sont majoritairement positifs pour les employés commerciaux et les hôte(sse)s de caisse. Aucun diplôme n'est requis. Les Missions Locales envoient des jeunes dans ce cadre, mais cela concerne également un public beaucoup plus large.

L'encadrement opérationnel est impliqué dans l'élaboration des tests. Ils concernent principalement la mise en rayon, les aptitudes, le sens de l'organisation, les qualités d'accueil et les savoirs de base.

Lorsque cette méthode de recrutement est utilisée, elle aboutit souvent à une meilleure qualité des profils pré-sélectionnés et à moins de turn-over dans le personnel embauché.

Exemple d'une convention signée entre l'ANPE et une enseigne de supermarchés :

Les principaux axes prioritaires identifiés dans la convention sont l'optimisation des opérations de recrutement et l'accès favorisé à l'emploi des publics cibles : seniors, travailleurs handicapés et jeunes diplômés domiciliés dans une ZUS.

Certains contrats de service sont signés entre une agence locale de l'emploi et un point de vente.

En 2006, les offres réalisées concernaient 5 métiers : employé commercial, hôte de caisse, vendeur en produits frais, préparateur en produits carnés, manager de rayon. Près de 1500 offres ont donné lieu à un recrutement d'un candidat présenté par l'ANPE.

Des seniors ont pu être ainsi embauchés en tant que bouchers, caisse et vente.

L'embauche de travailleurs handicapés s'est peu faite par le biais de l'ANPE.

Cette méthode est également utilisée pour le recrutement de préparateurs de commande. Parfois l'étalonnage est considéré trop à la baisse et doit être revu. De plus, les tests doivent être adaptés à l'utilisation de la radiofréquence vocale pour les sites concernés car cela peut modifier la qualité de compréhension des consignes.

Les entreprises de la branche ont souvent signé des conventions avec l'AGEFIPH afin de favoriser l'embauche des travailleurs handicapés. L'aménagement à prévoir du poste reste souvent un frein pour les opérationnels.

Exemple d'une enseigne de supermarché qui s'est fixée à travers son accord de recruter 250 travailleurs handicapés sur 3 ans. En deux ans, elle en est à 216 personnes TH.

Exemple de plusieurs points de vente où des hôte(sse)s mal entendant(e)s ont été recruté(e)s.

D'autre part, des initiatives ont été prises au niveau de la branche professionnelle afin de s'engager sur l'axe de l'égalité des chances.

Le programme de parrainage individuel et professionnel nommé « Parrains de talents » peut être cité (signature en 2006 entre le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la FCD). Sept académies pilotes ont été ciblées dans un premier temps. Plusieurs enseignes se sont engagées à soutenir l'intégration de jeunes, quel que soit leur milieu d'origine, issus des terminales STG et Bac Pro et détectés comme ayant un potentiel dans leur établissement, à leur apporter un suivi personnalisé par l'intermédiaire d'un parrain. Cet appui pourra se poursuivre jusqu'en BTS, licence professionnelle ou classes préparatoires aux grandes écoles de commerce.

Ce type d'initiative contribue à l'intégration de jeunes diplômés dans la branche même si ce programme est encore trop récent pour en évaluer les effets.

3.1.3. Les difficultés de recrutement

3.1.3.1. Les spécificités géographiques

Les caractéristiques d'emploi et sociales de la zone géographique d'implantation du point de vente ou de l'entrepôt interviennent de manière majeure dans les difficultés de recrutement ou non. Certains lieux visités ont en permanence des annonces d'embauche de personnel du fait de leurs difficultés à combler leurs besoins.

Sur Paris ou les grandes métropoles, ceci peut rendre plus difficile tout recrutement, quels que soient les métiers. Les problèmes de transport sont souvent mis en avant du fait de l'éloignement des lieux d'habitation par rapport au point de vente. La garde d'enfant pose souvent problème par rapport aux horaires de travail.

De ce fait, certains points de vente commencent à proposer des horaires aménagés pour les mères de famille, afin de favoriser l'embauche et limiter l'absentéisme.

De par leur volume, ce sont surtout les métiers d'employés commerciaux et d'hôte(sse)s de caisse qui sont concernés dans le cas des points de vente. Pour les entrepôts, c'est celui de préparateur de commandes.

Exemples : Une supérette sur Paris a mis huit mois à stabiliser son équipe avant de trouver des profils polyvalents d'employés commerciaux.

Un entrepôt, situé dans la région parisienne, zone où le taux de chômage est très faible (autour de 3%) a un potentiel d'embauche de 100 préparateurs de commande que le directeur n'arrive pas à recruter.

Sur Paris intra muros, certains points de vente ont même du mal à recruter des étudiants, alors qu'ils peuvent représenter jusqu'à 50% de leur effectif de caisse.

Pour les autres contrats, proposer un temps plein semble incontournable pour augmenter les probabilités de recrutement.

Cette difficulté de recrutement est accentuée par un taux d'absentéisme en général plus fort dans les grandes métropoles et dans leur périphérie. Elle est à relier également au fort taux de rotation constaté dans ces zones.

3.1.3.2. Des difficultés ciblées sur certains profils

■ Une difficulté majeure sur les professionnels de la boucherie

Le rayon de la boucherie est celui qui est le plus mis en avant dans les difficultés de recrutement dans les points de vente. Ce sujet est très sensible dans les points de vente du fait de la part du chiffre d'affaires associée à cette activité (*pour un supermarché, une enseigne annonce entre 8 à 12% du CA*).

Le manque d'apprentis dans ce secteur est à l'origine de ce problème alors que des efforts de rapprochement ont été faits entre des CFA et la branche. Selon les directeurs des points de vente, l'image de la branche renforcerait sans doute cette difficulté générale.

Des stratégies sont mises en place dans les points de vente, hypermarchés ou supermarchés, pour contourner ces difficultés :

- ◆ Suppression de la vente traditionnelle de viande, développement du prêt à découper ou passage en libre-service partiel/complet au niveau local
- ◆ Préparation de la viande par un professionnel pour plusieurs magasins
- ◆ Sensibilisation du personnel du rayon à l'intérêt du Certificat de Qualification Professionnel correspondant (*l'exemple d'une emballeuse de viande passant le CQP a été donné dans un supermarché, mais ces cas sont identifiés comme exceptionnels*).
- ◆ Augmentation des rémunérations à l'embauche.

Les personnes interviewées ont le sentiment que des actions au niveau de la branche restent à mener sur ce sujet. Celles-ci seront développées lors de la réflexion ultérieure sur les préconisations.

■ Une difficulté diffuse sur les autres métiers de bouche

La difficulté de recrutement est ressentie comme moindre pour les autres métiers de bouche car des formations spécifiques métier peuvent être réalisées afin de professionnaliser les personnes et un parcours de montée en compétences peut être organisé. Mais il reste néanmoins que le responsable du rayon poissonnerie est souvent cité. Les structures sensibilisent les employés commerciaux à passer le CQP correspondant.

■ Une recherche ciblée sur des managers de rayon

Certaines enseignes sont obligées de recruter en externe leurs managers de rayon car la clause de mutation, qui est associée à cette mobilité professionnelle, limite la motivation des employés commerciaux pour évoluer vers ce métier. Le recrutement externe se fait sur une base de bac + 2 ou 3, mais avec parfois des difficultés car ce type de profil souhaite parfois travailler en centrale d'achat. Les horaires le samedi constituent un frein.

■ Une difficulté ciblée sur les préparateurs de commande pour les entrepôts

Malgré les accords passés avec l'ANPE, certains entrepôts rencontrent des difficultés pour ce métier. Souvent les entrepôts recrutent pour ce profil et font évoluer en interne sur les postes de caristes, expéditionnaires, réceptionnaires.

Cette difficulté est souvent à rattacher aux spécificités géographiques.

■ Une difficulté particulière dans les supérettes : le recrutement des salariés de niveau 3 et 4

Le poste d'adjoint au responsable - employé de niveau 3 ou 4 - est difficile à pourvoir dans les supérettes. Car il faut être mobile géographiquement, l'accès à cet emploi supposant de se déplacer chez un franchisé qui offre un tel poste. Certains magasins tentent de « débaucher » un manager de rayon d'hyper, mais cela est difficile pour des raisons de rémunération et des avantages offerts par les groupes (13^{ème} mois, mutuelle complémentaire...) par rapport aux franchisés.

3.2. La rotation du personnel

3.2.1. Un contraste entre les grandes métropoles et le reste du territoire

La gestion de l'emploi dans les zones des grandes métropoles a des caractéristiques très différentes selon la zone géographique du point de vente ou de l'entrepôt.

Plusieurs enseignes annoncent un taux de rotation chez les employés autour de 30% dans la région parisienne ou dans des grandes villes comme Marseille par exemple, alors que dans d'autres zones il peut être à moins de 2/3%. Une enseigne d'hypermarchés annonce en moyenne un taux de 15%.

Plusieurs éléments semblent interférer dans ce constat : les problèmes de transport, l'environnement de travail, le logement, la garde d'enfants, la rémunération au regard des charges ...

3.2.2. Des différences selon les métiers

Le secteur de la caisse est souvent cité comme celui où le turn-over est le plus important. Pour essayer de diminuer les taux de rotation, les enseignes travaillent à l'amélioration des conditions de travail et notamment, semblent attacher de plus en plus une attention particulière à l'organisation des horaires de travail, qui pour des jeunes femmes sont souvent incompatibles avec leur vie hors travail. Ces aspects seront abordés dans le chapitre « conditions de travail ».

Les employés commerciaux sont également mis en avant par certains. Les horaires matinaux et les efforts physiques attachés à l'activité sont identifiés comme un point de difficulté chez les jeunes.

3.3. Les contrats de travail et la durée du travail

3.3.1. Les types de contrats selon les formats

Avec 89% des contrats signés en 2006, les contrats CDI sont très largement majoritaires dans les entreprises et leur stabilité est confirmée aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Il y a peu de différences par format, tout au plus peut-on dire qu'ils sont légèrement plus nombreux dans les maxi-discompteurs et les entrepôts (respectivement 92 et 91%), les hypermarchés et les supermarchés affichant 89%⁸⁴.

Le recours aux CDD est très largement réservé aux remplacements des congés maladies ou maternité, voire des congés parentaux, sachant que les managers y voient aussi là un mode de

⁸⁴ Il est à noter que le poids important des hypermarchés et des supermarchés dans les statistiques comme l'effet maxi-discompteur et entrepôt, ce qui explique que le pourcentage global soit de 89%.

recrutement définitif (en fin de CDD) lorsque les personnels donnent satisfaction et désirent rester.

3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel

Nous avons étudié le recours au temps partiel au travers de quatre indicateurs :

- le nombre de salariés concernés,
- la différenciation par catégorie professionnelle,
- la part du temps partiel dans les embauches,
- la durée annuelle du travail.

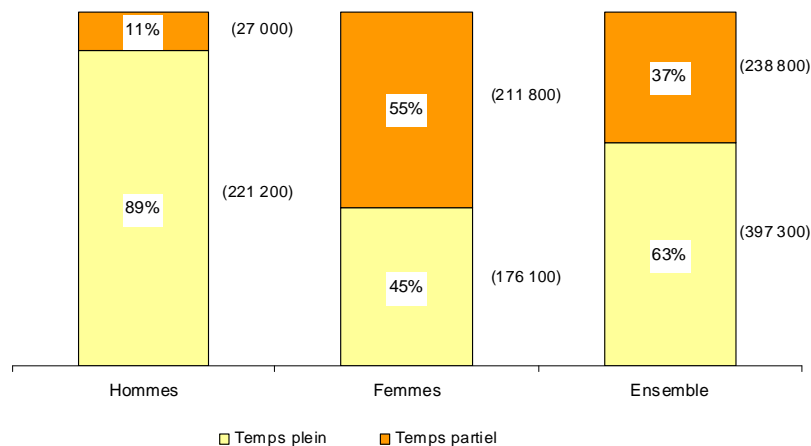
■ 37% de salariés à temps partiel

En 2006, 37% des salariés travaillent à temps partiel. On peut comparer ce ratio à celui de 18% relevé pour l'ensemble des activités tertiaires. Ce ratio est supérieur à la moyenne de 16% en France, mis en avant par le CEREQ⁸⁵ sur la période 2000-2002. Il est bien plus élevé pour les femmes que pour les hommes : plus de la moitié des femmes travaillent à temps partiel (55%) contre un homme sur dix (11%).

Des écarts importants sont constatés par format : le taux de temps partiel est de 46% dans les supermarchés et de 56% dans le maxi-discount.

La proportion de salariés à temps partiel est assez stable depuis 2000 (39%).

Proportion de salariés à temps plein et à temps partiel en 2006



Source : rapport de branche 2006 du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

⁸⁵ Source CEREQ - Exploitation de l'Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année.

■ Plus d'un employé commercial sur deux est à temps partiel

Le travail à temps partiel ne concerne pas toutes les **catégories professionnelles** de la même façon.

Plus de **50% des employés en magasin** (hôte(sse)s de caisse, employés de libre service, vendeurs) sont à **temps partiel**. Le temps partiel est particulièrement répandu pour les hôte(sse)s de caisse (environ 45% pour les hommes et 60% pour les femmes en 2004) et pour les employés commerciaux (près de 50% pour les femmes, 15% pour les hommes). Il est un peu plus faible pour les vendeurs (40% pour les femmes, 25% pour les hommes).

Plus d'un quart des employés administratifs et des ouvriers non qualifiés de type artisanal sont à temps partiel.

Dans les autres catégories socio-professionnelles, les salariés travaillent très majoritairement à temps complet.

■ Des embauches récentes qui confortent les pratiques de temps partiel

Près des deux tiers des recrutements (61%) ont été à temps partiel en 2006. Cependant, les secteurs du commerce de gros et les « autres formats » ont recruté plus souvent à temps plein en 2005.

Le poids des embauches à temps plein (39%) a diminué de 3 points par rapport à 2004 (42%), en raison surtout de la hausse des embauches à temps partiel dans les supermarchés.

Part des embauches à temps plein et à temps partiel en 2006

Catégories	% Temps plein	% Temps partiel
Hypermarchés	45%	55%
Supermarchés	28%	72%
Maxi-discompteurs	20% (NS)	80% (NS)
Entrepôts, commerce de gros	95% (NS)	5% (NS)
Centrales d'achat, administration d'entreprises	ND	ND
Ensemble	39%	61%

Source : rapport de branche 2006 du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

■ Durée du travail : moins de 1 500 heures annuelles pour la moitié des salariés

Les DADS permettent d'évaluer le **nombre d'heures travaillées dans l'année** selon les principales catégories professionnelles.

En moyenne, un peu plus d'un tiers des salariés rémunérés dans l'année ont travaillé au moins 1 750 heures en 2004. Ceci s'explique par le poids des employés en magasin à temps partiel. En effet, ceux-ci sont aussi nombreux à avoir travaillé moins de 500 heures dans l'année⁸⁶ (un peu plus d'1/4) qu'à avoir effectué 1 750 heures et plus (même proportion).

Dans les autres catégories professionnelles, entre la moitié et les 2/3 des effectifs ont effectué au moins 1750 heures dans l'année :

- les professions intermédiaires (maîtrise de l'exploitation des magasins de vente, professions intermédiaires commerciales...) sont plutôt dans la fourchette haute
- de même que les ouvriers qualifiés de type artisanal (bouchers, boulangers-pâtisseries, etc.)
- ainsi que ceux de la manutention et du magasinage
- les cadres administratifs et commerciaux ainsi que les employés administratifs (plus souvent à temps partiel que les premiers) ont des durées de travail intermédiaires.

Enfin rappelons que la convention collective fixe à 22 heures hebdomadaires la durée plancher des temps partiels alors que la durée moyenne observée dans la branche est de 27 heures (source : rapport de branche 2006), légèrement supérieure à 2004 (26,5 heures). Il n'y a pas de variation sensible selon les formats d'entreprise.

16% des salariés à temps partiel étaient soumis à une **modulation de leurs horaires** en 2004, proportion assez stable depuis 2000 (17%). Les écarts entre formats demeurent importants en 2004 : 35% dans le maxi-discompte, 19% dans les supermarchés, 17% dans les hypermarchés, 13% dans les autres formats.

Les entretiens de terrain ont montré qu'il fallait avoir une **approche plus nuancée** de ce chiffre global de 38% des salariés à temps partiel.

En effet, on peut observer deux types de contrats à temps partiel pour les salariés de caisse (qui forment le « gros des bataillons » de ce type de contrat) :

- les contrats de l'ordre de 30 heures qui peuvent être des temps partiels choisis, sachant bien évidemment qu'ils ne sont pas tous choisis ;
- les contrats dits étudiants qui portent sur des durées hebdomadaires très faibles (qui peuvent varier de 7h à 10/12 heures) et sont très largement utilisés par les enseignes (jusqu'à 25 à 30% des effectifs de caisse dans certains magasins) pour améliorer la

⁸⁶ La convention collective nationale de la branche précise dans ses articles 6.6 et 6.8 de la partie sur le travail à temps partiel, une durée minimale de travail hebdomadaire pour les salariés à temps partiel de 22h qui passe à 26h en cas de modulation des horaires de travail.

flexibilité. Ces contrats étudiants viennent majorer le taux de temps partiel mis en avant dans la branche.

Pour diminuer les temps partiels imposés, certaines enseignes recherchent des stratégies pour permettre des passages aux 35 heures. L'une de ces stratégies consistant à augmenter le nombre de contrats étudiants pour répondre aux besoins de flexibilité d'ouverture des caisses, les données relatives aux temps partiels sont finalement peu susceptibles d'évoluer en terme de moyenne.

3.4. La formation initiale dans la branche

Ce chapitre traite de l'ensemble des formations initiales diplômantes obtenues par la voie scolaire ou en apprentissage, préalablement à l'entrée comme salarié dans l'entreprise.

3.4.1 Une branche pourvoyeuse d'emplois pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification

Il est intéressant de donner quelques éléments de cadrage avant d'aborder les analyses détaillées par métier et par format.

Les principaux diplômes qui permettent aujourd'hui l'accès aux métiers vont du niveau V (CAP-BEP) aux niveaux I et II (licence et au-delà).

Comme dans l'ensemble des secteurs d'activité, le commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire connaît **une élévation du niveau de formation initiale** des salariés.

La proportion de personnes ayant le niveau bac ou au-delà est passée en six ans, de la période 1994-1996 à celle de 2000-2002, de 20% à 30% en 2002 et poursuit sa progression.

Plus précisément, la proportion des niveaux IV a sensiblement augmenté de 12,4% à 20,1%.

Evolution des niveaux de formation Grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat

	1994-1996	2000-2002
Niveaux I et II	2,0%	2,7%
Niveau III	5,3%	7,3%
Niveau IV	12,4%	20,1%
Niveau V	41,9%	38,0%
Niveau VI	38,4%	31,9%
Total	100%	100%

Source : INSEE. Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année n. Exploitation Céreq.

Même si parallèlement, le poids des niveaux VI (donc des non diplômés) a diminué de 6,5%, passant de 38,4% à 31,9%, l'une des spécificités de cette branche professionnelle est que le

niveau d'études ainsi que le diplôme obtenu en formation initiale ne constituent pas des critères de recrutement déterminants, les possibilités de promotion professionnelle étant réelles.

Ce sont en effet souvent des critères liés à des **capacités individuelles** (motivation, rigueur, capacité d'adaptation, aptitude au management, aspiration à l'évolution...) qui sont recherchés plutôt que des connaissances et compétences techniques acquises dans le cadre d'un diplôme précis ou sur le terrain, sauf bien sûr pour certains postes, comme ceux des métiers de transformation ou de fabrication (par ex. bouchers, boulangers...), des vendeurs spécialisés, pour lesquels la qualification technique et donc la formation restent bien sûr essentiels.

3.4.2. Quels diplômes pour quels métiers ?

3.4.2.1. Un effort de revalorisation de l'image des diplômes et des métiers, en lien avec le système éducatif, notamment l'Education Nationale

Face aux difficultés de recrutement observées pour certains métiers, la fédération a essayé avec les enseignes de développer des actions concertées avec l'Education Nationale pour rendre les formations et les métiers plus attractifs.

Des **conventions** ont été signées avec le **Ministère de l'Education Nationale** puis avec le **Ministère de l'agriculture** afin de faire évoluer les diplômes (remplacement du BTS action commerciale par le BTS MUC par exemple), de développer des diplômes professionnels spécifiques (la licence professionnelle DISTECH) adaptés aux métiers de la branche et de mieux faire connaître les débouchés offerts aux diplômés. Des efforts ont été faits pour revaloriser par exemple les filières de formation aux métiers de bouche.

Certaines enseignes elles-mêmes constituent directement des **partenariats** avec les écoles.

Deux exemples :

Une enseigne a signé un accord avec une école supérieure de commerce pour la formation d'étudiants à un diplôme privé de niveau Bac + 3 qui s'apparente à une licence pro Distech.

Une autre enseigne a des partenariats depuis plusieurs années avec 80 grandes écoles et universités .

3.4.2.2. Une correspondance « raisonnable » entre diplôme et métier ou poste

L'ONISEP en partenariat avec la branche recense **10 diplômes de niveau V de l'éducation nationale ou de l'agriculture** qui peuvent donner accès à des métiers de la grande distribution à prédominance alimentaire.

Diplômes niveau V	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
CAP boucher, BP boucher	Boucher, ouvrier professionnel en rayon boucherie, chef boucher
CAP boulanger, BP boulanger	Boulangier, chef boulanger
CAP poissonnier	Poissonnier
CAP employé de commerce multispécialités	Vendeur tous commerces, employé commercial, hôtesse de caisse...
CAP d'entreposage et de messagerie	Agent de magasinage
CAP employé de vente spécialisé (EVS) (3 options : produits alimentaires, produits d'équipement courant, services à la clientèle)	Employé commercial, vendeur, vendeur alimentaire
BEP alimentation (préparation à 5 spécialités)	Boulangier, Boucher, Charcutier-traiteur, Poissonnier, Pâtissier-glacier-chocolatier-Confiseur,
BEP logistique et commercialisation	Préparateur de commandes, réceptionnaire de produits
BEP Vente action marchande (VAM)	Vendeur Employé commercial, Hôte(sse) de caisse
BEPA, option vente produits frais (diplôme de l'enseignement agricole)	Employé commercial, vendeur, vendeur alimentaire

Source : Onisep, *Les métiers de la distribution alimentaire*.

4 baccalauréats professionnels peuvent, de façon privilégiée, ouvrir à des métiers dans la branche.

Diplômes de niveau IV	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
BAC Pro commerce	Employé commercial, vendeur (avec des possibilités d'évolution vers assistant de manager, manager de rayons...)
Bac Pro logistique	Gestionnaire de stocks, chef d'équipe en entrepôt
Bac Pro métiers de l'alimentation	Traiteur, préparateur en laboratoire de préparation ou de production alimentaire, vendeur en commerce spécialisé alimentaire.
Bac Pro technicien et conseil-qualité en produits alimentaires (diplôme de l'enseignement agricole)	Vendeur alimentaire, adjoint de manager de rayon

Source : Onisep, *Les métiers de la distribution alimentaire*.

Enfin, **5 principaux diplômes d'enseignement supérieur**, préparés sous statut étudiant ou d'apprenti (statut obligatoire pour la licence Distech), proposent l'accès à des métiers dans la branche.

Diplômes post bac – études supérieurs	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
BTS management des unités commerciales	Adjoint de manager de rayon, manager de rayon
BTS transport	Responsable logistique/transport, responsable approvisionnements
DUT techniques de commercialisation	Assistant chef de produit, assistant marketing, manager de rayon, de secteur
DUT logistique et transport	Approvisionneur ou directeur d'entrepôt
Licence professionnelle Distech	Manager de rayon avec évolution rapide vers chef de secteur, directeur de magasin

Source : Onisep, *Les métiers de la distribution alimentaire*.

3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises

Remarque : les données sur la « Formation initiale » décrites dans cette partie sont tirées du Rapport de Branche 2006. Obtenues par enquête auprès d'un échantillon d'entreprises de la branche, elles représentent les pourcentages d'établissements qui privilégient lors des recrutements tel ou tel diplôme ou niveau de diplôme pour tel ou tel poste ou métier.

Ces informations très riches existent pour 12 métiers ou postes, globalement pour la branche (voir tableau ci-après) et de façon détaillée pour les formats supermarché et hypermarché. Les « autres formats » (rappel : maxi-discompteurs, entrepôts et commerce de gros, centrales d'achat, administration d'entreprises) sont également identifiés pour 6 de ces métiers (les directeurs, les employés fonctionnels et administratifs, l'encadrement fonctionnel et administratif, les préparateurs de commandes, les réceptionnaires et caristes manutentionnaires).

Part* des diplômes ou niveaux par métier dans les entreprises de la branche

	Sans diplôme	BEP CAP	Baccalauréat	Bac+2	Bac+4 et plus	Ensemble
Hôtes et hôtesse de caisse	43%	31%	22%	3%	1%	100%
Employés commerciaux	40%	38%	18%	4%	1%	100%
Vendeur produits frais	24%	52%	20%	4%	1%	100%
Vendeurs techniques	6%	38%	35%	20%	1%	100%
OP transformation ou fabrication	6%	82%	10%	1%	1%	100%
Préparateurs de commandes	38%	46%	14%	2%	0%	100%
Réceptionnaires	39%	48%	14%	2%	1%	100%
Caristes manutentionnaires	36%	50%	11%	2%	1%	100%
Manageurs de rayon	4%	12%	35%	42%	6%	100%
Directeurs de magasins	3%	2%	16%	37%	42%	100%
Employés administratifs	2%	18%	42%	37%	2%	100%
Encadrement administratif et fonctionnel	1%	2%	19%	55%	23%	100%

Source : rapport de branche 2006

* les cases colorées indiquent le pourcentage de salariés le plus élevé pour un métier ou poste donné.

3.4.3.1. Les CAP et les BEP au premier rang des formations initiales dans les entreprises de la branche

Le rapport de branche souligne que le CAP ou le BEP sont les deux diplômes les plus privilégiés par les entreprises, notamment pour l'accès aux postes ou métiers suivants :

- les ouvriers professionnels de transformation ou de fabrication à une majorité écrasante (82% ont un tel diplôme)
- environ la moitié des vendeurs de produits frais (52%) et des caristes manutentionnaires (50%)
- les réceptionnaires (48%) et les préparateurs de commandes (46%) pour lesquels les titulaires d'un BEP ou d'un CAP arrivent également au premier rang.

A un moindre degré, un BEP ou CAP est également exigé des vendeurs techniques (38%). Ce métier fait l'objet d'un commentaire spécifique sous la rubrique « niveau Bac et plus ».

Les entreprises recrutent aussi volontiers à ce niveau des employés commerciaux et dans une moindre mesure des hôtesse de caisse.

3.4.3.2. Les métiers d'hôte(sse) de caisse et d'employés commerciaux largement ouverts aux personnes sans diplôme

D'après le rapport de branche, 43% des hôtes et des hôtesses de caisse et 40% des employés commerciaux sont des salariés « sans diplôme ». Sans toutefois que les préparateurs de commandes, les réceptionnaires et les caristes manutentionnaires soient les plus nombreux sans diplôme, ils sont nettement plus d'un tiers à être dans cette situation (de 36% à 39% selon le métier). Nos visites de terrain confirment

3.4.3.3. Au moins un niveau baccalauréat pour les employés administratifs

Au moins un niveau baccalauréat est requis pour les employés administratifs (42%), voire plus puisque 37% d'entre eux ont bac + 2.

Il l'est également pour un peu plus d'un tiers des vendeurs techniques (35%). Dans le rapport de branche 2005, 42% des vendeurs techniques possédaient un niveau bac. Nous ne pouvons apporter d'explication « raisonnable » à cet écart important d'une année sur l'autre.

3.4.3.4. Bac+2 et au-delà pour les directeurs postes à responsabilité, opérationnels ou fonctionnels

Pour les postes à responsabilité (manageurs de rayons, directeurs d'établissements, encadrement administratif et fonctionnel), le niveau minimal de formation initiale exigé est majoritairement bac + 2, et même bac + 4 pour les directeurs ou responsables de magasins.

Exemples tirés des « terrains » :

- *Un directeur d'hypermarché (400 salariés) a un Master HEC Marketing et un DUT finances*
- *Dans un hypermarché, une responsable de caisses, qui encadre une équipe de 170 personnes, a dans un DESS Management et ressources humaines*

L'accès aux fonctions d'encadrement reste aussi possible sans que le diplôme soit le critère principal, les possibilités de promotion professionnelle étant réelles, puisque 5% des responsables de magasins n'ont aucun diplôme ou seulement un BEP ou un CAP, cela quel que soit le type de format et donc la taille de l'établissement.

Exemple tiré des « terrains » :

- *Un directeur d'hypermarché en région parisienne a été embauché avec un CAP cuisine et a ensuite gravi tous les échelons professionnels par promotion interne.*

3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats

La comparaison entre les niveaux de recrutement par métier dans les hypermarchés et les supermarchés révèle des écarts parfois notables entre les deux formats. Il en est de même pour la rubrique « Autres formats⁸⁷ » lorsque les données existent également pour certains métiers (caristes manutentionnaires, directeurs, employés et encadrement administratifs et fonctionnels).

3.4.4.1. Le positionnement de la branche dans le paysage national

N.B. : Il nous a semblé intéressant de faire ce rapprochement à titre d'information uniquement, car on ne doit pas oublier que la branche joue un rôle d'insertion essentiel pour des personnes sans qualification ou de faible qualification et permet des parcours professionnels exemplaires.

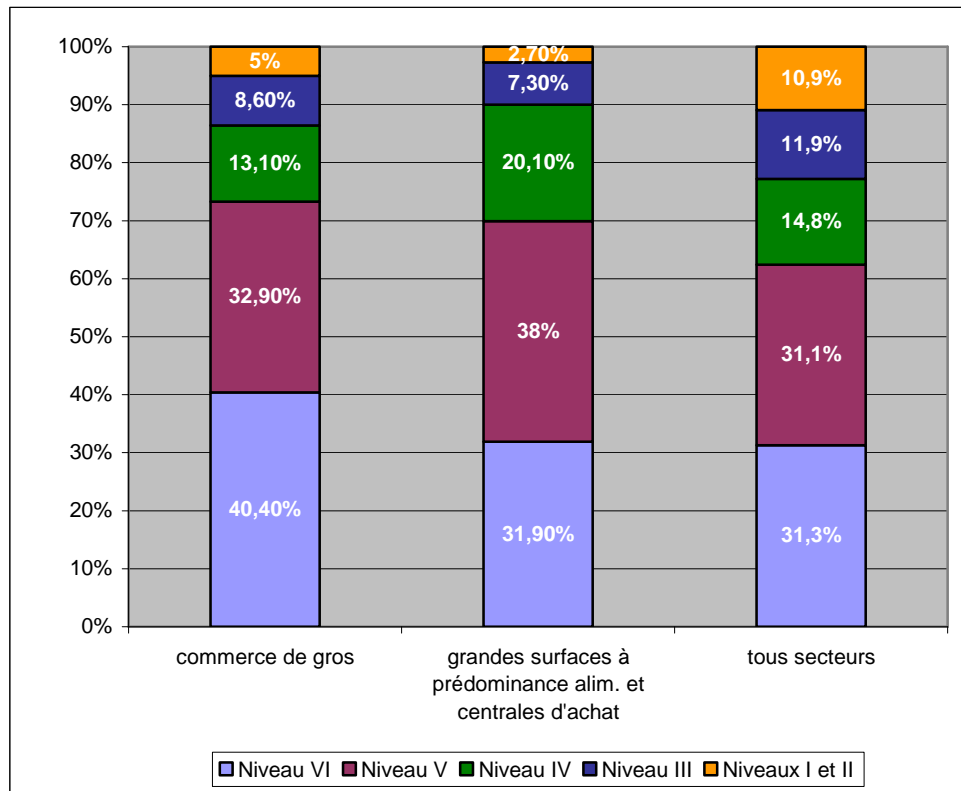
Les grandes surfaces à prédominance alimentaire et les centrales d'achat ont un pourcentage de salariés de niveau VI (donc n'ayant aucun diplôme) du même ordre de grandeur que celui de l'ensemble « tous secteurs » (environ 32%), contrairement au commerce de gros qui en emploie près de 40%.

Ce pourcentage de personnes de niveau VI plus faible dans les GSA et les centrales d'achat se déporte vraisemblablement vers les niveaux V (38%), le commerce de gros employant en revanche à peu près le même pourcentage de ces niveaux que la moyenne nationale (de 33 à 31%).

A l'autre extrémité de l'échelle, l'écart est sensible entre la branche et l'ensemble « tous secteurs » : le commerce de gros occupe 13,6% de niveaux supérieurs à III, les GSA et les centrales d'achat 10% et l'ensemble de l'économie environ 23%.

⁸⁷ Ainsi libellée dans le rapport de branche pour les formats autres que les supermarchés et les hypermarchés.

Comparaison entre les niveaux de formation
Grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat/commerce de gros
/ensemble « tous secteurs »



Source : INSEE. Enquête Emploi (période 2000 – 2002). Exploitation Céreq.

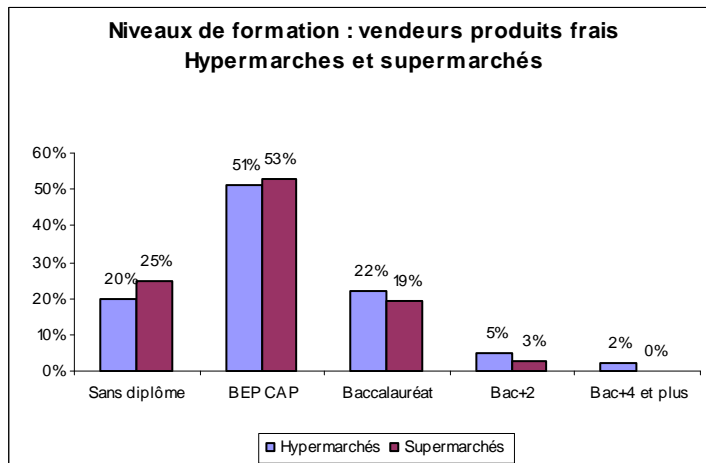
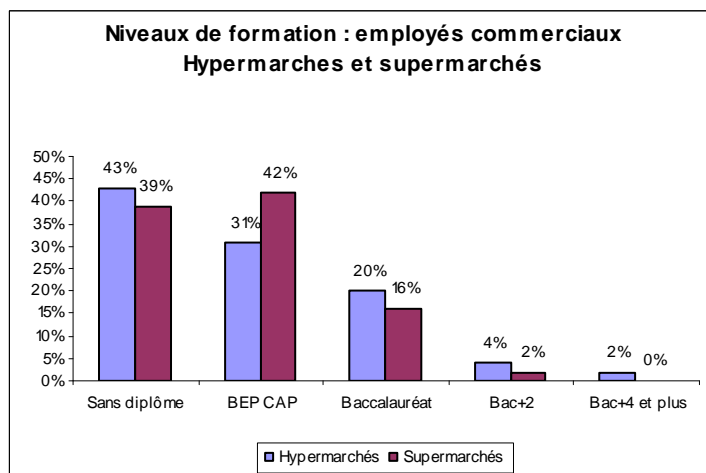
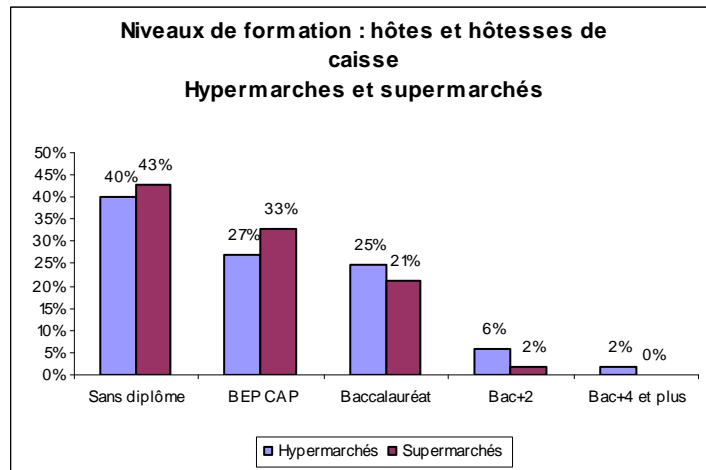
3.4.4.2. Les formations initiales constatées par métier dans les différents formats

■ Les métiers de la vente de catégorie employé ou ouvrier

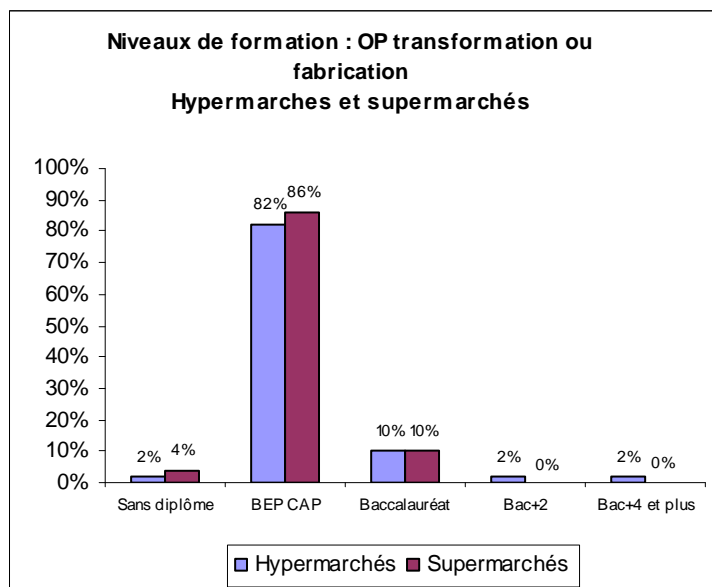
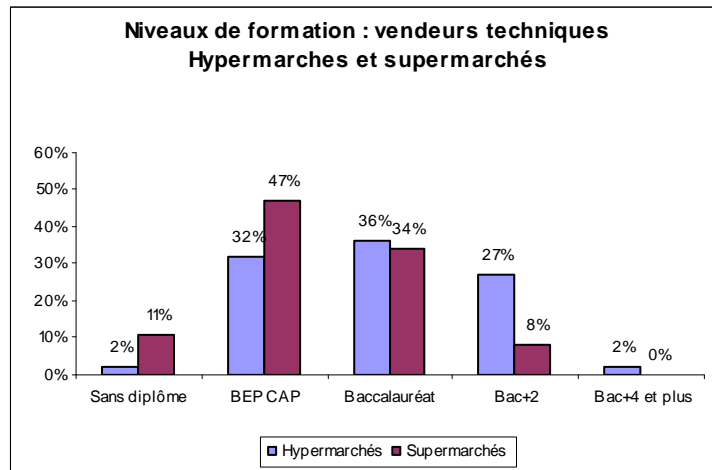
Cette rubrique couvre cinq métiers : les hôtes et hôtesse de caisse, les employés commerciaux, les vendeurs de produits frais, les vendeurs techniques et les ouvriers professionnels de production ou de transformation.

Le constat général est que les niveaux de recrutement sont généralement plus élevés dans le hypermarchés que dans les supermarchés.

- Les supermarchés sont plus nombreux à employer des « sans-diplômes » et des titulaires de CAP et BEP que les hypermarchés dans les cinq métiers de la vente non encadrants, à l'exception toutefois des employés commerciaux qui peuvent être non diplômés dans 43% d'hypermarchés contre 39% de supermarchés.
- Toutefois, les hypermarchés sont plus souvent employeurs de bacheliers et plus sur ces postes. La situation la plus marquée concerne les vendeurs techniques : près de 30% des hypermarchés ont sur ces postes des salariés bac + 2 et plus contre 8% des supermarchés.



Source : rapport de branche 2006



Source : rapport de branche 2006

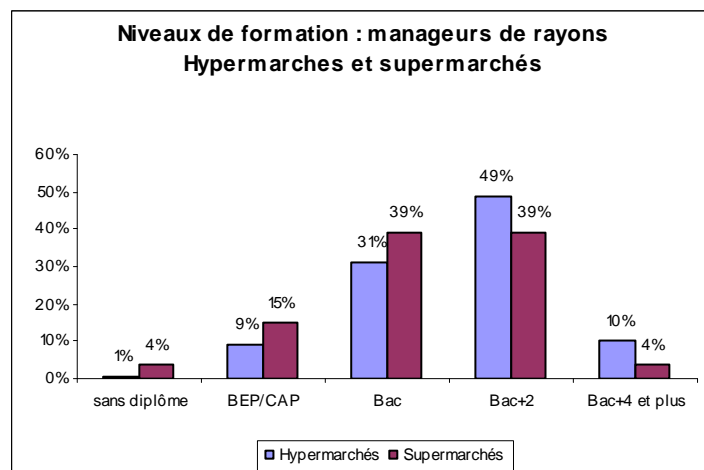
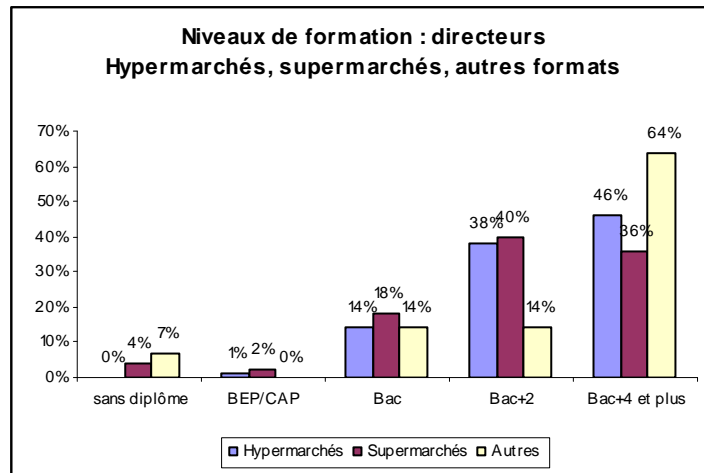
■ Les métiers encadrants de la vente

Les postes considérés sont les managers de rayons et les directeurs/directrices.

- Pour les managers de rayons, les différences entre hypermarchés et supermarchés sont surtout notables pour les bac+2 et plus : 59% des titulaires de ces postes ont ce niveau dans les premiers contre 43% dans les seconds.
- Pour les directeurs, la situation est similaire pour les bac + 4 et plus : 46% des hypermarchés emploient des directeurs de ce niveau contre 36% pour les supermarchés. Sans que tous les directeurs « autres formats »⁸⁸ soient associables à un métier de la

⁸⁸ Pm : commerce de gros, entrepôts, centrales d'achat...

vente, on note que près des 2/3 de ces entreprises (64%) sont dirigées par des personnes de niveau bac + 4 et plus. Enfin, 6% de supermarchés ont à leur tête des non diplômés ou des titulaires d'un BEP ou d'un CAP.



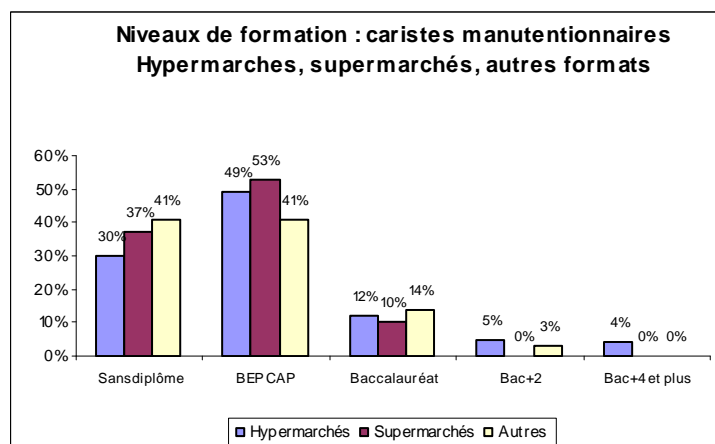
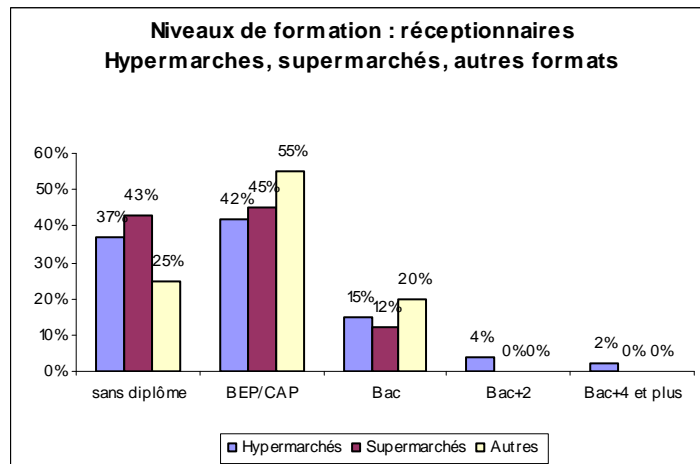
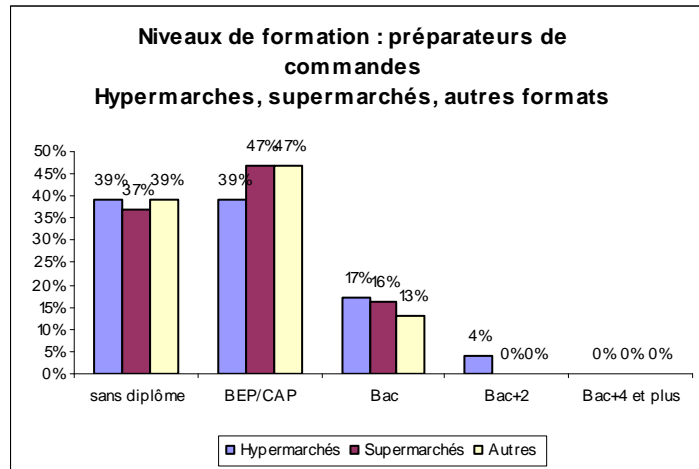
Source : rapport de branche 2006

■ Les employés de la logistique et du stockage/manutention

Cette rubrique concerne les préparateurs de commandes, les réceptionnaires et les caristes manutentionnaires qui travaillent dans les hypermarchés, supermarchés et établissements dits « autres formats ».

- La situation est contrastée pour ces trois métiers. Les préparateurs de commandes « sans diplôme » travaillent un peu plus souvent dans les hypermarchés, les réceptionnaires « sans diplôme » dans les supermarchés et les caristes manutentionnaires dans les « autres formats ».
- Plus de 50% des « autres formats » recrutent des réceptionnaires diplômés d'un CAP ou d'un BEP, 53% des supermarchés et près de 50% des hypermarchés fonctionnent avec des CAP ou des BEP sur les postes caristes manutentionnaires.

- Pour chacun des trois métiers, ce sont les hypermarchés qui recrutent au niveau le plus élevé : 21% des salariés occupant un poste de cette nature ont un bac et plus sur ces postes contre 10 à 16% pour les supermarchés et 13 à 20% pour les établissements « autres formats » selon les postes.

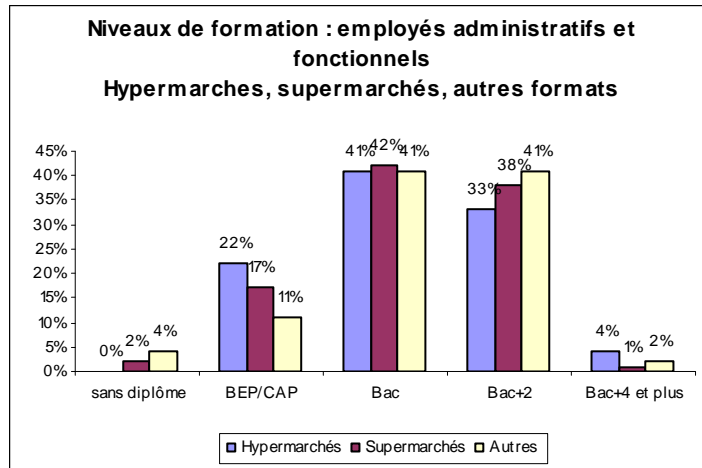


Source : rapport de branche 2006

■ **Les postes administratifs et fonctionnels**

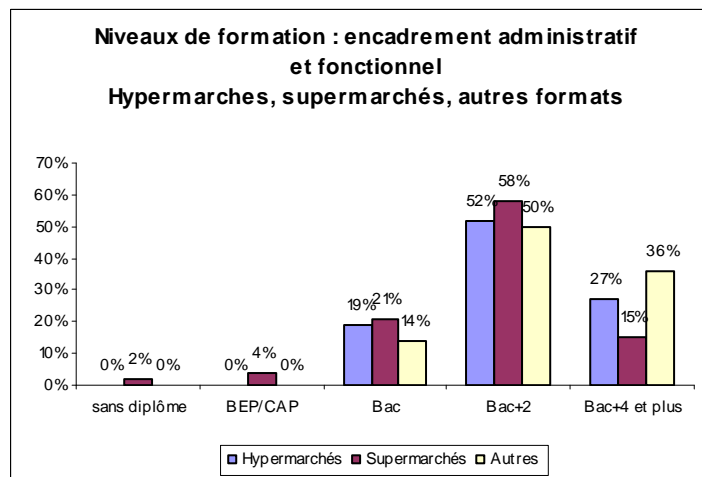
Pour les postes d'employés, les établissements « autres formats » emploient un plus grand nombre de salariés bac + 2 et plus que les hypermarchés et le supermarchés.

Par ailleurs, ce personnel a moins fréquemment un diplôme BEP ou CAP et est plus souvent non diplômé dans les supermarchés que dans les hypermarchés : respectivement 17% et 22% pour les niveaux V et 2% et 0% pour les « sans diplôme »).



Source : rapport de branche 2006

Les encadrants les plus diplômés travaillent dans les établissements « autres formats » (36% d'entre eux ont bac + 4). La même hiérarchie dans les niveaux de recrutement existe là encore entre hypermarchés et supermarchés, ces derniers exigeant globalement des niveaux de recrutement moins élevés. Dans les supermarchés, on notera toutefois une « compensation » du plus faible % de bac + 4 et plus par une plus forte présence du bac + 2.



Source : rapport de branche 2006

3.4.4.3. La participation des entreprises de la branche à la formation des jeunes diplômés

La très grande majorité des diplômés, qui intéressent les entreprises de la distribution alimentaire, se préparent sous statut scolaire ou par apprentissage⁸⁹, certains se préparant exclusivement par apprentissage (tous les BP, la licence pro DISTECH par exemple).

Pour accompagner la formation des futurs diplômés, les entreprises de la branche peuvent donc accueillir des stagiaires scolaires ou universitaires et signer des contrats d'apprentissage.

Le nombre de stagiaires scolaires a fortement augmenté de 2004 à 2006 tandis que celui des apprentis a diminué.

	2004	2005	2006
Stagiaires	47 150	58 000	65 000
Apprentis	nd	8 000	6 500

Source : rapports de branche 2004, 2005, 2006

■ L'accueil de stagiaires sous statut scolaire

En 2006, les établissements de la branche ont accueilli environ 65 000 jeunes stagiaires sous statut scolaire ou universitaire (soit environ 10% des effectifs de la profession), représentant une forte progression par rapport à 2004 (+ 38%).

Deux tiers d'entre eux avaient un niveau scolaire inférieur ou égal au baccalauréat : 35% étaient en BEP-CAP et 32% avaient un niveau bac. Le troisième tiers était réparti à parts égales entre « bac + 2 » (17%) et « bac + 4 et plus » (16%).

■ L'accueil d'apprentis

Une volonté politique en matière d'apprentissage

6 500 apprentis (environ 1% des effectifs) ont été recrutés en 2006 selon le rapport de branche du FORCO. Il est difficile d'avancer une évolution chiffrée 2005/2006 avec certitude à partir de ces données. Il semblerait qu'une légère baisse soit constatée, mais une vérification devra être faite sur ce point à partir des données issues de la collecte de la taxe d'apprentissage.

Pour développer le recours à ce mode de formation, la branche et plusieurs enseignes ont signé en 2005 la Charte de l'Apprentissage qui prévoyait certains engagements sur les aspects de diversité, valorisation du tutorat, etc.

Les enseignes recrutent surtout des apprentis sur des postes de niveau CAP/BEP ou Bac pro pour les métiers de bouche, ou sur les formations commerciales (BEP vente action marchande, CAP employé de vente spécialisé, Bac pro commerce).

⁸⁹ L'analyse statistique par diplôme exposée dans la partie « Formation initiale » de l'état des lieux documentaire et statistique fournit les répartitions « apprentissage » et « voie scolaire » pour les différents diplômes.

Les formations supérieures comme le BTS MUC et la licence professionnelle Distech sont également accessibles par l'apprentissage, cette dernière ne pouvant se préparer au demeurant que par cette voie. Ce mode de formation présente l'avantage pour les enseignes d'intégrer à l'issue de la formation des salariés directement opérationnels dans leur fonction. De grandes chaînes prennent aussi des initiatives pour développer l'accès aux fonctions d'encadrement par apprentissage débouchant sur un titre reconnu par la branche.

Exemple : Une chaîne de supermarchés a mis en place une formation diplômante en apprentissage débouchant sur un titre de niveau bac +4, l'objectif étant d'une part de diversifier les modes de recrutement externe et d'autre part d'offrir à certains salariés ayant déjà un niveau de formation bac +2 de nouvelles opportunités de carrière. Il s'agit de former des cadres ayant vocation à terme à devenir directeurs de magasins. La formation en alternance a été développée avec l'ESAM (École supérieure d'administration et de management). Elle débouche sur le titre de "directeur adjoint d'établissement", une formation bac+4.

Qui sont les apprentis ?

Remarque méthodologique :

Il nous a semblé intéressant de donner une estimation du pourcentage d'apprentis accueillis par la branche pour un diplôme donné par rapport au nombre total de jeunes formés par la voie de l'apprentissage au niveau national. Nous le faisons pour les principaux diplômes en termes de nombre d'apprentis, sachant qu'il ne peut s'agir que d'ordres de grandeur dans la mesure où le nombre total d'apprentis fourni dans le rapport de branche reste approximatif. D'autre part, il faut garder à l'esprit la réserve faite préalablement sur la baisse mise en évidence entre 2006 et 2005 dans les rapports de branche du FORCO.

Les apprentis sont très majoritairement des hommes : 64% en 2006, en légère croissance par rapport à 2005 (60%, avec une stabilité par rapport à 2004).

En 2006, quatre diplômes ont représenté 57% (56% en 2005) des apprentis accueillis par les entreprises de la branche :

- le BTS MUC : 18% des apprentis
- le CAP préparateur en produits carnés : 16%
- le Bac Pro Commerce : 13%
- enfin, le BEP vente action marchande : 10%.

En 2006, la licence Distech est au 6^{ème} rang avec 7% des apprentis (environ 450), en croissance par rapport à 2005 (5,8%, 7^{ème} rang).

La diminution globale du nombre d'apprentis accueillis en 2006 par rapport à 2005 affecte de façon diverse les différents diplômes. Les BTS MUC, CAP Préparateur en Produits Carnés et Bac pro Commerce « perdent » de nombreux apprentis dans les entreprises de la branche. En revanche le nombre d'apprentis en BEP vente action marchande augmente et celui de la licence Distech est quasi-stable.

Par rapport au nombre d'apprentis formés globalement par le système d'enseignement, les nombre d'apprentis accueillis sont très variables. La branche signe des contrats d'apprentissage avec environ les deux tiers des apprentis BTS MUC formés, environ un quart des Bac pro

Commerce et des CAP employé vente produits alimentaires, mais environ 15% des BEP action marchande.

Notons que plusieurs de nos interlocuteurs dans les entrepôts considèrent qu'il faudrait, d'une façon générale, développer l'apprentissage pour la filière logistique au regard du nombre de jeunes formés dans cette filière (le statut scolaire est en effet largement majoritaire).

Le ratio de 75% pour le CAP Préparateur en produits carnés semble surdimensionné du fait des données actuellement disponibles dans le rapport de branche. Il serait plus juste de dire que la branche représenterait plus de 50% de l'ensemble des apprentis en formation pour ce CAP.

Ordres de grandeur du nombre d'apprentis accueillis

	2005	2006	Ratio apprentis accueillis/nbre total d'apprentis formés en 2006
BTS MUC	1 420	1 170	nd
CAP Préparateur en Produits Carnés	1 300	1 050	75%
Bac pro Commerce	1 040	850	33%
BEP vente action marchande	610	650	14%
Licence professionnelle Distech	nd	nd	100%

La coopération avec des écoles d'enseignement supérieur

La plupart des enseignes, outre leur école ou institut de formation interne, s'impliquent dans la formation de diplômés d'enseignement supérieur par le biais de conventions de partenariat avec des écoles supérieures de commerce. Leurs cadres et professionnels y dispensent des cours ou interviennent dans des conférences dans les domaines du commerce, du marketing etc., des stagiaires sont en outre accueillis dans les magasins de l'enseigne.

Deux exemples :

Une enseigne dispose d'une chaire dans une école supérieure de management : les cours sont ouverts sur sélection aux étudiants de deuxième année de l'école et aux mastères spécialisés. Un certificat spécialisé de Management Appliqué au Secteur de la Grande Distribution est remis à l'issue du cursus.

Une autre enseigne a un partenariat avec une école supérieure de commerce pour la délivrance d'un diplôme qui s'apparente à une licence professionnelle Distech.

3.5. La formation professionnelle

Cette partie couvre plusieurs aspects de la formation professionnelle : la formation professionnelle continue, les formations en alternance effectuées dans le cadre de contrats de professionnalisation, les formations d'intégration mises en place par les enseignes ainsi que les formations dispensées dans les écoles d'enseignes pour les personnes nouvellement recrutées.

3.5.1. *Le rappel des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle*

La branche a établi⁹⁰ des priorités relatives à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, qui redéfinissent les conditions d'accès des salariés à la formation professionnelle, ainsi que celles relatives à la professionnalisation et à l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi.

Nous rappelons brièvement ces objectifs et priorités.

3.5.1.1. **La formation des salariés tout au long de la vie**

Pour mieux former les salariés tout au long de leur vie professionnelle, il est énoncé que ceux-ci doivent être **acteurs de leur propre formation**.

Ce cadre posé, sont établies les **priorités** suivantes :

- maintenir l'employabilité et favoriser l'évolution interne des salariés
- encourager la construction de parcours de formation qualifiants individualisés, particulièrement pour l'accompagnement des salariés en évolution dans l'entreprise, renforcer l'utilisation des CQP, dispositif de certification de branche mis en place en 1996
- développer les compétences dans le domaine de l'accueil client, du conseil et de la vente
- accroître les compétences dans le domaine des produits⁹¹
- renforcer les compétences en gestion, commerce et merchandising
- développer une culture tutorale pour tous
- développer les compétences managériales

⁹⁰ Avenant n°9 du 9 juin 2004 de la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire adopté à la suite de l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004.

⁹¹ Sont particulièrement ciblés les rayons frais et les rayons techniques.

- accroître les compétences en logistique, chaînes d'approvisionnement et organisation.

Des **publics prioritaires** sont également définis. Il s'agit en particulier :

- d'améliorer l'égalité homme-femme dans le domaine de la formation
- de faciliter le retour de congé parental ou d'absence prolongée pour maladie
- de former les salariés à temps partiel
- de transmettre les compétences des seniors
- de faciliter le maintien dans l'emploi des handicapés.

Pour y parvenir, l'utilisation des nouveaux dispositifs créés par la loi du 4 mai 2004 est encouragée : période de professionnalisation, exercice du droit individuel à la formation (DIF), utilisation des différentes actions de formation du plan de formation de l'entreprise (actions d'adaptation, actions liées à l'évolution des emplois, actions de développement des compétences). Le texte encourage également la promotion des démarches de VAE ainsi que les expérimentations.

3.5.1.2. La professionnalisation et l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi

Le contrat de professionnalisation, ouvert aux jeunes de moins de 26 ans, sans qualification professionnelle ou souhaitant compléter leur formation initiale, ainsi qu'aux demandeurs d'emploi, doit permettre l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, d'un CQP, d'une qualification professionnelle figurant sur la liste établie par la CPNEFP ou d'une qualification professionnelle reconnue dans les classifications CCN.

Le développement du recours à l'**apprentissage** est encouragé et il est souhaité également son ouverture « à de nouvelles catégories de salariés ».

En synthèse, l'analyse de ce texte met en exergue certains points saillants des orientations définies par la branche en matière de formation professionnelle :

- la volonté de construire des parcours qualifiants individualisés, s'appuyant notamment sur le système des CQP
- l'accent mis sur certains domaines de formation considérés comme prioritaires et stratégiques (le management notamment, mais aussi les compétences techniques ou produit)
- l'identification de publics prioritaires parmi les salariés
- l'encouragement en faveur du développement de la formation en alternance (contrats de professionnalisation, apprentissage).

La partie suivante tente d'examiner la façon dont les principaux objectifs ont été mis en œuvre par les enseignes sur le terrain.

3.5.2. La mise en œuvre des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle

3.5.2.1. Un constat préliminaire satisfaisant : un effort de formation continue des salariés important et soutenu

Que l'on analyse les dépenses effectuées dans le cadre du plan de formation, la progression des actions de professionnalisation (périodes et contrats) ou la mobilisation du DIF, on constate une véritable dynamique de formation dans les entreprises de la branche.

Depuis 2004, les entreprises de la branche consacrent en moyenne de **1,7% à 1,8% de leur Masse Salariale Brute (MSB)** au titre du **plan de formation**⁹², soit **près du double de l'obligation légale** de 0,9% pour les entreprises de 10 salariés et plus.

Près de **300 000** salariés bénéficient ainsi d'une action de formation continue chaque année, soit près de 45% des effectifs de la branche.

En 2006, ce sont les maxi-discompteurs qui ont consacré à la formation le pourcentage de leur MSB le plus élevé (2%) et les hypermarchés qui ont le taux d'accès à la formation le plus important (50% des salariés).

Les formations financées dans le cadre du plan de formation sont en moyenne courtes (2/3 ont une durée inférieure à 10h), ceci surtout dans les hypermarchés.

La formation continue par format en 2006

Type de format	% de la MSB consommée	Taux d'accès salarié
maxi-discompteurs	2%	28%
supermarchés	1,9%	53%
hypermarchés	1,6%	50%
entrepôts et grossistes	1,2%	41%
Moyenne branche	1,7%	44%

Rapport de branche 2006

Parmi les nouveaux dispositifs mis en œuvre à la suite de l'ANI⁹³ de décembre 2003, puis de la loi du 4 mai 2004, les **actions de professionnalisation** sont en croissance forte.

⁹² Cf le document « Etat des lieux documentaire et statistique : la formation initiale et la formation professionnelle tout au long de la vie » pour l'analyse détaillée.

⁹³ Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.

Enfin, près de 9% des salariés de la branche ont fait valoir leur **DIF** en 2006 soit environ 56 000 salariés, dont 7 900 DIF prioritaires. Les bénéficiaires du DIF étaient 3% en 2005. Ils souhaitent essentiellement acquérir ou renforcer leurs connaissances en commerce, en vente mais aussi dans le domaine informatique et en hygiène/sécurité.

3.5.2.2. Vers la généralisation de l'entretien d'évaluation, un outil contribuant à ce que chaque salarié devienne acteur de sa formation

L'avenant de juin 2004 cite en particulier les actions d'information⁹⁴ sur les possibilités et dispositifs de formation professionnelle, notamment dans le cadre de l'entretien professionnel, ainsi que les dispositifs favorisant la « traçabilité » des compétences acquises.

On observe dans les GSA **une tendance à la généralisation des entretiens professionnels**. Ce dispositif permet d'identifier les besoins en compétences des salariés et donc en formation professionnelle. Il vise aussi à mieux les informer sur les possibilités de formation professionnelle.

Les enseignes ont développé des formations à destination de leurs cadres pour effectuer ces entretiens.

Dans les grands groupes de distribution alimentaire, l'entretien professionnel est aujourd'hui un dispositif incontournable pour analyser les besoins en compétences des salariés. Cela permet de concevoir des parcours de formation mieux adaptés et individualisés, qu'ils s'effectuent dans le cadre du DIF ou du plan de formation. Certaines enseignes font le constat que la demande spontanée du DIF par les salariés reste faible et que les entretiens professionnels sont essentiels pour déclencher des demandes.

Une enseigne d'hypermarchés a mis en place un processus d'évaluation et de suivi des besoins en compétences et en formation. Un outil spécifique individualisé a été développé à cette fin. L'entretien professionnel mené par les managers métier permet de déceler les besoins des salariés et de les orienter vers une action de formation disponible sur le plan de formation.

Dans un supermarché, tous les managers ont été systématiquement formés à l'entretien individuel. Selon un manager, l'entretien permet non seulement de discuter des besoins en formation du salarié, mais également des possibilités de faire évoluer le poste vers un enrichissement des tâches.

Certaines enseignes ont mis en place des outils permettant d'assurer la « traçabilité » des compétences des salariés, tels que le passeport formation.

Une enseigne propose un modèle de passeport formation utilisable à l'initiative du salarié et disponible sur l'intranet du groupe. Il s'agit du modèle de passeport proposé par la branche, lui-même inspiré du passeport formation européen.

⁹⁴ Ces actions sont fortement impulsées par la branche et son OPCA.

3.5.2.3. Les formations métiers au cœur des politiques de formation des enseignes

Les formations métiers sont largement mises en œuvre dans la branche, puisqu'elles représentent près de 40% des actions de formation des salariés.

Le développement des compétences dans le domaine de l'accueil client, du conseil et de la vente

Selon le rapport de branche 2006⁹⁵, le domaine « Vente-Relation clients » a représenté 22% des actions de formation effectuées.

Les entreprises ont massivement développé ces compétences très liées à leur cœur de métier.

Toutes les catégories de personnels sont susceptibles de suivre ces formations, mais elles sont bien sûr plus particulièrement suivies par les hôte(sse)s d'accueil, les employés commerciaux et les vendeurs, ceci, dans tous les formats.

Nous avons pu le constater dans le cadre de toutes nos visites de terrain.

Le développement des compétences dans le domaine des produits

Le domaine « technique produit » a représenté 8% des actions de formation en 2006, et il est particulièrement développé dans le commerce de gros. On observe également dans les supérettes et les supermarchés une proportion importante d'actions dans le domaine agroalimentaire.

Les entreprises privilégient ainsi la formation des vendeurs spécialisés de l'alimentaire (notamment pour les rayons frais et ceci souvent sur le tas) ainsi que des vendeurs techniques. L'effort de formation « produits » est d'autant plus important que les difficultés de recrutement sont importantes pour les métiers de production. Pour les produits techniques (informatique, vidéo...), les formations correspondantes permettent aux enseignes de disposer de vendeurs capables de « passer » d'une catégorie de produits à l'autre.

Par ailleurs, certaines enseignes souhaitent développer une compétence « d'expertise » de certains salariés dans des rayons jugés stratégiques (boucherie, poissonnerie, cave, etc.).

Le manager « boucher » d'un supermarché, qui avait une longue expérience professionnelle dans la boucherie traditionnelle, a dû suivre la formation « boucher » obligatoire pour occuper un poste au rayon boucherie. Cette formation « maison » est obligatoire même lorsque l'on a un diplôme de formation initiale dans le domaine de la boucherie.

Dans le commerce de gros : nous devons former nos professionnels car il n'y a pas véritablement de formations initiales en adéquation avec nos besoins pour une clientèle de professionnels, dans de nombreux postes de vendeurs spécialisés : boucherie, marée, fruits et légumes, cave, et de vendeurs techniques spécialisés (matériel de bureau, informatique professionnelle, équipements pour la restauration, etc.).

⁹⁵ Le rapport de branche donne une information plus significative sur les thèmes des actions de formation mises en œuvre au titre du plan de formation que les données internes de FORCO qui ne portent que sur les entreprises qui confient la gestion de tout ou partie de leur plan à l'OPCA.

Mais aussi des formations données sur le terrain : un manager fruits et légumes d'un supermarché, qui considère que la première exigence d'un poste d'EC dans son rayon est de connaître les nombreux produits (par ex. les multiples variétés de poires...) forme lui-même les salariés du rayon.

Le développement des compétences en logistique, chaînes d'approvisionnement et organisation

Le domaine de la logistique a représenté 7,5% des actions de formation mises en œuvre en 2006. Il est cependant difficile d'avoir une vision d'ensemble des efforts de formation mis en œuvre dans ce domaine, les situations doivent être appréciées au cas par cas, selon les formats et selon les évolutions en cours ou non pour ces métiers : l'effort de formation est vraisemblablement plus important lors du déploiement de nouveaux sites ou en cas de changement d'organisation, ou encore au moment de la mise en place de nouveaux systèmes d'information.

Le développement des compétences en gestion, commerce et merchandising

Le merchandising au sens large (présentation et mise en valeur des assortiments dans les rayons, merchandising, marketing, publicité) a représenté 3 % des actions de formation en 2006. Les formations du domaine commerce ne sont pas distinguées du domaine vente dans les statistiques et le domaine de la gestion ne représente qu'1 à 2% des actions de formation.

Les salariés susceptibles de bénéficier de ces formations sont relativement moins nombreux et plutôt positionnés au niveau de la maîtrise ou de l'encadrement, à quelques situations près (exemple ci-dessous). De fait, les bénéficiaires en sont souvent des managers stagiaires (ou managers adjoints) en évolution interne, dans le cadre de leur parcours de formation. Elles sont souvent regroupées au niveau des sièges sociaux et non mises en œuvre sur les sites, contrairement aux formations précédentes.

Un contre-exemple : Dans une supérette, les employés commerciaux sont formés aux bases du « merchandising ». Il s'agit de monter en expertise produit, mieux savoir placer ses produits pour valoriser le rayon, savoir conseiller un client sur le choix de fruits et légumes selon la saison, voire sur la façon de préparer un plat..., savoir aborder un client, devancer ses attentes, maîtriser les outils informatiques (pour la passation des commandes).

3.5.2.4. Le développement des compétences managériales également mobilisées de façon prioritaire

Les formations du domaine management ont représenté 22% des actions de formation effectuées en 2006. Ce domaine est systématiquement cité parmi les priorités par l'ensemble des directeurs et cadres rencontrés, quel que soit le format. Nous le verrons ci-après, les enseignes ont d'ailleurs mis en place des parcours qualifiants spécifiques pour leurs managers. Les formations portent sur le leadership, la prise de parole devant une assistance, le coaching, la conduite de réunion...

Si les GSA ont aujourd'hui des systèmes « bien rodés » pour développer les compétences de leurs managers, les petits formats – notamment les réseaux de franchisés et les indépendants – ont plus de difficultés pour laisser partir les managers ou les adjoints en formation, c'est donc probablement pour ces formats qu'un effort particulier doit être accompli.

3.5.2.5. Le développement des parcours qualifiants individualisés et l'utilisation des CQP

La branche a soutenu depuis une dizaine d'années l'accès aux formations qualifiantes et en particulier aux qualifications reconnues dans les classifications de la convention collective ainsi qu'aux CQP. Elle a sans doute souhaité développer des certifications très adaptées à ses métiers, les diplômes existants étant considérés comme ne répondant pas suffisamment à ses spécificités. D'une manière générale, cela se traduit par un très faible nombre de formations sanctionnées par un diplôme, que ce soit dans le cadre du plan de formation ou des périodes de professionnalisation.

Ainsi plus de 90% des actions financées au titre du plan ne sont pas certifiantes. Les 10% autres conduisent à une qualification reconnue dans la classification de la CCN. C'est également le cas des actions financées au titre de la période de professionnalisation : 95% d'entre elles conduisent à une qualification reconnue dans la CCN.

Rappelons que huit CQP ont été créés depuis 1996 (manager de rayon, employé de commerce, vendeur de produits frais, boucher, préparateur de commande, manager de petite unité commerciale et vendeur conseil), un neuvième étant en cours de finalisation (le CQP inter-industries "agent logistique"). Au total, **près de 3 000 CQP ont été délivrés** depuis la création du dispositif, trois CQP représentant l'essentiel des certifications délivrées : employé de commerce (adopté en 1996), manager de rayon (1996) et vendeur produits frais traditionnel (1998). Le CQP de préparateur de commandes (existant depuis 2000) est très peu validé, de même que le CQP de boucher (existant depuis 2003).

Ces dispositifs jouent un rôle essentiel car ils contribuent à la reconnaissance des capacités des salariés et à la valorisation des métiers. Cependant en dehors des sièges sociaux des GSA et des groupes intégrés, les établissements rencontrés semblent assez peu connaître et utiliser ces dispositifs.

3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté

L'accord définit des publics pour favoriser leur accès à la formation : les femmes, les personnes reprenant leur activité à l'issue d'un congé parental ou d'une absence prolongée pour maladie, les salariés à temps partiel, les seniors (actions favorisant la transmission de leurs compétences), handicapés (actions favorisant leur maintien dans l'emploi).

Les jeunes et les demandeurs d'emploi bénéficiaires du développement rapide des contrats de professionnalisation

Près de 9 000 **contrats de professionnalisation** au bénéfice des jeunes de moins de 26 ans et des demandeurs d'emploi ont été signés en 2006, soit quasiment le double de ceux signés en 2005. Ce dispositif se **développe donc rapidement**, mais il **n'est significativement mobilisé aujourd'hui que dans les hypers et supermarchés (plus de 90% du total)**.

Ces contrats ont une durée moyenne de 500 heures. Ils ciblent en premier lieu des qualifications reconnues dans la branche (employé commercial, hôtesse de caisse) ou bien des CQP. **70% d'entre eux visent des qualifications de branche**, contre 50% en moyenne tous secteurs confondus selon le CEREQ. Les formations diplômantes concernent principalement le BTS MUC ainsi que le bac pro commerce.

Les accords cadre signés en 2005 par plusieurs enseignes et le ministère délégué à l'emploi ont donc certainement contribué à promouvoir l'utilisation du contrat de professionnalisation.

Il n'y a pas de statistiques d'ensemble sur les embauches à l'issue des contrats en alternance, mais certaines enseignes annoncent des taux de l'ordre de 75%.

Un bilan également positif pour les périodes de professionnalisation qui ciblent des seniors

Le dispositif des **périodes de professionnalisation** a été créé par la loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ». Ces périodes ont plus spécifiquement pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en CDI, ayant au moins 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans.

Avec 7 000 périodes signées en 2006, celles-ci ont quadruplé par rapport à 2005.

La priorité définie dans l'accord de branche par rapport aux seniors, n'est pas tant ciblée sur leur formation que sur la mise en place de dispositifs favorisant la transmission de leurs compétences à d'autres salariés (pour laquelle n'avons pas trouvé d'information disponible). Mais il faut souligner cet effort en direction de ces publics pour les maintenir dans l'emploi.

Une progression possible pour l'accès à la formation des femmes et des salariés à temps partiel

Depuis 2002, la part des femmes parmi les stagiaires en formation est stable (57% en 2002, 55% en 2006, source rapport de branche) alors qu'elles représentent 61% des salariés (comme en 2002). Elles ne représentent que 44% des stagiaires au titre des périodes de professionnalisation.

Par ailleurs, les personnels moins qualifiés (employés) accédant moins à la formation que les cadres et les femmes étant majoritaires sur ces postes d'employés, on peut en induire que les femmes continuent à accéder moins à la formation que leurs collègues masculins.

En revanche, **on ne dispose pas de données statistiques** pour évaluer la mise en œuvre réelle de l'objectif de formation des **temps partiels**. Soulignons qu'il faudrait disposer de données pour les personnels en contrat de durée comprise entre 22 heures (le minimum fixé par la convention collective) et le temps complet, excluant les contrats étudiants très courts.

Des axes à développer : la culture tutorale, la VAE et les bilans de compétences

Les tuteurs favorisent la réussite de l'intégration du jeune dans l'entreprise et ont donc un rôle très important.

Les formations à l'exercice de la fonction tutorale permettent de faciliter dans les entreprises la désignation de tuteurs pour accompagner les stagiaires en contrat en alternance ou les salariés en période de professionnalisation. Ce dispositif contribue à améliorer la qualité de l'accompagnement de la formation dans les enseignes et de contribuer à la réussite du parcours de formation. A titre d'exemple, pour faciliter l'accueil de stagiaires, la branche a élaboré à destination des unités commerciales un outil qui est un guide du tuteur du jeune en BTS MUC.

Un exemple : une enseigne d'hypermarché a formé 200 tuteurs entre janvier et juin 2005 pour accompagner les personnes recrutées en contrats en alternance.

La VAE et les bilans de compétences restent peu développés.

3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne

Les enseignes ont développé des parcours d'intégration pour les nouveaux recrutés. Ces dispositifs permettent de recruter des personnes sans formation (ou ne détenant pas les pré-requis nécessaires pour certains emplois), de favoriser leur accès à un premier emploi et de leur donner un cursus interne. Dans certains formats, les pré-requis peuvent être cependant plus importants, notamment dans les secteurs du commerce de gros qui s'adressent à une clientèle de professionnels plus exigeante.

Un exemple : cette enseigne de supermarché en grande banlieue d'Ile de France, qui pour une création de magasin, a mis en place une formation spécifique pour ses futurs salariés (sur des postes polyvalents d'hôte/hôtesse de caisse et d'employé commercial). La sélection est locale, sans diplôme ou expérience requis dans la grande distribution, mais sur tests d'aptitude mis au point par l'enseigne en lien avec l'ANPE et la mission locale. Cette formation qui dure un mois comprend aussi bien des volets techniques que « comportementaux », avec « test grandeur réelle » d'une semaine dans un supermarché de l'enseigne.

Dans les grandes enseignes, les formations dispensées peuvent être très complètes (connaissance de l'enseigne, des métiers, des produits, etc.), notamment lorsqu'il existe un institut de formation interne.

Les grands groupes de distribution du commerce de détail ou du commerce de gros disposent pour la plupart de leurs propres écoles de formation. Si ces dispositifs sont généralement financés via les fonds de la formation professionnelle continue (par exemple en contrat de professionnalisation), ils ont pour objectif de donner aux personnes recrutées une formation que l'on peut qualifier « d'initiale », préalablement à leur prise de poste, même si elle ne débouche pas sur un diplôme mais plutôt sur un CQP ou sur une qualification reconnue dans la classification de la convention collective. **Leur rôle est donc essentiel dans la branche et elles contribuent, de façon complémentaire aux formations initiales diplômantes, à donner une formation professionnalisante permettant d'accéder aux métiers.**

Les formations se déroulent souvent en alternance sur 8 à 12 mois et permettent de former des jeunes futurs collaborateurs des enseignes, en leur donnant les bases et les techniques des métiers de la distribution et en leur permettant également une période d'immersion dans un magasin ou dans un entrepôt.

Dans certaines enseignes, les écoles sont organisées par métiers (par exemple école des métiers de bouche, école des acheteurs). Dans d'autres, les formations métiers sont assurées directement par les branches d'activité de l'entreprise, et l'école intervient pour des formations plus générales (management, savoirs de base comme la bureautique, formations aux aspects réglementaires et sociaux, développement personnel).

Certaines enseignes ont filialisé leurs instituts et permettent l'accès aux formations à des salariés extérieurs au groupe. Ces écoles contribuent aussi à la formation continue des salariés.

Par exemple, l'institut interne d'une enseigne a développé une offre de formations spécifiques, sous une nouvelle marque destinée tout particulièrement aux salariés souhaitant utiliser leur DIF.

Une autre enseigne a signé une convention cadre de partenariat avec le Conseil National des Missions Locales afin de favoriser l'accès à l'emploi qualifiant de jeunes accompagnés par les missions locales.

3.6. La mobilité professionnelle

3.6.1. Les pratiques d'évaluation

Les pratiques d'évaluation sont en grande majorité généralisées dans les structures de la branche. Elles sont prises en charge par la ligne hiérarchique avec souvent des relais à différents niveaux : l'encadrement de proximité des points de vente ou des entrepôts, le responsable de secteur ou de département, le directeur, le responsable RH de la zone géographique... Les entreprises de la branche sont très sensibilisées à la mise en pratique et attachent en général de l'importance à former les managers à l'entretien d'évaluation.

Certaines structures mettent en place des procédures de suivi individuel très formalisées afin de favoriser l'auto-évaluation de chaque salarié et l'identification d'axes de progrès pour qu'il puisse se professionnaliser et évoluer dans son parcours. Ces démarches permettent d'identifier les potentiels des personnes et proposer à certains des évolutions professionnelles et proposer des actions de formation.

Exemples :

Une enseigne d'hypermarchés a généralisé la passation des entretiens de suivi individuel de progrès et de professionnalisation. En fonction du poste occupé, une grille d'entretien très précise a été élaborée afin de lister les compétences requises dans les différentes dimensions de son activité, de positionner la personne au regard des valeurs de l'entreprise. Une partie est dédiée aux souhaits d'évolution professionnelle et à la formation.

Des enseignes de supérettes pratiquent des diagnostics en point de vente par l'intermédiaire du service formation afin d'identifier les domaines métiers sur lesquels des progrès pourraient être réalisés. Ceci leur permet d'adapter les actions de formation et ainsi personnaliser les programmes de formation en combinant les modules au plus près des besoins réels.

Un directeur d'un supermarché précise qu'un entretien est fait avec le personnel tous les 6 mois pour préciser les objectifs et faire un point économique et un autre entretien sert à faire un point qualitatif et fixer le plan de formation pour l'année. De ce fait, selon lui, il n'y a pas de règle dans les parcours. Cela est lié aux évaluations de la personne et des formations « gigogne » peuvent être mises en place.

Dans un hypermarché, chaque secteur doit présenter ses équipes et leurs souhaits de changement. Les postes sont proposés en priorité aux hôte(sse)s de caisse.

3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne

Les possibilités d'évolution professionnelle sont réelles dans la branche. Pour beaucoup, il s'agit d'un point fort à valoriser afin de rendre attractifs les métiers de la branche qui pour certains, sont contraignants, entre autres au niveau des horaires.

Dans la majorité des points de vente ou entrepôts visités, la promotion interne est encore nettement favorisée y compris pour les postes à responsabilité. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu dans les modes de recrutement, chaque poste qui se libère donne lieu à un affichage à l'interne au niveau du point de vente mais aussi par l'intranet de l'enseigne ou du groupe.

La mobilité entre rayons est possible pour les managers même si, de plus en plus, les connaissances spécifiques sur les produits deviennent fondamentales.

Le secteur de la caisse serait celui où la mobilité y compris de l'encadrement serait la moins importante.

La branche professionnelle est très attachée à la pratique opérationnelle et à la motivation de la personne dans les critères pris en compte dans le cadre d'une évolution professionnelle.

Plusieurs enseignes font le choix de ne pas intégrer directement des jeunes diplômés dans des postes à forte responsabilité d'encadrement. Leur parcours passera par des étapes intermédiaires qui lui permettront de faire la démonstration progressive de leurs compétences.

Les enseignes d'hypermarchés et de supermarchés mettent en avant l'intérêt de mixer les parcours avec un passage quasi obligatoire en magasin. L'objectif avancé est de ne pas cloisonner les différents secteurs.

Exemple de parcours :

Un profil fréquent rencontré dans plusieurs enseignes est celui d'un manager de rayon passé manager de département par promotion interne. Cette évolution s'accompagne souvent d'une mobilité géographique afin de favoriser la nouvelle prise de responsabilité dans les équipes.

Une enseigne de supermarchés précise que plus de 50% des directeurs de magasin sont issus de la promotion interne.

Dans un hypermarché, les hôte(sse)s de caisse méritant(e)s peuvent passer après 15 jours de formation au stand crédit du magasin.

Dans les entrepôts, le parcours manœuvre, préparateur de commandes, cariste est très fréquent.

Chaque évolution professionnelle s'accompagne d'actions de formation adaptées au projet.

Une tendance commence à se faire sentir dans ce domaine avec de plus en plus l'introduction de pré-requis de formation initiale à partir du manager de rayon. Ceci pourrait à terme limiter l'accès par promotion interne si les enseignes ne sont pas attentives à développer les formations diplômantes ou la VAE de leurs salariés à potentiel.

Dans les entrepôts, les chefs d'équipe sont encore majoritairement issus de la promotion interne alors qu'à partir du responsable d'exploitation le recrutement externe devient majoritaire. La mobilité professionnelle entre les entrepôts et les points de vente est marginale. Il semble que le personnel logistique en entrepôt est une image relativement négative de l'environnement de travail en magasin.

3.7. Les conditions de travail

Les conditions de travail dans les GSA sont l'objet d'une attention soutenue de la part de la branche depuis plusieurs années. Alertée par l'importance de l'absentéisme, les 30 000⁹⁶ accidents du travail annuels, la multiplication par six du nombre de maladies professionnelles de 1995 à 2004⁹⁷, l'augmentation du nombre des aptitudes avec restriction et des inaptitudes avec reclassement, la FCD a décidé de se saisir de la question des conditions de travail dans ses établissements. Au travers de ces mauvais indicateurs, la branche a en effet pris conscience de

⁹⁶ Chiffres 2006

⁹⁷ Source CNAMTS

l'enjeu pour la sécurité et la santé des salariés, mais aussi pour son avenir (avec notamment des pertes économiques directes très élevées). Les visites dans les établissements ont permis de recueillir des informations sur des démarches visant à améliorer les conditions de travail.

3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique

L'organisation du temps de travail dans la grande distribution conjugue des spécificités, qui peuvent être cumulatives pour certains types de poste et dans certains formats :

- Un temps partiel important, même si l'on doit moduler ce constat global au regard du poids des contrats « étudiants » hôtesse/hôte de caisse la comptabilisation du temps partiel dans les hypermarchés et les supermarchés (ce point a déjà été traité dans la partie « contrats de travail et durée du travail ») ;
- Des horaires souvent décalés par rapport aux horaires de travail standards : démarrage à 4 ou 5 heures du matin pour les employés commerciaux et les managers de rayon, des fins de journée à 21h/22h voire plus tard en particulier pour les salariés des caisses ;
- Des aménagements d'horaires avec coupures, par exemple afin de gérer au mieux la présence des hôtesse/hôte de caisse en fonction des flux de clientèle (il y a ainsi moins de caisses ouvertes en début d'après midi qu'en fin de matinée ou d'après midi) ;
- Le travail le dimanche, notamment dans de nombreuses supérettes ;
- Des plannings de présence souvent aléatoires et non prévisibles à plus d'une ou deux semaines, qui rendent difficiles les organisations personnelles.

Des établissements sont conscients que cette flexibilisation du temps de travail engendre des difficultés importantes pour les personnels (et de l'absentéisme) et lors des visites de terrain, nous avons identifié des actions qui visent à améliorer la gestion du temps de travail des salariés : par exemple, la mise en place d'un système d'horaires choisis et planifiés, le passage à des contrats à temps complet pour des hôtesse/hôte de caisse. Ces évolutions concernent essentiellement les hypermarchés et les supermarchés.

Une enseigne d'hypermarché met en place une gestion des plannings par îlots pour les hôtesse/hôte de caisse sous contrat 30 heures ou 35 heures. Les salariés choisissent leurs horaires (les souhaits sont saisis dans l'outil informatique), la contrainte étant qu'ils assurent une nocturne jusqu'à 20 heures et une fermeture de magasin à 21 heures 30. Le planning est disponible cinq semaines à l'avance. Dans ce type d'organisation, ce sont les contrats étudiants (de 7, 9, 10 heures etc.) qui apportent la flexibilité et permettent les ajustements par rapport aux présences.

Dans un hypermarché, la direction s'est donné pour objectif d'augmenter le nombre de contrats à temps complet. Le manager de caisse propose donc à quelques salariés qui souhaitent passer à 35 heures de compléter leur poste à la caisse par des tâches de rayonnage (par ex. gestion des présentoirs à bonbons en tête de caisse).

Dans le rayon textile et puériculture d'un hypermarché, les employées commerciales (ce sont des femmes) ont un planning à l'année avec roulement toutes les quatre semaines (avec modifications possibles pendant les périodes de promotion et la rentrée scolaire par exemple). Le travail indispensable le samedi dans ce rayon reste toutefois une contrainte forte et un obstacle au recrutement pour le manager de rayon.

3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes

La pénibilité physique dans les GSA et les entrepôts est bien connue et largement décrite dans la littérature. Elle a été également systématiquement évoquée par les *managers* interviewés dans les établissements.

Par exemple, le travail d'encaissement génère des pathologies du dos, du cou, des TMS au niveau du canal carpien, des épaules, des affections diverses (lombalgies) liées aux multiples opérations de manutention apparaissent chez les employés commerciaux, notamment dans les rayons alimentaires. Le port de charge peut être une question aiguë dans les magasins maxidiscomptes et les supérettes, surtout quand les équipes sont très féminisées. Il faut aussi mentionner le travail en ambiance froide pour les postes de production de boucherie ou de poissonnerie dans les hypermarchés et les supermarchés ou dans les entrepôts de produits frais ou surgelés. La hauteur des palettes qui ne respecte pas toujours le gabarit fixé peut être également à l'origine d'accident du travail.

Les magasins agissent en formant les salariés aux postures et en faisant évoluer l'ergonomie des postes. Des efforts particuliers sont effectués en direction du personnel de caisse, qui cumule un certain nombre de difficultés (contraintes de temps, manipulation physique, pression relationnelle).

Dans un hyper, il y a eu mise en place de douchettes pour la lecture des codes barres.

Dans une supérette, les caissières ont, devant elles, dans une petite boîte, les codes barres « papier » de tous les packs d'eau minérale. Il suffit que le client annonce la marque, pour qu'elle scannent la bandelette idoine. Elles n'ont donc plus à soulever le pack.

Dans un hypermarché, des caissières atteintes de TMS (troubles musculo-squelettiques) sont envoyées en formation pour être prioritairement affectées aux postes d'hôtesse de caisse automatiques et donc permettre leur maintien en emploi.

Les entrepôts lancent également pour certains des chantiers importants autour des conditions de travail en réfléchissant à un nouvel équipement pour la manipulation des colis, introduire plus de polyvalence entre les différentes zones...

Un responsable d'activité dans un entrepôt considère qu'un préparateur manipule en moyenne 8 tonnes par jour.

3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat

Pour le personnel d'encaissement, on sait que la relation avec le client peut être motif de stress sous la pression du client qui souhaite attendre le moins possible, qui conteste un prix... Un directeur de magasin résume la situation en déclarant « c'est l'hôtesse de caisse qui prend la décharge ». Les formations à la gestion des conflits sont largement répandues parmi ce personnel.

Mais les managers de rayons sont aussi exposés à une autre forme de stress qui est celui de la culture du résultat avec l'obsession de respecter les objectifs commerciaux et de tenir les marges.

Pour un manager de caisses de supermarché, les caisses rapides sont les plus difficiles et les plus stressantes pour le personnel, car la pression du client y est maximale, son objectif étant d'attendre le moins possible. Ce manager fait donc tourner les caissières entre les caisses traditionnelles et les « moins de 10 articles ».

Dans un cash and carry, les caisses ne sont pas confiées à des personnes recrutées récemment car « il faut une grande capacité à résister au mécontentement des clients ». On essaie aussi dans ce magasin de faire passer ce personnel en rayon.

3.7.4. Face à ces constats, la branche se mobilise pour améliorer les conditions de travail

En 2003, suite à un accord sur la santé au travail, la branche a constitué une commission paritaire employeurs – salariés dédiée à la santé et à la sécurité au travail et s'est fixée des objectifs de prévention.

Dans cette optique, elle a engagé en 2005 une étude « Ergodistrib » confiée au CISME (Centre interservices de santé et de la médecine du travail en entreprise) et réalisée par 355 médecins du travail auprès de près de 5 000 salariés de la branche. Au travers des thèmes abordés (temps de travail, caractéristiques du poste et gestes, intérêt du travail, mode de vie du salarié...), les objectifs visés étaient de recueillir des indicateurs de suivi de santé des salariés, de déterminer des mesures de prévention et de mesurer l'impact des mesures de prévention existantes. L'enquête a montré le rôle essentiel des équipements (par ex. rayonnages, vitrines froides...) dans la qualité des conditions de travail, et dans une moindre mesure celui de l'organisation et des matériels de manutention.

Au vu de ces résultats, la branche s'est engagée sur une série d'actions :

- le recueil périodique des indicateurs de suivi de la santé au travail des salariés pour l'ensemble de ses salariés, avec la collaboration des médecins du travail, dans le cadre de l'Observatoire EVREST⁹⁸,
- le recensement des données sur les accidents du travail et les maladies professionnelles... afin de les analyser semestriellement,
- la réalisation et la promotion d'un guide pratique à destination des magasins afin de diffuser des outils d'observation et des pistes d'amélioration,
- des actions sur les vitrines froides,
- la formation des managers de rayons des postes à la connaissance des contraintes des postes et à l'importance du mobilier, et la sensibilisation des acheteurs de matériels au choix des équipements.

Elles devraient être de nature à faire progresser les conditions de travail dans la branche.

⁹⁸ Observatoire national de suivi de la santé des salariés mis en œuvre pour tous les secteurs d'activité.

C LES ENJEUX PROSPECTIFS A 2015

1. LA PROSPECTIVE ECONOMIQUE

L'objectif de cette partie est de nourrir la réflexion sur la dynamique d'évolution que le secteur du commerce alimentaire est susceptible de suivre à l'horizon 2015 afin d'offrir un cadre à l'analyse prospective de l'emploi et des qualifications.

L'hypothèse fondatrice autour de laquelle est construite la réflexion est celle de la poursuite de l'entrée du secteur de la grande distribution dans le régime de croissance intensive. L'évolution du paysage commercial sera en grande partie le produit des stratégies que les principaux acteurs du secteur mettront en œuvre pour relever deux des grands défis que leur adresse le contexte contemporain :

- 1) activer de nouveaux moteurs de croissance
- 2) adapter le modèle des origines aux caractéristiques essentielles du système économique post-fordien et de la société hypermoderne.

Nous commençons par identifier un certain nombre de "constantes" d'ordre environnemental (évolutions démographiques, sociétales, technologiques), et stratégique que l'on devrait observer dans les grandes lignes au cours des années à venir. Après avoir rappelé la nature des facteurs d'incertitude (conjoncture macro-économique, dynamique concurrentielle et cadre réglementaire), nous proposerons trois configurations possibles pour la prospective du secteur à l'horizon 2015, sous la forme :

- d'un **scénario central**, le plus probable, dit d'"**installation en douceur dans le régime de croissance intensive**" correspondant à la prolongation des tendances observées dans le passé récent et qui répond aux moteurs d'évolution structurelle du secteur. Ce scénario servira de support central à la réflexion prospective sur l'emploi menée au cours de la suite du rapport ;
- de **deux variantes** correspondant à des orientations plus marquées de la dynamique du secteur (en fonction de variables contingentes), l'une vers une concurrence accrue par les prix dite de "**prévalence de la concurrence par les prix**", l'autre au profit d'un mouvement accéléré de segmentation / différenciation des formules commerciales dite d'"**accélération de la fragmentation de l'espace commercial**". Ces variantes permettront d'examiner des visions alternatives de l'évolution du secteur, et leurs conséquences en termes d'emploi.

1.1. Les "constantes" de l'évolution prospective à l'horizon 2015

L'évolution, à l'horizon 2015, d'un certain nombre de facteurs environnementaux et stratégiques, que nous décrivons ici, peut être anticipée dans ses grandes lignes. Concernant les facteurs environnementaux, il s'agit des phénomènes dont les tendances lourdes s'étendent sur des périodes de plusieurs années voire dizaines d'années (évolutions démographiques et sociétales), ou ceux dont le futur correspond à l'évolution prévisible d'un processus déjà initié (facteur technologique). Pour ce qui est des facteurs stratégiques, il s'agit de la poursuite des options stratégiques au cœur du métier même de la distribution alimentaire (recherche de croissance, développement des MDD...) et que l'on devrait observer dans les grandes lignes, quelle que soit la configuration précise que prendront l'environnement et la dynamique concurrentielle.

1.1.1. Les "constantes" environnementales

1.1.1.1. La démographie

■ Une croissance démographique molle et une population vieillissante

En 2005, la population française s'élevait à 60,7 millions d'habitants, après avoir cru au rythme annuel moyen de 0,48% par an depuis 1975. A l'horizon 2015, le scénario tendanciel élaboré par l'Insee conduit à une population de 63,7 millions, soit une croissance de 0,28% par an, ce qui marque une tendance au ralentissement de la croissance démographique.

Cette croissance démographique molle s'accompagnera du vieillissement de la population. Ce processus est amorcé depuis plusieurs décennies. Il devrait toutefois connaître une brusque accélération avec le vieillissement de la génération du baby-boom. Ainsi, la part des 60 ans et plus, qui de 1990 à 2005 ne s'était accrue que de 1,8 points, devrait gagner près de 4 points au cours des 10 prochaines années, passant de 20,8% en 2005 à 24,6% en 2015. En sens inverse, le poids des 20-59 ans devrait chuter de 54,3% à 51,4% de la population totale. Le vieillissement de la population aura nécessairement des conséquences sur les comportements d'achat agrégés de la population française en raison de la spécificité des comportements des seniors.

Selon les estimations réalisées par le département "Consommation" du CREDOC, toutes choses égales par ailleurs, les effets d'âge et de génération devraient venir conforter la tendance à l'augmentation du nombre de types de commerces alimentaires fréquentés en moyenne par les ménages. Toutes choses égales par ailleurs, ce nombre pourrait passer ainsi de 4,6 en 2003 à 5,7 en 2020. Ce phénomène est donc de nature à favoriser la dynamique de fragmentation de l'espace stratégique et l'émergence de nouveaux concepts, notamment dans le commerce de proximité.

**Évolution de la population de la France métropolitaine
de 1950 à 2050 (scénario central de projection)**

Année	Population au 1er janvier (en milliers)	Proportion (%) des					Solde naturel (en milliers)	Solde migratoire (en milliers)
		0-19 ans	20- 59 ans	60- 64 ans	65 ans et plus	75 ans et plus		
1950	41 647	30,1	53,7	4,8	11,4	3,8	+327,8	+35
1990	56 577	27,8	53,2	5,1	13,9	6,8	+236,2	+80
2000	58 796	25,6	53,8	4,6	16,0	7,2	+243,9	+70
2005	60 702	24,9	54,3	4,4	16,4	8,0	+243,5	+95
2010	62 302	24,3	53,0	6,0	16,7	8,8	+199,4	+100
2015	63 728	24,0	51,4	6,2	18,4	9,1	+163,6	+100

Source : INSEE

Le vieillissement de la population entraînera également une diminution du taux d'activité. Une proportion croissante de la population disposera de davantage de temps libre ce qui, toutes choses égales par ailleurs, pourrait réduire la sensibilité d'ensemble au thème de la praticité et augmenter la propension à l'achat plaisir.

■ **Une poursuite de la tendance à la réduction de la taille des ménages**

La croissance du nombre de ménages excède de manière structurelle celle de la population : entre 1975 et 2005, elle s'est établie à 1,24% en rythme annuel, contre seulement 0,48% pour la population. Cet écart s'accompagne logiquement de la réduction de la taille moyenne des ménages, qui passe de 2,88 personnes en 1975 à 2,31 en 2005.

Selon les travaux de l'INSEE⁹⁹, la réduction de la taille moyenne des ménages est imputable à peu près à parts égales au vieillissement de la population (départ des enfants du foyer) et aux changements intervenus dans les modes de cohabitation, avec la multiplication des familles monoparentales et l'augmentation du nombre des adultes vivant seuls. L'INSEE anticipe une poursuite de cette tendance qui devrait conduire la taille moyenne des ménages à s'établir autour de 2,20 personnes en 2015.

Ces tendances démographiques ont exercé et exerceront une influence plutôt négative sur la consommation alimentaire. Toutes choses égales par ailleurs, la baisse de la taille des ménages conduit à la réduction du revenu par unité de consommation, dans la mesure où le coût de la vie par personne dans un ménage de 2 personnes est supérieur à celui d'un ménage de 4 personnes (les charges afférentes au logement et à son équipement ne varient pas proportionnellement au nombre d'individus composant le ménage). Dans un contexte de faible croissance du pouvoir d'achat, ceci peut conduire à des arbitrages de consommation défavorables à l'augmentation des dépenses de produits alimentaires. Par ailleurs, la multiplication des petits ménages est de nature à amoindrir l'attrait des formats de distribution associés à la massification des achats et favoriser ainsi le commerce de proximité.

⁹⁹ A. Jacquot [2006], "Des ménages toujours plus petits", *INSEE Première*, n°1106, octobre.

1.1.1.2. Les tendances sociétales

■ La complexification du système de valeurs dans une société hypermoderne

Les tendances sociétales reflétant l'installation dans une société hypermoderne devraient continuer à s'affirmer aux cours des dix prochaines années. Individualisme, hédonisme, reliance, besoin de rassurance continueront de marquer les modes de pensée et de comportement.

La hiérarchisation de ces préoccupations au sein du système de valeurs hypermoderne est cependant susceptible de prendre des formes diverses au sein de la population, en fonction des événements et en réaction aux effets d'un individualisme débridé. Par exemple, la crise identitaire ressentie par certaines fractions de la population pourrait favoriser une montée du communautarisme (prévalence de la reliance sur l'individualisme). La montée d'un sentiment d'inquiétude pourrait également inciter au renoncement à certaines libertés individuelles (prévalence de la rassurance sur l'individualisme). Ces types d'évolution restent fortement liés à l'état de conjoncture économique qui conditionnera la capacité à résorber le chômage et l'exclusion, à relancer le pouvoir d'achat, à faciliter l'entrée des jeunes dans la vie d'adulte (notamment sur le plan de l'accès au logement).

La complexification de la stratification sociale et du processus d'individualisation qui en découle tissent une toile de fond sociétale de nature à encourager la poursuite du mouvement d'"orientation client" de l'économie, auquel le secteur du commerce participe de plus en plus intensément.

■ Une consommation guidée par la "quête de sens"

Du fait de la diffusion des valeurs hypermodernes, les rapports que les consommateurs entretiennent avec le marketing et les valeurs mercantilistes en général deviennent plus distanciés.

La consommation devrait de plus en plus être guidée par une "quête de sens" visible à plusieurs niveaux (goût de l'authenticité, de la "naturalité", préoccupations sociales et environnementales croissantes), et une recherche de bien-être physique et psychologique se traduisant par une nouvelle montée en puissance des préoccupations sanitaires dans les habitudes alimentaires. Des incertitudes demeurent cependant quant à la dimension militante que pourraient prendre les formes les plus engagées de consommation. Des formes partielles de "fuite" vers des circuits alternatifs (vente directe pour les produits alimentaires, échanges de particulier à particulier notamment en ligne pour les produits non-alimentaires) devraient par exemple être observées, mais selon une intensité qui sera dépendante de la dynamique des valeurs.

1.1.1.3. La technologie

Les évolutions dans le domaine technologique affecteront le secteur de la distribution alimentaire par deux voies distinctes. D'abord par la diffusion des NTIC à l'ensemble des couches de la population, ensuite par le déploiement des nouvelles technologies à différentes étapes de la chaîne de valeur des entreprises de distribution.

■ La diffusion des NTIC dans la population

La diversification et la banalisation de l'usage des nouvelles technologies dans l'ensemble de la population devraient produire une série d'effets prévisibles sur les comportements.

L'amélioration du niveau d'information des consommateurs et de leurs capacités d'arbitrage

La poursuite de la diffusion de l'ADSL haut débit sur l'ensemble du territoire, conjuguée aux effets d'apprentissage dans l'usage d'Internet, devrait induire un accès facilité à l'information sur l'offre de produits commercialisés et sur le niveau de leurs prix. Ce point pourrait se trouver renforcé par l'extension des pratiques de certains distributeurs (Leclerc en tête) consistant à utiliser le support Internet pour améliorer l'accès des consommateurs à l'information sur les prix, ainsi que par l'apparition d'infomédiaires¹⁰⁰ spécialisés (émanant des associations de consommateurs ou d'acteurs privés de type Kelkoo ou CityPrix). Les pouvoirs publics, dans le souci d'accroître l'intensité de la concurrence au sein du secteur, pourraient favoriser ce mouvement, à l'instar de l'initiative prise récemment sur la publicité des prix du carburant.

La banalisation de l'achat en ligne

L'augmentation du degré de confiance dans les transactions en ligne, l'apprentissage de ces nouvelles formes de commerce par une fraction croissante de la population, l'arrivée à l'âge adulte de générations ayant toujours connu l'Internet devraient assurer la poursuite d'une croissance rapide du commerce en ligne. L'offre de produits non-alimentaires serait principalement concernée dans un premier temps. Elle pourrait s'étendre aux produits alimentaires, si les coûts de préparation des commandes et de livraison parviennent à se conjuguer à l'augmentation des volumes traités, entretenant ainsi un cercle vertueux de réduction des coûts, favorable à l'essor de ce type de commerce électronique.

L'apparition de nouvelles formes de commerce électronique, notamment via l'utilisation du téléphone portable (utilisé également comme moyen de paiement) pourrait par ailleurs accélérer le phénomène de diminution de la part des transactions effectuées en magasin.

■ Le déploiement des NTIC à différentes étapes de la chaîne de valeur dans la distribution

Les progrès réalisés en termes de NTIC (baisse des coûts de mise en œuvre, hausse de la fiabilité), devraient permettre à la grande distribution d'en démultiplier les utilisations, à plusieurs niveaux au sein de la chaîne de valeur.

Les applications des méthodes de marketing relationnel devraient se généraliser, notamment via le recours à de nouvelles formes de communication avec les consommateurs (SMS, Internet). Les besoins de pilotage au plus juste de la stratégie d'offre, de la politique de tarification et des ventes promotionnelles devraient conduire à une évolution rapide vers les techniques d'étiquetage électronique. Dans la continuité des tests effectués à l'heure actuelle, une partie du matériel de caisse devrait progressivement évoluer vers des caisses automatiques de type self-scanning / self check-out, et ce dans l'ensemble des enseignes et des formats.

L'utilisation de la technologie RFID pourrait apparaître progressivement dans la gestion des produits non-alimentaires selon une équation à définir entre la valeur ajoutée des produits et

¹⁰⁰ Le site journaldunet.com fournit la définition suivante des infomédiaires : « Néologisme formé de la fusion des mots information et intermédiaire. Désigne un site d'information ou de communauté qui, à partir de l'information produite, propose un lien direct pour passer commande auprès d'un fournisseur agréé. L'infomédiaire joue donc à la fois le rôle de prescripteur et celui d'intermédiaire. »

l'évolution des coûts de mise en œuvre. La gestion administrative devrait également être facilitée par la dématérialisation des factures (du papier vers le format électronique), d'abord avec les fournisseurs de grande taille, puis avec les PME.

L'impact sur les volumes d'emploi consécutif au déploiement de ces nouvelles technologies reste largement déterminé par l'évolution du régime de concurrence et des choix de positionnement stratégiques que réaliseront les enseignes.

1.1.2. Les "constantes" stratégiques

Notre hypothèse prospective est celle d'une exploration systématique des voies spécifiques de la performance associées à chacun des trois modèles économiques dominants¹⁰¹, en fonction des choix fondamentaux de positionnement opérés par chaque enseigne. Ces choix spécifiques s'accompagnent de "constantes stratégiques" (i.e. indépendantes des variations de contexte mises en avant dans chacun des trois scénarios) que nous allons maintenant décrire.

1.1.2.1. La recherche de la croissance

Les entreprises du secteur continueront à tenter de s'opposer au ralentissement tendanciel de la croissance de leur activité. Dans le contexte de saturation du marché domestique, la poursuite de la croissance suppose l'exploitation imaginative de nouveaux relais de croissance, à l'œuvre depuis déjà plusieurs années, autour de trois priorités : diversification de l'activité, internationalisation, course à l'ouverture de nouveaux magasins.

■ Des opportunités d'entrée sur des marchés en voie de développement

Les nouvelles technologies, et notamment les NTIC, ouvrent de nouveaux marchés de biens et services (via les possibilités de téléchargement notamment). La poursuite du mouvement de déréglementation, dans les secteurs des télécommunications et de l'énergie, crée des opportunités sur des marchés jusqu'alors sous monopole d'État. La structuration progressive du marché des services à la personne pourrait ouvrir de nouvelles opportunités aux entreprises de la grande distribution.

■ Une prolongation possible de l'activité à l'international

L'activité à l'international constitue le réservoir le plus important de croissance extensive. Le développement de cette activité s'appuie sur la consolidation des positions dominantes dans les pays en voie de développement (Chine, Europe de l'Est) et sur l'entrée sur des marchés prometteurs (Inde, ex-URSS).

■ L'achèvement du maillage du territoire hexagonal

A l'exception des créations par extension de surfaces (transformation de supermarchés en hypermarchés), le potentiel d'ouverture de nouveaux hypermarchés est désormais saturé. La

¹⁰¹ Modèle du discount, modèle de création de la valeur ajoutée commerciale, modèle de l'audience (cf. "Stratégies").

course aux ouvertures devrait donc se concentrer sur les formats supérettes et supers, notamment de type maxidiscompte.

Les discussions en cours sur la réforme de la loi Raffarin, qui pourraient conduire à une élévation du seuil à partir duquel l'obtention d'une autorisation est nécessaire, constituent l'incertitude majeure sur le rythme d'évolution du parc de magasins à l'horizon 2015.

1.1.2.2. Le traitement intensif des marchés

Du point de vue du front office, les distributeurs vont tenter d'affiner leurs réponses aux nouveaux modes de consommation et aux nouvelles attentes des consommateurs. L'exploitation intensive des marchés passe par des stratégies consistant à segmenter de plus en plus finement la demande afin d'accroître la pertinence de l'offre, de fidéliser la clientèle et de capter une part de porte-monnaie croissante (accroissement du taux de nourriture). Les distributeurs seront ainsi de plus en plus nombreux à adopter une "orientation client" affirmée, en particulier ceux obéissant aux modèles de création de valeur ajoutée et de l'audience.

Il en résulte un approfondissement du processus de fragmentation de l'espace stratégique conduisant à une diversité croissante des concepts commerciaux, nourrie par une intensification de l'activité d'innovation. L'utilisation des méthodes de marketing est donc à la fois appelée à se généraliser et à se sophistication afin de revêtir un caractère relationnel de plus en plus affirmé.

1.1.2.3. L'enjeu stratégique du non-alimentaire et des produits frais

La recherche de la croissance et de la rentabilité confère une importance stratégique aux marchés non-alimentaires et aux produits frais, dans un contexte de croissance molle du marché alimentaire et de faible gain potentiel de part de marché des enseignes.

■ Non alimentaire : regagner du terrain sur les GSS

Les segments les plus dynamiques de la consommation des ménages continueront de concerner l'univers non-alimentaire et les marchés de service. Sur ces marchés, la grande distribution alimentaire se trouve rarement en position dominante face à des enseignes spécialisées rendues collectivement très performantes.

Gagner des positions sur les segments en croissance est d'autant plus important que les marges sont généralement plus conséquentes que dans l'alimentaire, et que la mise en avant d'une offre compétitive constitue un facteur d'attractivité des enseignes qui rejaillit sur le chiffre d'affaires alimentaire. Toutefois, ces fortes marges sont souvent associées à des coûts de commercialisation eux-mêmes plus élevés (plus forte intensité en main-d'œuvre, moindre rotation des stocks, poids des invendus...). La stimulation de la rentabilité d'ensemble par le non-alimentaire suppose donc de faire évoluer la manière de traiter ces rayons.

Les modes d'approche des marchés déjà couverts dans le champ du non-alimentaire doivent être repensés en s'inspirant des facteurs sur lesquels les GSS ont fondé leur compétitivité (originalité des produits, renouvellement rapide de l'offre, contenu en valeur immatérielle, globalisation du sourcing, raccourcissement des circuits...). Les GSA, exploitant l'un des piliers du modèle économique du discount, auront tout intérêt à valoriser le potentiel de leurs surfaces à générer des volumes d'activité importants sur un laps de temps court. La mise en place d'une gestion plus modulaire de l'espace dédié à l'offre non-alimentaire, le développement du saisonnier et de l'événementiel seront utilisés pour "surfer" sur les marchés porteurs. De la réussite de ces

stratégies d'adaptation dépendra la viabilité à long terme et sur large échelle du concept d'hyper "à la française" réalisant une part substantielle de son chiffre d'affaires dans le non-alimentaire.

■ Produits frais : jouer la carte de la différenciation et de la fidélisation

Au sein du marché alimentaire, les produits frais font déjà l'objet d'une attention particulière de la part des grands acteurs de la distribution et cette tendance est appelée à se renforcer dans les prochaines années.

Sur le plan des gains potentiels de parts de marché, les fruits et légumes, la viande et la boulangerie-pâtisserie fraîche sont les derniers rayons où les hypers et les supers n'ont pas atteint des sommets indépassables. La vente de produits frais est par ailleurs associée à des niveaux de marge particulièrement élevés.

Les produits frais sont également des vecteurs de fidélisation : ils sont achetés avec une fréquence plus élevée que les produits de "fond de placard" et leur prix comme leur qualité sont variables d'une enseigne à l'autre, alors qu'il existe une forte proximité des offres dans les autres rayons. Il est ainsi plus facile pour une enseigne de se différencier par son offre de produits frais. En outre, alors que les consommateurs témoignent d'une sensibilité croissante à l'immatériel de la fraîcheur et de la naturalité, affirmer une vocation dans ce domaine est porteur d'un capital d'image pour l'enseigne.

Notons cependant que, selon les calculs du CREDOC [Recours et al., 2005], le jeu des effets d'âge et de génération devrait dans l'avenir exercer un effet dépressif sur le marché des produits frais non transformés. Toutes choses égales par ailleurs, le jeu de ces effets devrait conduire à un recul de 0,8% par an (en euros constants) du marché des fruits et légumes frais. Une baisse du même ordre de grandeur devait affecter le marché du poisson, alors qu'elle pourrait atteindre jusqu'à 1,8% par an pour celui de la viande bovine. Ces prévisions pourraient bien être démenties par la transformation des comportements alimentaires.

1.1.2.4. La mise en avant des MDD

Quel que soit le scénario que suivra le commerce alimentaire, les distributeurs de tous les formats seront amenés à accorder aux MDD une place constante dans leur offre de produits. Les MDD constituent en effet une arme stratégique majeure par rapport à la nature des défis que les acteurs du secteur ont à relever, et ce pour toute une série de raisons :

- elles permettent de concilier compétitivité-prix et rentabilité ;
- elles renforcent le pouvoir de négociation des distributeurs à l'égard des grands industriels ;
- lorsque les gammes de MDD ne sont pas exclusivement composées de "me too products", elles sont un facteur de différenciation de l'enseigne susceptible de favoriser la fidélisation de la clientèle ;
- elles contribuent à une plus grande lisibilité de l'offre.

Les MDD constituent un élément central de l'efficacité dans le cadre du modèle économique du discount (effets de volume et simplification de la gestion de la supply chain). Elles offrent un formidable levier de différenciation pour la mise en œuvre du modèle de création de valeur ajoutée commerciale. Elles renforcent le pouvoir de négociation des distributeurs dans le modèle de l'audience (lequel, cependant, impose une borne supérieure au poids des MDD dans les ventes). Notons cependant que la nature des MDD diffère très sensiblement selon le modèle économique auquel elles apportent leur contribution : promesse d'une qualité standard pour des

produits "cœur de marché" dans le cadre du modèle du discount ; éléments exclusifs et innovants au sein de gammes segmentées dans le modèle de création de valeur ; "me too products" dans le cadre du modèle de l'audience.

Plus généralement, la mise en avant des MDD est cohérente avec la tendance générale à l'affirmation d'un capitalisme "tiré par l'aval", d'autant que l'emprise des MDD est sensiblement plus faible dans la distribution alimentaire que dans la distribution non-alimentaire. Dans l'habillement et la chaussure, par exemple, le modèle de la "marque enseigne" est aujourd'hui dominant et a conduit à la marginalisation de la formule de la distribution multimarque.

1.2. Les facteurs d'incertitude

1.2.1. Le cadre réglementaire

La transformation du cadre réglementaire qui régule l'activité des entreprises du commerce alimentaire est d'ores et déjà inscrite dans l'ordre des choses. Si les tendances d'évolution du dispositif réglementaire sont bien connues, les mesures concrètement mises en œuvre par le gouvernement demeurent un facteur d'incertitude majeur sur l'évolution du secteur.

■ Réforme de la loi Raffarin et de la loi Galland

Soumis à l'injonction de la Commission Européenne, le gouvernement devrait procéder à brève échéance à la réforme de la loi Raffarin. Les modifications devraient évoluer dans le sens d'un relèvement du plafond à partir duquel les ouvertures de surfaces sont soumises à autorisation. L'issue de la réforme de la loi Galland, engagée en janvier 2006 et poursuivie en 2007, demeure également incertain. Selon les options qui seront privilégiées, la réforme de la loi Raffarin et la prochaine étape de révision de la loi Galland pourront soit conforter les structures et le régime de concurrence actuels, soit relancer le processus concurrentiel.

■ Contraintes environnementales et développement durable

De manière plus incertaine encore, il est probable que le cadre réglementaire impose dans l'avenir de nouvelles contraintes aux entreprises du secteur dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable.

Les conséquences sont susceptibles de se manifester par de nouvelles contraintes portant sur la production du service commercial en termes de traçabilité et d'économies de ressources.

Ces modifications pourront également influencer l'évolution de la géographie du commerce (déjà prévisible au vu des réflexions en cours sur la réforme de la loi Raffarin) : de façon directe, à travers une volonté de limiter les déplacements motorisés à destination du commerce ; de façon indirecte par un engagement politique visant à contenir l'étalement urbain et à favoriser la densification du tissu urbain.

Ce contexte est globalement favorable au développement des réseaux de proximité. Combiné à la sensibilité croissante des consommateurs à l'égard des questions environnementales, il pourrait stimuler le développement de concepts spécialisés dans la vente de produits bio et de circuits mettant en relation directe les consommateurs et les producteurs.

■ Les politiques en direction des revenus et du fonctionnement du marché du travail

Un renforcement des contraintes sur les entreprises du secteur ne peut être exclu. Il pourrait porter à la fois sur des pressions en vue d'obtenir un soutien à la croissance du pouvoir d'achat des ménages via les politiques de prix, et sur le niveau des coûts salariaux par la revalorisation des bas salaires ou par la remise en cause des allègements de charges, et la mise en place de nouvelles contraintes sur le travail à temps partiel. L'évolution de la réglementation relative à l'ouverture dominicale des commerces constitue un dernier point d'incertitude, renforcé par la relative indétermination des conséquences potentielles d'une libéralisation sur le comportement des consommateurs.

1.2.2. *L'environnement macroéconomique*

Toutes choses égales par ailleurs, une conjoncture morose est de nature à renforcer la sensibilité des consommateurs au prix. Elle se traduirait par le ralentissement de l'expérimentation de nouvelles stratégies et tendrait à conforter les positionnements stratégiques fondés sur les prix.

1.2.3. *Les incertitudes sur les comportements stratégiques*

L'incertitude porte ici d'une part sur l'intensité de la pression concurrentielle qui dépendra du niveau d'agressivité des acteurs ou contraire de la mise en place de comportements oligopolistiques et, d'autre part, sur la rapidité avec laquelle les acteurs historiques du secteur sauront remettre en cause le modèle des origines et expérimenter de nouvelles approches des consommateurs et de nouvelles formes d'organisation. Une autre inconnue de taille concerne l'arrivée de nouveaux entrants dans le champ concurrentiel : distributeurs étrangers, nouvelles formes de commerce, entrée des fabricants dans le champ de la distribution.

1.3. Les scénarios

Les trois scénarios proposés se distinguent fondamentalement par la vitesse du processus de diffusion du régime de croissance intensive. De part et d'autre d'un scénario central, les deux variantes s'opposent principalement par les caractéristiques du régime de concurrence qui freinent ou, au contraire, accélèrent la mise en place du régime de croissance intensive. Les éléments susceptibles d'engager la dynamique du secteur en direction d'un scénario ou d'un autre sont relatifs aux trois facteurs d'incertitude réglementaires, conjoncturels et stratégiques qui viennent d'être évoqués. De ces éléments dépendront notamment la place du prix dans les modalités de la concurrence (dont le recul est une des conditions de l'accélération de la mise en place du régime de croissance intensive) et de l'importance des barrières à l'entrée qui s'opposeront à l'offensive des nouveaux entrants.

Pour chacun des scénarios, nous commencerons par esquisser les grandes lignes qui le caractérisent. Nous précisons ensuite les différents facteurs susceptibles de déclencher le scénario, individuellement ou par leur combinaison. Nous examinerons alors la nature des stratégies susceptibles d'être observée à l'intérieur de chacun des grands formats.

1.3.1. *Le scénario central : l'installation en douceur dans le régime de croissance intensive*

1.3.1.1. **Les grandes lignes**

La grande distribution alimentaire accélère son processus d'adaptation à son environnement et son entrée dans le régime de croissance intensive.

Du côté du front office, on assiste à l'accélération de la mise en œuvre des stratégies de segmentation et de différenciation. Le secteur se dualise de plus en plus nettement entre une composante, minoritaire, obéissant principalement au modèle du discount, focalisée sur le prix bas et l'achat pratique de produits de base, et une composante "post-fordienne" en développement qui élabore progressivement les bases du modèle économique de création de valeur ajoutée. Composée d'enseignes des différents formats (hypers, mais surtout supers et commerces de proximité qui mettent à profit la plus grande plasticité du format), cette composante du secteur s'efforce de répondre avec plus de précision à la spécificité de la demande de chaque catégorie de consommateurs. La montée des compétences en matière de marketing, et particulièrement en matière de marketing relationnel, devient une priorité stratégique alors que le cœur de métier se déplace vers l'aval. Le processus de fragmentation de l'espace stratégique se trouve ainsi renforcé, nourri par la création de nouveaux concepts, introduisant plus de diversité de positionnement à l'intérieur de chaque catégorie de format.

Du côté du back office, la production du service commercial s'appuie sur la mobilisation de compétences de plus en plus sophistiquées et sur un usage très intensif des technologies de l'information et de la communication. Les acteurs obéissant au modèle du discount approfondissent leurs compétences en matière de gestion des flux et tirent un profit important des applications des nouvelles technologies à la rationalisation de la supply chain. Les tenants du modèle post-fordien vivent une rapide montée en compétence en matière de marketing.

1.3.1.2. **Les éléments déclenchants**

■ **Conjoncture macro-économique**

La conjoncture économique est relativement clémente, sans dépression ni brusque reprise, engendrant un climat d'euphorie. Les tendances sociétales s'inscrivent dans la continuité. Les comportements de consommation demeurent très influencés par les valeurs hypermodernes, mais avec possibilité de modification de leur pondération.

■ **Comportements stratégiques**

Aucun distributeur ne prend l'initiative de déclencher une guerre des prix. A l'inverse, les stratégies de segmentation/différenciation entrent dans la culture sectorielle et les innovations les plus réussies font l'objet de comportements mimétiques qui contribuent à les installer dans le paysage commercial.

■ Évolutions réglementaires

La réforme du cadre réglementaire sur l'urbanisme commercial donne quelques marges de manœuvre en matière d'implantation et de transformation.

1.3.1.3. Les stratégies

■ Les hypers

Les hypers s'efforcent de répondre à l'hétérogénéité des attentes des consommateurs par l'approfondissement de la stratégie du "couteau suisse". Celle-ci se manifeste par deux composantes complémentaires : la déclinaison verticale et horizontale des assortiments et la mise en œuvre de politiques tarifaires et promotionnelles discriminatoires.

Sur le marché des PGC, l'évolution de l'assortiment s'appuie sur le renforcement de l'offre de MDD, par des stratégies visant à en faire de véritables marques. Ces dernières jouent le rôle de leviers de différenciation de l'enseigne, permettant de répondre spécifiquement aux attentes de segments de clientèle différenciés. L'approche généraliste des marchés non-alimentaires actuellement à l'œuvre marque un certain recul, notamment en raison de l'attractivité dont bénéficient collectivement les enseignes spécialisées qui assurent un maillage de plus en plus serré du marché. Certaines enseignes d'hypers choisissent de se différencier par des positionnements thématiques, se traduisant par un désengagement de certains marchés. D'autres privilégient au contraire la stratégie de "surf" consistant dans une recomposition permanente de l'offre (saisonnier, événementiel, traitement intensif des marchés en croissance). Les enseignes intensifient leur offensive sur le marché des services où elles réalisent des innovations conceptuelles les différenciant des opérateurs spécialisés. Cette offensive s'appuie sur leur présence sur Internet. Ces recompositions de l'offre font appel au marketing relationnel qui connaît un développement important. Au-delà des offres de promotions ciblées, il vise à créer du lien autour de centres d'intérêt.

L'aménagement et l'ergonomie des points de vente montent en gamme de façon à inscrire davantage l'hyper dans une perspective de "lieu de vie", résolument orienté vers l'achat plaisir. Au sein du point de vente, les innovations se concentrent sur la résorption des étapes du processus d'achat vécues le plus négativement par les consommateurs (l'accès au magasin, l'encaissement, la manutention des produits).

Les choix effectués en matière de MDD, d'offre non-alimentaire et d'aménagement des points de vente se combinent aux axes privilégiés dans la communication institutionnelle pour appuyer autant que possible la différenciation entre les enseignes d'hypermarchés. Celles-ci demeurent cependant attachées à un traitement global de la demande, ce qui limite significativement les marges de différenciation. Vis-à-vis des autres formats de distribution, le concept hypermarché accroît sa différenciation en valorisant ses attributs distinctifs : le choix, la performance dans une approche massifiée des courses, le plaisir, des prix compétitifs.

De manière générale, les hypers cherchent le – difficile – équilibre entre les trois modèles économiques de base : le discount par le souci d'accélération de la rotation du capital au moyen de la rationalisation du back office ; la création de valeur au moyen des nouvelles gammes de MDD, de positionnements plus différenciateurs et du développement du marketing relationnel ; l'audience par la promotion d'une image d'enseigne et l'exercice du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs pour l'accès aux linéaires.

■ Les supers

Tirant profit d'une taille autorisant l'adoption de partis pris plus tranchés que ceux des hypers en matière de segmentation, le format révèle une hétérogénéité croissante des positionnements stratégiques, en particulier sur les axes "prix - différenciation", "achat pratique - achat plaisir" et "global-segment".

Celle-ci aboutit schématiquement à un clivage. D'une part, les enseignes de soft discount qui, empruntant au modèle néo-fordien du discount, mettent en avant des prix bas, resserrent l'offre et mettent en avant les MDD. Ces enseignes se déploient de manière privilégiée dans les zones périphériques et aux abords des petites villes et en zones rurales, où elles constituent une alternative aux hypers comme point de ravitaillement principal. D'autre part, des enseignes de centre ville développant une approche centrée sur l'achat pratique dans un cadre valorisant, avec une offre mettant en avant les solutions repas et des offres de services de proximité. Ce second groupe d'enseignes emprunte davantage au modèle de la création de valeur ajoutée commerciale, combiné à une mise en œuvre du modèle de l'audience qui tend à se distinguer de celle pratiquée par les hypers en raison d'une plus forte différenciation des concepts qui permet de capter une audience aux profils plus typés.

■ La proximité

Les formats de proximité approfondissent leur vocation d'offre de "solutions" pour la gestion de la vie quotidienne. La rationalisation de l'assortiment avec mise en avant des MDD se poursuit. Elle permet d'assurer l'attractivité du format, tout en maintenant une certaine compétitivité-prix comparativement aux formats de plus grande taille, vis-à-vis desquels elle se démarque par un positionnement accru sur le service. Les acteurs les plus puissants (mais aussi les indépendants adossés à des grossistes qui vont de plus en plus loin dans l'accompagnement stratégique) tentent ainsi l'hybridation des modèles du discount et de la création de valeur. Certaines enseignes se démarquent en cultivant une vocation multimarque qu'elles utilisent comme levier de différenciation et qui les orientent vers le modèle de l'audience au travers de la mise en œuvre de partenariats avec leurs fournisseurs. Enfin, c'est dans les formats de proximité que se concentrent les initiatives des industriels qui franchissent le pas de l'intégration de la distribution, souvent dans le cadre de concepts originaux.

Dans les quartiers et la périphérie des petites villes, on assiste à la formation de pôles commerciaux de proximité. A l'initiative d'indépendants (ou de nouveaux entrants), de nouvelles formes de commerces spécialisés s'y développent pour répondre à des besoins spécifiques : bio, équitable, solutions repas, épicerie fine... Les concepts les plus performants sont rapidement imités par les acteurs de la grande distribution traditionnelle.

■ Le hard-discount

Soucieux de relancer la dynamique de conquête de parts de marché, une partie du secteur du hard-discount s'éloigne progressivement du concept de base dont les limites bornent la croissance. L'offre est ainsi étendue à un nombre croissant de références de grandes marques afin d'augmenter le taux de nourriture des magasins, ainsi qu'au non-alimentaire. L'accueil, le confort d'achat et l'aménagement du point de vente montent en gamme vers un concept de soft discount – très similaire à celui qui est déployé par certaines enseignes de supermarchés – afin d'accroître le taux de pénétration.

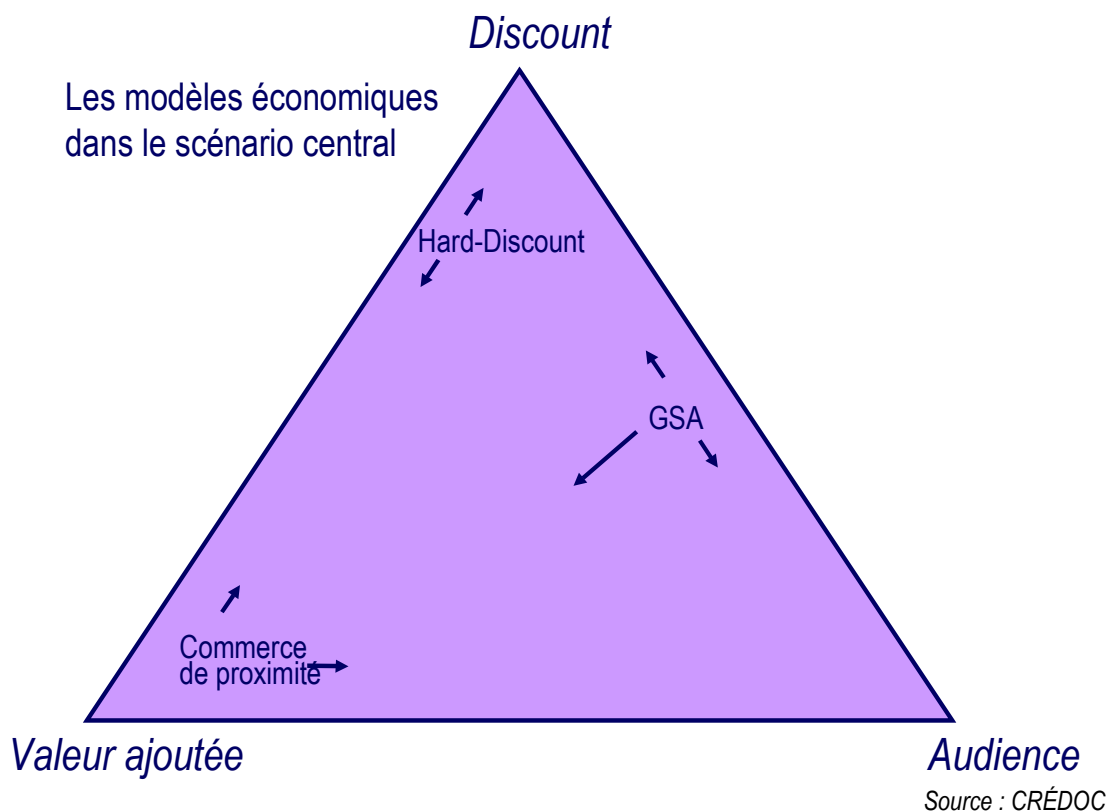
A contrario, le restant du secteur affiche sa fidélité au concept de base en réorientant son cœur de marché vers les ménages à forte contrainte budgétaire.

■ Le commerce électronique

Le concept de cybermarché se développe peu à peu : les acteurs historiques étendent leur couverture du territoire national alors que les adhérents de groupements d'indépendants s'ouvrent à la vente en ligne, sur le modèle du picking en magasin. L'augmentation des volumes d'affaires, à mesure que le taux de connexion des ménages poursuit sa progression et que les apprentissages se réalisent, facilite la maîtrise des coûts logistiques, par ailleurs confortée par la montée en compétence des acteurs de ce secteur et de leurs partenaires transporteurs et logisticiens. Le secteur pourrait se trouver dynamisé par l'entrée d'un acteur important, distributeur étranger ou "pure player" du commerce électronique (à l'instar d'Amazon qui a fait son entrée sur le marché alimentaire américain en 2006).

Parallèlement au développement des cybermarchés, la toile compte de plus en plus de concepts spécialisés ou ultra-spécialisés dans les domaines du bio, de l'ethnique, du "direct-producteur", de l'éthique, quelquefois animés d'une démarche de type communautaire. Certains pure players commencent à sortir du lot. Ils sont soutenus par le secteur financier. Leur succès conduit les grands acteurs de la distribution à réfléchir à la création de concepts similaires.

De plus en plus d'acteurs du commerce alimentaire organisent la complémentarité multicanale de leur offre et utilisent Internet comme un levier important de déploiement de leur stratégie de marketing relationnel.



1.3.2. Variante n°1 : la prévalence de la concurrence par les prix

1.3.2.1. Les grandes lignes

La position du prix dans le régime de concurrence se renforce, ce qui profite au hard-discount dont les parts de marché se réorientent à la hausse. Les circuits traditionnels réagissent en renforçant leur agressivité tarifaire. Les formats souffrant d'un désavantage de coût perdent des parts de marché et jouent la carte de la différenciation. Ce contexte freine le mouvement d'entrée dans le régime de croissance intensive et nuit à l'activité d'innovation.

1.3.2.2. Les éléments déclenchants

■ Conjoncture macro-économique

La conjoncture économique connaît un nouvel épisode de morosité. L'absence d'amélioration significative sur le front du chômage et la persistance des tensions sur les marchés de l'immobilier et de l'énergie se conjuguent à l'effet de la modération salariale pour peser sur l'évolution du pouvoir d'achat des classes moyennes. La situation est aggravée par les conséquences de la conjoncture sur les finances publiques et les comptes des régimes sociaux, qui pèsent sur le niveau des revenus de transfert. Ce contexte accroît la sensibilité au prix d'une fraction importante des consommateurs.

■ Comportements stratégiques

Un des acteurs majeurs de la grande distribution adopte une politique tarifaire très agressive et contraint ses concurrents à lui emboîter le pas. L'omniprésence du discours prix amplifie la sensibilité au prix de l'ensemble de la population et assure la promotion de "l'achat malin". La situation pourrait inciter un acteur étranger d'envergure, disposant d'un avantage de coût, à s'implanter sur le marché national, provoquant un nouveau durcissement de la concurrence.

■ Évolutions réglementaires

La médiatisation croissante des problématiques de pouvoir d'achat incite les pouvoirs publics à intensifier leurs pressions sur les entreprises de la grande distribution dans le sens d'une baisse des prix. La réforme du cadre réglementaire est guidée en priorité par le souci d'intensifier la pression concurrentielle.

1.3.2.3. Les stratégies

Le contexte concurrentiel se traduit par un retour en masse du secteur vers le modèle économique du discount originel. Les grandes surfaces traditionnelles réorientent massivement leur stratégie dans le sens d'une recherche de compétitivité-prix. A tous les niveaux, des efforts sont réalisés pour comprimer les coûts d'exploitation, ce qui se traduit en premier lieu par une recherche d'optimum dans la gestion de la fonction logistique, appuyée par une réduction drastique de la taille des assortiments. Les MDD classiques de type "me too products" et les premiers prix sont ainsi amenés à occuper une part croissante dans l'offre de produits. Les politiques promotionnelles s'intensifient de toutes parts. La pression accrue sur les fournisseurs se traduit par un renforcement de la conflictualité dans les relations. L'accélération de

l'automatisation du passage en caisse est utilisée comme l'un des leviers de réduction de l'intensité de l'activité en emploi.

Au niveau des groupes, le déploiement des enseignes positionnées sur le hard- et le soft-discount domine les stratégies d'ouverture de nouvelles surfaces de vente.

■ Les hypers

Pour restaurer une rentabilité malmenée par l'intensité de la pression concurrentielle, les hypers multiplient les politiques de "coups" sur le non-alimentaire. Tous les moyens sont mis en œuvre pour accélérer la vitesse de la rotation du capital, et la rationalisation de la supply chain s'affirme comme la priorité stratégique. L'internationalisation accrue du sourcing (et sa massification) est mise en avant pour bénéficier des meilleures conditions tarifaires. La structure de coût des hypers les handicape cependant dans la concurrence par les prix qui les oppose au hard-discount. La systématisation du modèle du discount est complétée par l'intensification de la valorisation de l'audience : la montée en puissance des MDD et premiers prix à l'échelle de l'ensemble du marché et la sensibilité croissance des consommateurs au prix rendent de plus en plus difficile l'accès au marché pour les marques d'industriels. Les centrales d'achats exercent ainsi un pouvoir de négociation qui se renforce, selon des modalités variables en fonction de la reconfiguration retenue pour le cadre réglementaire.

■ Les supers

Les enseignes de supermarchés évoluent vers un concept de soft discount, à l'exception des enseignes de supermarchés urbains, qui jouent la carte de la différenciation par le positionnement haut de gamme. Le développement de l'offre non-alimentaire est mis en œuvre pour différencier le format et tenter de restaurer la rentabilité. Il s'appuie sur un agrandissement de la surface de vente ou une réduction de l'espace consacré à l'alimentaire.

■ La proximité

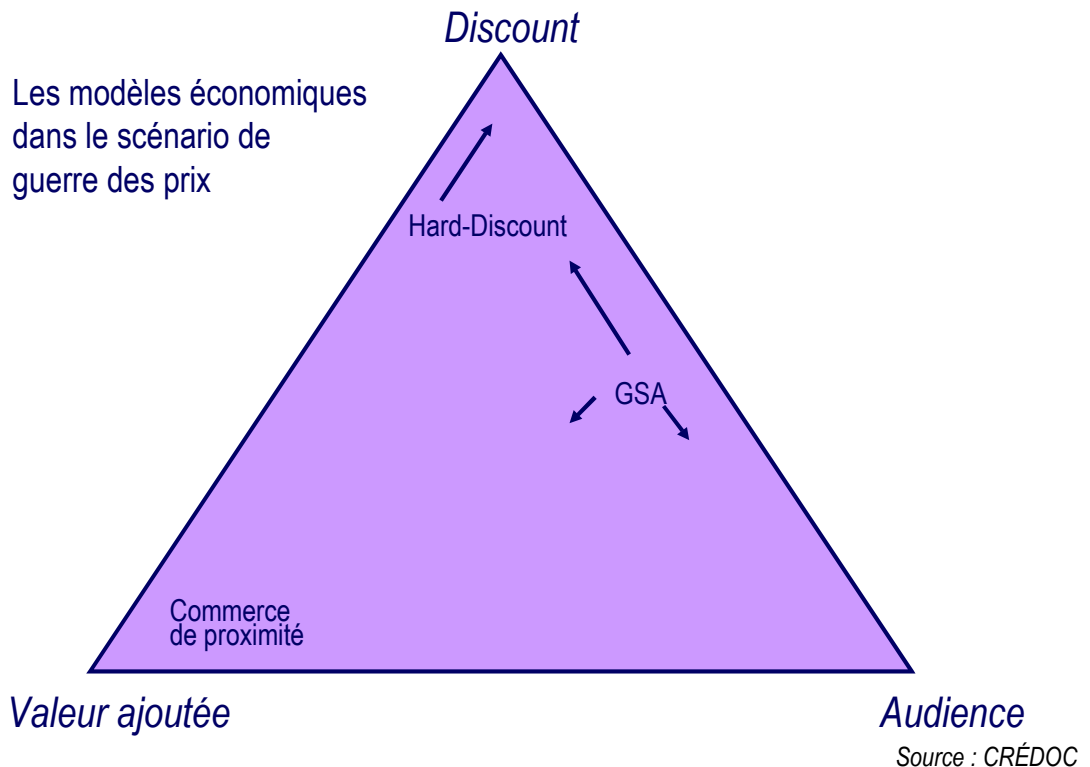
L'assortiment est revu au profit des MDD et des premiers prix, mais le prix reste un handicap majeur face aux autres formules commerciales, que le développement de services parvient difficilement à compenser. Nombre d'indépendants isolés se voient contraints de rallier des groupements ou des réseaux de franchise.

■ Le hard-discount

Les enseignes de hard-discount disposent du modèle économique adéquat pour répondre aux attentes contextuelles des consommateurs et bénéficient d'un "matelas" de marge confortable leur permettant de mener la guerre des prix. Elles bénéficient en outre d'une réserve importante d'extension de leur parc de magasins sur le territoire national ; les réseaux concurrents de hard-discount, dont le nombre s'accroît avec le lancement de nouvelles enseignes de la part des grands groupes de distribution, se livrent à une course aux ouvertures de nouvelles surfaces.

■ Le commerce électronique

Le commerce électronique se dualise entre, d'une part, un segment hard-discount avec une offre très resserrée de produits MDD et premiers prix sur un système de livraison en points relais et, d'autre part, un segment haut de gamme, offrant du choix et des services, mais cantonné à une niche.



1.3.3. Variante n°2 : l'accélération de la fragmentation de l'espace commercial

1.3.3.1. Les grandes lignes

La diffusion des stratégies de segmentation/différenciation s'accélère, notamment à l'initiative de nouveaux entrants. La concurrence porte principalement sur la capacité à répondre avec précision aux attentes des différentes catégories de consommateurs et des différents types de besoins. Les formes "traditionnelles" de la grande distribution alimentaire se déclinent en variantes et font face à la concurrence de nouvelles formes de commerce qui apportent des réponses pointues à des demandes spécifiques.

Le petit commerce indépendant retrouve une certaine vitalité par le renouvellement des acteurs. Des "passionnés" s'adressent à des "passionnés".

1.3.3.2. Les éléments déclenchants

■ Conjoncture macroéconomique

La conjoncture macroéconomique est favorablement orientée, la reprise s'accompagnant d'une réduction sensible du chômage. Le pouvoir d'achat croît à un rythme significatif, et cette

croissance profite peu ou prou à l'ensemble des couches de la population. Le retour de la croissance favorise un climat d'euphorie, à l'instar de celui qui régnait au cours de la seconde moitié des années 90, aux belles heures de la nouvelle économie. Du côté des ménages, les valeurs hédonistes prennent le pas sur la rassurance. Soutenu par le secteur financier, un esprit entrepreneurial se diffuse parmi les acteurs économiques qui favorise l'innovation dans le commerce, à l'initiative à la fois de nouveaux entrants (notamment sur Internet) et des grands groupes de distribution qui expérimentent de nouveaux concepts et de nouvelles options stratégiques.

■ Comportements stratégiques

Les grands groupes de distribution créent de nouveaux concepts innovants, qui brouillent la segmentation stratégique traditionnelle.

Les fournisseurs, de plus en plus entravés dans leurs tentatives d'accès au marché, sont de plus en plus nombreux à tenter l'intégration de la distribution.

L'approfondissement de la complexification de la stratification sociale, la progression des logiques communautaires, et les aspirations immatérielles croissantes créent des opportunités saisies par de nouveaux entrants.

■ Évolutions du contexte réglementaire

Les pouvoirs publics, relayant la montée des préoccupations environnementales, mettent en œuvre des politiques favorisant la densification urbaine. Le nouveau cadre réglementaire favorise la création de commerces de proximité afin de réduire les déplacements des consommateurs.

L'assouplissement de la réglementation relative à l'ouverture des commerces le dimanche fournit un coup de pouce au développement de formes de commerces davantage positionnées dans une logique d'achat plaisir.

1.3.3.3. Les stratégies

■ Les hypers

La catégorie, qui souffre globalement de la prolifération de concepts positionnés "segment", cesse d'être homogène et l'on voit apparaître des concepts spécialisés. Alors que certaines enseignes d'hypers approfondissent la stratégie du couteau suisse, d'autres misent sur la segmentation. Les positionnements relèvent alternativement du choix et de la qualité, de la praticité et du prix, ou pour d'autres encore d'une approche "lieu de vie" développant la composante événementielle dans une optique d'achat plaisir. La confection des gammes MDD, dont l'offre se sophistique et s'accroît, constitue dans tous les cas un levier important de différenciation des enseignes, ce qui ouvre cependant l'opportunité d'un concept d'hyper qui se positionne au contraire sur le choix et l'exposition d'une grande variété de produits et de marques.

Le format se bipolarise sur les modèles économiques de création de valeur et d'audience. L'intensité de l'activité en emploi pourrait devenir inégale selon la nature du positionnement stratégique retenu.

Les enseignes ayant fait du choix un axe majeur de leur positionnement s'affirment comme des spécialistes de l'offre des marques et développent le modèle économique de l'audience sur un mode plus partenarial que conflictuel.

Le marketing (connaissance des clients, capacité à construire des assortiments pertinents, création d'un lien affectif avec les clients, animation de la communauté des clients...) devient le cœur de métier des enseignes les plus engagées dans le modèle de la création de valeur qui, du coup, tendent à externaliser la fonction logistique.

Face au foisonnement des concepts spécialisés opérant collectivement le traitement intensif du marché, certaines enseignes se désengagent du non-alimentaire, qui devient un rayon d'appoint. L'hétérogénéité croissante des positionnements se traduit ainsi également par une hétérogénéité plus forte en termes de surfaces.

■ Les supers

Le positionnement stratégique des enseignes le long des axes "prix-différenciation", "achat pratique-achat plaisir" se fait plus hétérogène. Des enseignes au format super apparaissent sur des marchés de niches : le bio, l'équitable, l'exotique, la "bonne bouffe"... La notion de supers recouvre une diversité croissante de concepts commerciaux. Des "marques enseignes", dont l'assortiment est presque exclusivement composé de MDD très différenciées (sur le modèle des surgelés Picard), voient le jour. La fonction marketing est appelée à jouer un rôle plus important dans la stratégie des enseignes.

■ La proximité

Tous les éléments sont réunis pour conduire à une différenciation exacerbée des formes de commerce de proximité. Les enseignes de supérettes cultivent et approfondissent leurs vocations spécifiques : courses d'appoint et dépannage, solutions repas, points services... Elles ciblent davantage leurs clientèles sur le plan communautaire. Les nouveaux concepts de supérettes spécialisées (bio, éthique...) se multiplient. Le commerce indépendant spécialisé retrouve un nouveau souffle en misant sur la qualité et les valeurs d'authenticité, le relationnel et le lien social.

■ Le hard-discount

Le HD se segmente selon deux formes de positionnement :

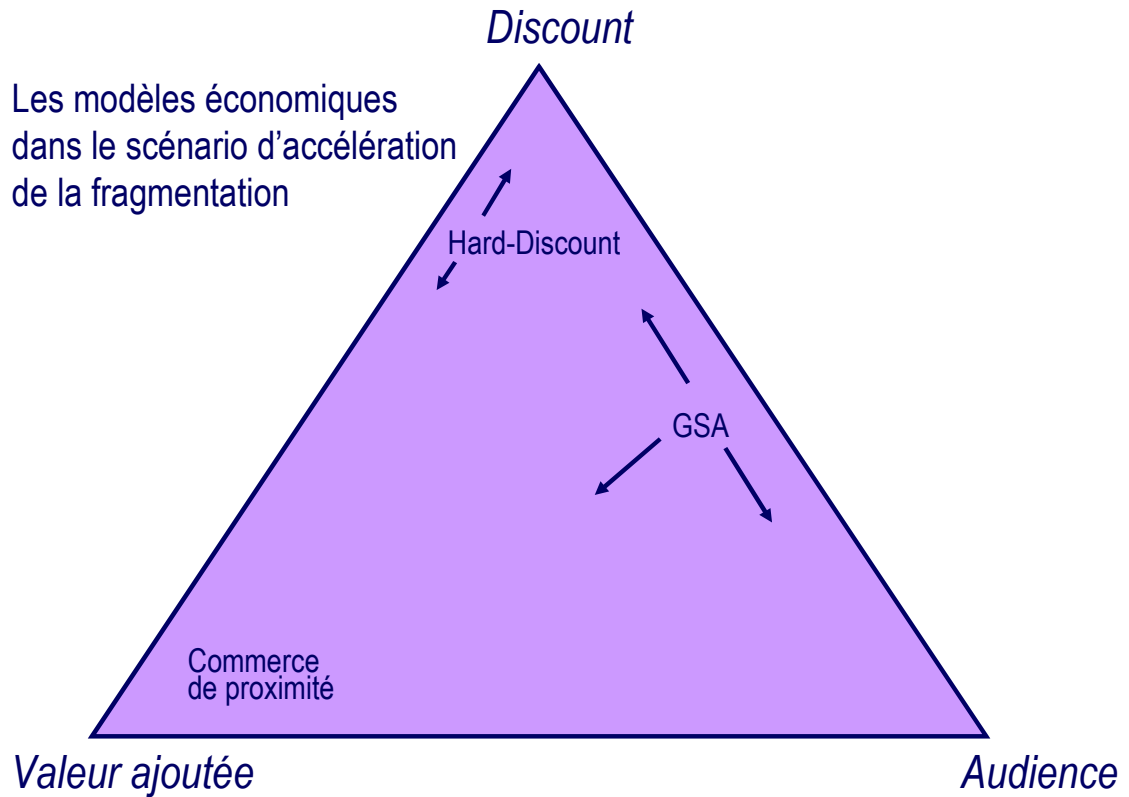
- un hard-discount classique, mettant en œuvre une version radicale du modèle économique du discount, s'adressant principalement à une clientèle éprouvant des difficultés économiques ;

- un hard-discount new-look, offrant de combiner prix bas et praticité pour des achats peu impliquants dans une perspective d'achat malin. Des efforts sont menés pour valoriser le magasin et le rendre plus agréable. Certaines enseignes s'efforcent de cibler un public spécifique : jeunes, seniors...

■ Le commerce électronique

Comme le commerce en magasin, le commerce électronique se segmente et fait apparaître une hétérogénéité croissante de formules. En parallèle au concept originel de cybermarché, qui étend son degré de couverture du territoire national, un nombre important de concepts spécialisés,

voire ultra-spécialisés, se met en place, notamment les sites à vocation communautaire. Le petit commerce indépendant, assisté des collectivités locales et des organisations professionnelles, organise sa présence sur le Net.



Source : CRÉDOC

1.3.4. Les évolutions possibles du paysage commercial à l'horizon 2015

Les 3 visions prospectives d'évolution du secteur que nous venons de décrire devraient conduire à des distorsions de parts de marché occupées par les principaux formats, synthétisées de façon schématique dans le tableau suivant.

Évolution des parts de marché des différents formats selon les 3 scénarios prospectifs à l'horizon 2015

Format		Scénario Central	Variante n°1	Variante n°2
Hypermarchés	Alimentaire	- / =	-	-
	Non Alimentaire	-	- / =	--
Supermarchés		=	--	+
Proximité		+ / =	--	+ / ++
Hard-Discount		+	++	= / +
E-commerce		++	+	+++

Source : CRÉDOC

1.3.4.1. Les hypers

■ Scénario central

Les hypermarchés subissent une évasion de chiffre d'affaires (réduction du taux de pénétration et, surtout, de la fréquence des visites) en faveur de l'ensemble des concepts qui apportent des réponses plus précises à la diversité des attentes des consommateurs. Leur capacité à endiguer cette évasion dépendra pour une grande part de leur compétitivité-prix et de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie du couteau suisse. Dans le non-alimentaire, les performances demeurent très inégales selon les univers. Elles se soldent globalement par une perte de parts de marché au profit des GSS et du commerce électronique non-alimentaire, dont l'ampleur dépendra de la capacité des enseignes à se repositionner sur ces marchés.

■ Variante n°1

Les hypermarchés connaissent une perte modérée de parts de marché sur l'alimentaire, principalement en faveur du hard-discount. Sur le non-alimentaire, attaqués à la fois par les enseignes différenciées et les concepts "low cost", ils parviennent difficilement à préserver leurs parts de marché. Les niveaux de performances sur cette activité varient considérablement entre les enseignes.

■ Variante n°2

Les hypers souffrent de leur caractère excessivement "global" devant la prolifération des concepts segmentants, ce qui les amène à perdre des parts de marché dans l'alimentaire. Le mouvement est encore plus net dans le non-alimentaire, en raison notamment du désengagement opéré par certaines enseignes.

1.3.4.2. Les supers

■ Scénario central

La part de marché des supers se maintient globalement, mais on assiste à une hétérogénéité croissante des performances entre les enseignes et les différents positionnements.

■ Variante n°1

Les supermarchés traditionnels sont plus directement touchés que les hypermarchés par la montée en puissance du hard-discount, ce qui se traduit par une perte sensible de parts de marché. Seules les enseignes ayant évolué vers un positionnement soft discount (mais, du coup, sortant de la catégorie pour entrer dans celle du hard-discount) échappent à cette tendance.

■ Variante n°2

La plasticité du format lui autorise à prendre une part active au processus de fragmentation du paysage commercial et, à ce titre, à conquérir globalement de nouvelles parts de marché. Toutefois, les enseignes enregistrent des performances très inégales. Les supers qui parviennent à s'imposer sur un concept différenciant voient croître leurs parts de marché. Les supermarchés

les plus traditionnels sont fragilisés. Certaines enseignes ayant misé sur un concept innovant échouent.

1.3.4.3. La proximité

■ Scénario central

Les formes traditionnelles de commerces de proximité voient leur part de marché se stabiliser. L'émergence progressive de nouvelles formules conduit à une augmentation mécanique des parts de marché du commerce de proximité d'ampleur modeste.

■ Variante n°1

La proximité constitue le maillon le plus fragilisé du secteur dans un contexte de renforcement de la concurrence par les prix. Le parc de magasins se contracte sensiblement, occasionnant une perte brutale de la part de marché. Seuls les enseignes positionnées sur des niches haut de gamme résistent.

■ Variante n°2

La proximité bénéficie d'une forte activité d'innovation avec l'arrivée d'une profusion de nouveaux concepts répondant à des besoins insatisfaits des consommateurs, et voit ses parts de marché s'accroître de manière sensible.

1.3.4.4. Le hard-discount

■ Scénario central

Le hard-discount atteint les limites de son concept et voit sa pénétration plafonner à magasins constants. L'achèvement du maillage territorial ainsi que l'expérimentation de variantes plus « soft » assure au format une légère croissance de sa part de marché

■ Variante n°1

La croissance de la formule est alimentée par la priorité stratégique accordée par les groupes intégrés au développement de leur réseau hard-discount. Le taux de pénétration et le taux de nourriture sont en hausse, dans un contexte économique propice, et induisent une augmentation importante de la part de marché de la formule.

■ Variante n°2

Le concept du hard-discount trouve naturellement sa place dans un paysage commercial qui se fragmente où il cultive sa spécificité. Le segment de marché auquel il s'adresse est cependant rendu peu dynamique en raison de l'amélioration du contexte conjoncturel. Les parts de marché demeurent stables ou sont en légère progression en raison de la poursuite de la dynamique de création de points de vente.

1.3.4.5. Le commerce électronique

■ Scénario central

Porté par la diffusion de l'Internet dans les ménages et la familiarisation croissante vis-à-vis de l'achat en ligne, mais aussi dynamisé par l'augmentation du nombre d'acteurs (en particulier chez les indépendants), le commerce électronique apparaît de moins en moins comme une forme mineure de commerce alimentaire.

■ Variante n°1

Pénalisé par ses prix, le commerce électronique demeure un circuit marginal dans l'alimentaire : la croissance de l'activité, pourtant visible, ne suffit pas à l'imposer en dehors d'une fraction minoritaire de la clientèle. L'insuffisante montée des volumes retarde le déclenchement de la boucle vertueuse "baisse des prix => augmentation de la demande => augmentation des volumes => baisse des coûts => baisse des prix...".

■ Variante n°2

Le commerce électronique connaît un développement rapide, ses formes se différencient pour répondre à des demandes hétérogènes. La croissance rapide des volumes favorise la baisse des coûts. Comme le commerce de proximité, il voit ses parts de marché progresser ostensiblement, à un rythme plus ou moins rapide en fonction du degré d'investissement des grands acteurs dans le développement de ce circuit.

2. LES ENJEUX PROSPECTIFS LIES AUX EMPLOIS DE LA BRANCHE

Suite à l'état des lieux et de la prospective économique, la prospective 2015 est envisagée dans cette partie sous l'angle de l'emploi. Les grands axes de changements ayant une incidence probable sur les métiers à horizon 2015 sont présentés. Un zoom qualitatif spécifique est réalisé pour les principaux métiers impactés. Cette partie se termine sur les hypothèses de prospective quantitative selon les principaux formats et métiers.

2.1. Les grands axes de changements ayant un impact sur le contenu des métiers

Au delà de l'analyse de l'approche économique, il est important d'identifier les principaux changements qui auront un impact sur le contenu des métiers de la branche professionnelle. Nous verrons comment, selon le scénario économique retenu, les impacts de ces changements sur les métiers peuvent être pondérés.

Précisons d'ores et déjà que le format des maxidiscomptes sera le moins impacté globalement par ces changements à 2015. En effet, les enseignes correspondantes feront souvent le choix d'une stratégie assez constante dans les prochaines années. Alors que des expérimentations technologiques ou organisationnelles voire des déploiements sont réalisés dans les autres formats y compris dans le commerce de gros, les maxidiscompteurs restent sur une relative stabilité.

2.1.1. Le développement des nouvelles technologies

2.1.1.1. L'automatisation des caisses : le self check-out et le self scanning

Les deux techniques ne s'adressent pas à la même typologie de clients et n'ont pas les mêmes incidences sur l'organisation et les métiers. La stratégie annoncée par les enseignes privilégie souvent une technique par rapport à l'autre mais n'exclut pas la mixité des deux solutions y compris pour un même point de vente.

Les deux solutions sont déjà expérimentées et déployées dans différentes configurations. Il est ainsi aisé de repérer d'ores et déjà les incidences sur les métiers.

■ Le self check-out

Le self check-out, hormis une enseigne qui a commencé à le mettre en place pour des chariots, s'adresse aujourd'hui plus volontiers à des petits paniers, à des clients qui ne souhaitent pas attendre en caisse.

Le choix d'implantation actuel correspond principalement à des points de vente urbains où le flux de clientèle est important pour un panier moyen faible.

Le niveau d'acceptabilité de ce matériel, quel que soit le profil du client est bon, y compris pour les personnes âgées. Les enseignes d'hypermarchés et de supermarchés qui ont commencé à déployer cette technologie considèrent en général, pour les points de vente concernés, qu'au moins 20% de leur clientèle passe sur ces caisses automatiques. Elle semble particulièrement adaptée à la clientèle de passage, souvent exigeante en terme de rapidité.

Le frein majeur à la généralisation de cette technologie est le temps de scannage des produits par le client lui-même, temps beaucoup plus important que celui passé par l'hôte(sse) de caisse. Mais le client étant actif, sa perception du temps passé en caisse est différente.

De plus, le « rôle sociétal » de l'hôte(sse) est souligné, plus particulièrement en milieu rural ou semi-rural.

Les avantages mis en avant sont liés à une meilleure fluidité dans les flux de clientèle. Alors que l'affluence peut être différente selon les plages horaires de la journée, les responsables font le constat qu'il est difficile d'adapter leur effectif à ces fortes variations, qui peuvent être de l'ordre d'une demi-heure. L'ouverture des caisses automatiques constitue donc pour eux une souplesse supplémentaire dans l'organisation : sans modifier l'effectif d'hôte(sse)s de caisse à un instant T, elles permettent d'augmenter la fluidité et ainsi de limiter l'attente pour les clients.

D'autre part, dans les points de vente des grandes métropoles soumis à des contraintes de gestion de l'emploi spécifiques (cf partie B), les caisses automatiques sont présentées comme une solution face à un taux d'absentéisme important, la nécessité d'embaucher du personnel à temps plein...

Les caisses automatiques self check-out sont souvent mises en place par modules de quatre (une seule enseigne d'hypermarchés rencontrée organise le self check-out par module de deux caisses). L'espace correspond à deux caisses traditionnelles. Un salarié est positionné à proximité devant un écran de contrôle afin de vérifier l'ensemble du module. Un second salarié peut venir en appui dans les moments d'affluence. Une enseigne de supermarchés a mis en place des caisses réversibles afin que l'hôte(sse) de caisse puisse reprendre la main lorsque l'attente devient trop importante. Ainsi, elle peut sur la caisse automatique enregistrer et encaisser les achats le temps d'absorber la file d'attente. Le système contrôle automatiquement la cohérence entre le poids et la référence de l'article. Le personnel intervient lors de la détection d'anomalies (liées à l'imprimante, au bourrage billet, à la gestion du poids...), de dysfonctionnements, de problèmes lors de l'encaissement...

Actuellement, le nombre de caisses automatiques par point de vente étant relativement réduit, l'encadrement positionne sur ces postes, selon les cas, les volontaires, les meilleurs, les hôte(sse)s motivé(e)s par cette activité ou souhaitant alléger les contraintes physiques (par exemple, dans le cas de troubles musculo-squelettiques). En général, une formation de quelques jours est réalisée avec un accompagnement supplémentaire d'un formateur.

La tendance est de positionner au niveau des concepts urbains deux à quatre modules dans les hypermarchés, un à deux modules dans les supermarchés, mais selon le scénario économique retenu, cette proportion pourrait évoluer fortement à horizon 2015.

■ Le self scanning

Encore peu implanté, le self scanning donne lieu à un bilan souvent très positif dans les points de vente qui l'expérimentent et il est amené à se développer.

Cette solution technique s'adresse à des clients fidèles identifiés préalablement par l'intermédiaire de leur carte de fidélité ou de leur enregistrement.

Le client prend un lecteur à l'entrée du magasin, fait ses courses en bipant chacun de ses articles. L'écran affiche le total au fur et à mesure, la personne peut annuler facilement un article.

Les contrôles des chariots sont proposés de manière aléatoire par le système.

Ce moyen est très apprécié des clients, aussi bien pour les petits paniers que pour les chariots importants. L'avantage majeur de cette technologie est de limiter les manipulations de la marchandise. Couplé à un marketing relationnel, le lecteur peut devenir un outil de communication personnalisée.

Un des freins mis en avant est le risque de démarque inconnue supplémentaire, mais ce point ne semble pas toujours se vérifier. Un point de vente de la région parisienne a mis en place cette solution technique depuis 2000 et les responsables n'ont pas vu d'incidence sur la démarque. Il semble que l'identification préalable des clients limite cet effet potentiel.

Cette solution technique a un avenir certain chez les clients fidélisés car ils y attribuent une image positive, comme une marque de confiance. De plus, ils continuent à être en contact avec le personnel au moment où ils redonnent le lecteur, font un point avec la personne et obtiennent leur ticket après encaissement. Ce temps est très court (sauf en cas de contrôle des marchandises) mais contribue aux besoins d'échanges de certains clients.

Au niveau des points de vente, les effets sur les flux sont notables. Un point de vente annonce que 20% de sa clientèle l'utilise déjà.

Cette technologie tendra à se développer dans les points de vente où le profil de la clientèle fidélisée est important.

2.1.1.2. Le développement de la radio fréquence vocale dans les entrepôts

Certains ont déjà généralisé la radio fréquence vocale dans les entrepôts, mais elle reste à implanter pour d'autres. La radiofréquence impacte l'ensemble du processus de gestion des produits dans les entrepôts. Pour l'essentiel, elle limite et fluidifie les déplacements de l'opérateur, elle diminue les opérations manuelles, elle réduit très fortement les risques d'erreurs, l'opérateur gagne en autonomie, renforçant ainsi les fonctions de contrôle et de coordination de l'encadrement.

La phase de réception a beaucoup évolué. Avant, il fallait contrôler les palettes, noter les codes, pointer les unités de vente, saisir pour rentrer les palettes au niveau informatique, éditer les étiquettes et les coller. Avec l'introduction de la radio fréquence, l'opérateur dispose sur son chariot d'un lecteur codes à barre, d'un écran avec clavier et d'une imprimante. Il flashe le code à barre du colis, il saisit la date, contrôle les unités de vente dans le colis, effectue un contrôle technique et de la dimension, valide la quantité et l'étiquette sort automatiquement. Les déplacements sont ainsi très fortement diminués.

La préparation des commandes se fait par mode vocal par l'intermédiaire d'un casque. Le préparateur travaille ainsi les mains libres. Le cariste est prévenu automatiquement quand il doit venir de nouveau mettre du stock. Selon la technique antérieure dans l'entrepôt, la méthode de réalisation des documents de préparation pouvait varier. Souvent, beaucoup d'erreurs intervenaient à ce niveau. En fonction du taux de prélèvement et du taux de prise, l'organisation de la préparation peut être différente : soit alvéolaire et le picking se fait des deux côtés de l'allée en même temps, soit l'opérateur parcourt l'allée entière avec un retour en arrière. La fréquence vocale participe à la meilleure fluidité des déplacements.

Le préparateur est plus autonome dans son activité car avant, il était obligé de venir régulièrement dans le bureau.

Cette technique pourrait se généraliser pour toutes les préparations réalisées en point de vente lorsque les clients commandent par internet.

Au niveau de l'expédition, là aussi cette technologie fait intervenir des changements. Avant, la préparation éditait les numéros des palettes et des photocopies étaient réalisées selon le nombre de camions concernés.

Il n'y a plus d'édition. L'expéditionnaire dispose d'un pistolet avec un écran tactile. Il rentre ainsi son code, le code du magasin, flashe les palettes et valide le camion. L'édition se fait automatiquement.

Au niveau qualitatif, cette technologie a permis de limiter très fortement les erreurs.

En complément de cette technologie, certains entrepôts testent des machines pour filmer les palettes.

La radio fréquence vocale semble vite intégrée par l'ensemble des opérateurs. Pour les préparateurs, l'apprentissage du dialogue est rapide. Un responsable d'activité évalue à environ un mois la période d'adaptation au niveau réception et expédition pour que les nouvelles méthodes soient bien intégrées (quand la partie technique est stabilisée).

En conséquence, cela induit des modifications dans le lien social au niveau des équipes. Le rôle du coordonnateur a beaucoup évolué et la part de terrain devient plus fondamentale du fait que chaque opérateur est plus autonome. Chacun disposant de l'information dont il a besoin, l'encadrement a un rôle de cadrage, de contrôle et de coordination plus important.

D'autre part, de plus en plus un élément externe vient complexifier l'expédition du fait de la démarche environnementale liée au transport. Pour des critères aussi bien écologiques qu'économiques, le nombre de camions aura tendance à diminuer ce qui fait que la palettisation va se complexifier afin d'optimiser au maximum l'espace disponible.

2.1.1.3. L'automatisation des flux logistiques

Cette automatisation ne concerne actuellement que quelques entrepôts et des process sur des produits spécifiques non alimentaires (textile, supports d'enregistrement, livres...). Une des évolutions envisageables à 2015 est d'élargir cette automatisation à d'autres produits. Seuls les produits à forte volumétrie posent un problème technique spécifique.

Le process est structuré autour de chaînes automatiques. L'opérateur lance la vague de préparations (regroupement selon le type d'opérations, par exemple « promotion », et le groupe d'approvisionnement auquel appartient le produit, par exemple « musique »). Selon la

combinaison de la préparation, « le chef de ligne » doit ouvrir les colis, enlever les cartons et gérer les anomalies de sa ligne sur un écran tout en tenant la cadence. Il doit changer les rouleaux d'étiquettes en fonction des produits.

La préparation devient proche de l'organisation des process industriels. Un chef de ligne est positionné en amont de la chaîne. Un autre intervient à cheval sur deux lignes afin de vérifier le dispatching sur les deux afin que les produits soient répartis de manière identique en fonction des magasins.

Le poste de chef de ligne nécessite de la réactivité, d'analyser les erreurs et de les rectifier tout en gardant la cadence.

Un opérateur de tri doit charger la machine en bac. Il dispose d'un pistolet afin d'effectuer l'appariage entre le code du colis et le numéro de la sortie correspondante de la machine.

Des prestations de rangement des produits peuvent être requises. Ensuite, un flashage de l'étiquette est effectué, les colis sont déplacés et l'étiquette collée.

Le chef d'équipe veille au lancement de la campagne, doit gérer les équipes et effectue un contrôle. Un technicien de maintenance est sur le site également.

L'automatisation optimise la productivité et aura des incidences sur les effectifs des entrepôts.

Citons l'exemple d'un entrepôt automatisé où 49 personnes sont nécessaires alors que le process classique équivalait correspondrait à 120 opérateurs.

40% de femmes travaillent dans cet entrepôt.

Le parcours souvent mis en place est un démarrage par le poste de trieur pour évoluer vers le poste de chef de ligne.

2.1.1.4. La perspective de la RFID (Radio Frequency Identification)

La RFID correspond à un changement majeur dans la distribution et la chaîne logistique. Cette technologie requiert un partenariat important entre les fournisseurs et les distributeurs.

Si elle est implantée, la RFID contribuera à donner une meilleure visibilité des marchandises en magasin et en entrepôt. En revanche, cela impliquera que les fournisseurs effectuent le marquage. Celui-ci devra se faire à terme à la source, à l'usine de fabrication.

En point de vente, le processus d'inventaire ou la recherche d'un article pour un client, complexe sur certains rayons sera facilité. Des gains de productivité pourront être réalisés. Il en sera de même pour le traitement des retours aux fournisseurs. Le gain annoncé concernant les inventaires est situé autour de 80% pour le non alimentaire ou des produits à faible rotation (une enseigne annonce deux heures pour 7 000 produits avec la RFID à la place d'une heure pour 1 000 produits actuellement). Le gain serait moindre dans l'alimentaire du fait de la rotation rapide des produits. Les temps diminuant, il sera envisageable de réaliser ces inventaires plus souvent et le matin au lieu de les faire en période de fermeture.

La réception des produits en point de vente pourrait être automatisée en effectuant des contrôles aléatoires de la prestation de service entre l'entrepôt et le magasin.

Pour la logistique, l'intérêt majeur mis en avant est la fiabilisation des process et la traçabilité des palettes. L'identification des palettes se ferait par le passage sous un portique par exemple et permettrait ainsi de disposer de l'ensemble des informations du contenant de la palette.

Les gains attendus sont majoritairement qualitatifs quant à la fiabilisation mais certaines étapes du process seront automatisés comme le contrôle qui est actuellement manuel. Cela supprimera donc le temps de pointage qui est important. Les règles de contrôle seraient à définir avec les fournisseurs. Cela aura une incidence sur les effectifs de réception et d'expédition.

Un des facteurs accélérant au niveau de la supply chain pourrait venir du domaine juridique en lien avec les contraintes de traçabilité. D'autre part, le concurrent Wal-Mart maîtrise déjà cette technologie sur la partie logistique au niveau des colis depuis quelques années. Un groupe de cash and carry a commencé à déployer la technologie RFID sur un nombre important de quais de réception.

Le coût du marquage diminuant sensiblement et l'identification d'un standard international homologué, l'arrivée de la RFID devient certaine.

Selon les informations documentaires disponibles à ce jour et les travaux menés dans une des enseignes les plus investies en France dans le domaine, certains blocages techniques et déontologiques ne permettraient pas de situer la généralisation de la RFID en caisse à horizon 2015. Il serait plus vraisemblable à cette échéance de situer un niveau expérimental sur l'encaissement. L'étude sur les étiquettes électroniques et la traçabilité des objets (mars 2007) menée pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Direction Générale des Entreprises, Service des Technologies et de la Société de l'Information met bien en évidence les leviers possibles au déploiement mais aussi les freins à la généralisation de la RFID sur des produits de faible valeur et à durée de vie limitée.

A terme, la technologie de la RFID pourra faciliter le recyclage des produits : le meilleur suivi des composants permettra d'effectuer un recyclage ciblé. De plus, il devrait s'opérer un lien entre la réflexion sur la gestion des antivols, la démarque inconnue et la RFID, ce qui susciterait un intérêt fort chez les distributeurs.

L'exploitation des données issues de la RFID développera des besoins informatiques dans les structures. Le marketing et les achats seront impactés également.

Des incertitudes fortes subsistent en l'état des connaissances actuelles concernant l'impact sur l'emploi de cette technologie. Sa vitesse de déploiement est fortement liée à la stratégie des concurrents étrangers et aux réflexions en cours menées entre autres au niveau européen.

2.1.2. Le renforcement de la dimension managériale

Cet axe de changement se retrouve dans tous les formats de points de vente au niveau du commerce de détail mais également du commerce de gros.

2.1.2.1. Des ratios encadrant/collaborateurs variables selon les politiques des établissements

Toutes les structures n'envisagent pas la même politique d'encadrement.

Certaines, entre autres dans quelques enseignes d'hypermarchés, s'orientent vers une diminution du ratio manager/collaborateurs qui leur semble actuellement trop important. Cette réflexion les amène à réfléchir simultanément sur l'évolution des profils de leur encadrement.

D'autres pensent introduire un niveau hiérarchique supplémentaire. Le format des supérettes a tendance à renforcer la ligne managériale en incitant le développement des adjoints.

Le même phénomène est observé dans le cash and carry, certains entrepôts où des niveaux intermédiaires de management de proximité sont créés (l'exemple du responsable de secteur a été cité).

Selon les structures, l'effectif d'encadrants peut donc aboutir, dans les prochaines années, à un renforcement ou à une diminution.

Le découpage des rayons et des secteurs risque d'évoluer dans les prochaines années et pourra avoir des incidences également sur le nombre de managers de rayon.

2.1.2.2. Une élévation de la dimension managériale

Il est demandé à l'encadrement à tous les niveaux de s'impliquer fortement dans la stratégie de l'enseigne et de diffuser ces valeurs à son équipe.

Le pilotage devient de plus en plus pointu, la qualité et l'efficacité du management sont de fait mises en avant. Cela s'accompagne souvent par une exigence de formation initiale annoncée comme très certainement supérieure dans les prochaines années dès le niveau de manager de rayon. Plusieurs enseignes annoncent un taux de 50% de managers arrivés par promotion interne. Plusieurs DRH rencontrés prévoient ce taux à la baisse pour les prochaines années.

Les activités de gestion et d'organisation deviennent primordiales avec l'utilisation généralisée des outils de gestion intégrés, mais le temps qui leur est consacré sera en diminution du fait de l'arrivée de ces progiciels performants.

Certains points de vente considèrent qu'actuellement, leurs managers de rayon passent entre 60 à 80% de leur activité sur le terrain, le reste s'équilibrant entre la gestion et l'encadrement. La partie terrain sera amenée à diminuer afin de dédier du temps aux deux autres domaines. L'allègement de la part de gestion pure va permettre d'augmenter la part de l'analyse des données et de l'animation commerciale de son équipe.

Dans le cash and carry, les exigences de suivi des clients, de conseil, de développement d'actions commerciales spécifiques sont d'ores et déjà très développées mais elles se renforceront encore dans les prochaines années au niveau du manager de rayon.

2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients

De plus en plus, les opérationnels ont le sentiment que l'offre doit être évolutive et qu'elle doit s'adapter à l'évolution des demandes des clients.

C'est pourquoi, en restant dans la déclinaison des concepts développés dans chaque enseigne, les directeurs utilisent leur marge de manœuvre pour demander de plus en plus à leurs équipes de prendre en compte la typologie de la clientèle et ses spécificités.

En lien avec les analyses financières et marketing réalisées sur le plan régional ou du siège, des gammes de produits ou des prestations vont être développées plus particulièrement dans tel point de vente. Les équipes opérationnelles doivent s'impliquer dans la remontée d'informations de la clientèle au niveau de chaque rayon en complément des techniques de géomarketing de plus en plus perfectionnées. L'objectif est de se positionner sur des niches spécifiques.

Cette adaptation de l'offre à la demande locale existe déjà dans les hypermarchés, supermarchés, supérettes. Elle deviendrait le cœur de la stratégie des enseignes si la variante 2 (dite d'accélération de la fragmentation de l'espace commercial) tendait à se mettre en place. Dans le scénario central, cette tendance pourrait perdurer car les enseignes l'utilisent pour se différencier vis-à-vis des concurrents.

Quelques exemples rencontrés dans les points de vente visités illustrent cette tendance qui pourrait se développer d'ici 2015 :

Mise en place dans un hypermarché d'un rayon de boucherie traditionnelle avec une partie halal

Mise en place dans un hypermarché d'un laboratoire de découpe des fruits et légumes en milieu de magasin

Animation par un cuisinier pour montrer comment préparer les ingrédients achetés en proposant des idées de menus

La compétence liée à la langue commence à intervenir dans certains points de vente au niveau des zones touristiques

Développement de gammes de produits ethniques élargies

Le développement des études de géomarketing, du marketing client participera avec les nouvelles possibilités techniques à cette différenciation plus fine.

L'adaptation au plus près des besoins du client passe par le développement des réseaux de proximité.

Ceux-ci ont déjà acquis une capacité à personnaliser leur offre de services, mais la tendance sera encore à élargir.

Exemple d'une supérette en région parisienne qui propose aux clients de leur porter les courses jusqu'à chez eux.

En province, certains points de vente proposent un service pressing, bancaire, postal... selon l'analyse des services manquants au niveau local.

La notion de service évolue pour les clients, dans les zones urbaines voire péri urbaines, elle est plus particulièrement associée à un niveau nul d'attente, à une qualité d'organisation importante.

L'assortiment plus large des produits mis en rayon devient un axe majeur pour tous les formats.

A surface équivalente, les points de vente auront tous tendance à accroître leurs références et cela sous tend des modifications profondes dans différents domaines :

- Le marketing par l'intermédiaire de CRM (Customer Relationship Management) devra travailler de plus en plus avec les industriels, afin que les nouveaux besoins des clients et un souci permanent d'innovation soient intégrés.
- La relation avec la logistique de l'entrepôt doit être améliorée, afin que l'ordre des produits coïncide avec l'agencement des points de vente.
- La Gestion de Production Assistée par Ordinateur devient majeure afin de rentabiliser au mieux l'espace disponible.
- La manutention sera optimisée grâce aux nouvelles techniques (prêt à vendre – conditionnement sur demi ou quart palette, chargement par l'arrière, utilisation de logiciels pour optimiser le facing selon la capacité du linéaire et les prévisions de vente, étiquetage électronique...)
- Le merchandising devient de plus en plus fondamental dans la mise en valeur des produits.
- Les progiciels de gestion intégrés auront des répercussions au niveau des services administratifs (voir plus loin, la partie sur la mutualisation des fonctions support), mais également au niveau des points de vente, dans la gestion des commandes, la gestion des stocks, la rotation des produits, le référencement unique des produits...

Tous ces points sont des domaines sur lesquels le personnel de la branche doit encore monter en compétences.

2.1.4. Le développement du tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels

Dans la continuité de l'axe précédent, les enseignes, au-delà de leurs principaux concepts commerciaux, ajustent leur mode de vente selon la demande locale.

De plus en plus, les concepts urbains les plus récents des enseignes sont conçus sur le tout libre service. Parfois, il s'est agi de pallier aux problèmes de recrutement des professionnels des rayons correspondants, mais la plupart du temps l'analyse de la demande de la clientèle aboutit à cette mise en place.

Le libre service permet de supprimer les postes d'attente pour le client. Cela correspond bien également à l'évolution alimentaire et aux besoins de petits conditionnements.

Les produits vendus en libre service peuvent être préparés par le fournisseur totalement ou en partie. La découpe et la mise en barquette peuvent avoir lieu dans un laboratoire intégré au magasin (UVCM) ou déporté. Dans ce dernier cas, les industriels fabriquent et conditionnent directement (UVCI). Cette tendance existe déjà et elle se renforcera dans les prochaines années. Certains points de vente envisagent déjà à terme de n'avoir que des employés commerciaux EC2 dans ces rayons.

La suppression d'un rayon traditionnel pour une vente en libre service peut se traduire par une augmentation de chiffre d'affaire.

On peut donner l'exemple d'un supermarché sur Paris qui a vu son chiffre d'affaire d'un rayon charcuterie augmenter de 20% en passant du traditionnel à la vente en libre service de produits haut de gamme.

Des bornes interactives positionnées dans les rayons commencent à être utilisées régulièrement afin de valoriser tel ou tel produit, dispenser des conseils et apporter des suggestions aux clients (*dans un rayon vin par exemple*).

Dans un scénario économique contraint, le libre service aura sans doute tendance à se généraliser dans les supermarchés et les hypermarchés. C'est déjà le cas dans les supérettes. Le concept de maxidiscount n'intègre pas de rayon traditionnel.

Le mode d'exploitation de la marchandise diffère entre le libre service et le traditionnel, mais le risque en matière d'hygiène et de sécurité est le même. C'est pourquoi, les exigences dans ce domaine sont aussi importantes et auront encore tendance à se renforcer du fait de l'évolution des normes.

La commercialisation en libre service n'exclut pas la nécessité d'avoir un professionnel boucher ou poissonnier, par exemple dans le magasin, afin de gérer les commandes, les arrivages, le contrôle de la marchandise, la préparation (UVCM)... mais il n'effectue pas de vente traditionnelle.

Dans certains rayons comme à la boulangerie, le choix est souvent fait de former un employé commercial à la cuisson du pain sur place mais l'industriel effectue les préparations.

Localement, la décision de maintenir un rayon traditionnel voire de le créer peut intervenir, mais elle s'appuie sur une analyse de marché de plus en plus affinée.

Dans un contexte économique plus favorable, cette tendance se poursuivra, mais les exigences en termes de préparation des produits et de transformation seront plus fortes. La diversité de l'offre, la mise en valeur des produits, la qualité des conseils et l'animation de l'espace sont des points contribuant à la viabilité financière à terme de ces rayons traditionnels.

L'animation des rayons devient très ciblée selon les profils des clients des points de vente. Certains parlent de théâtralisation des rayons à forte valeur ajoutée.

Une solution mixte en libre service et rayon traditionnel en fin de semaine est parfois le compromis mis en place sur les rayons charcuterie, fromage, boulangerie, pâtisserie, boucherie, poissonnerie. En fonction de l'existence ou non de la concurrence locale, tel ou tel rayon sera maintenu en traditionnel.

2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts

L'objectif principal des différentes enseignes est d'accroître les services aux clients dans les prochaines années.

Dans les supermarchés et les supérettes, cette réflexion passe souvent par l'augmentation des amplitudes horaires surtout dans les grandes métropoles, mais cela pourrait concerner d'autres territoires moins urbanisés.

Les services envisagés couvrent différents domaines : produits financiers, d'assurance touristique, billetterie, services à la personne, télécommunications... Selon les enseignes, certains produits sont déjà vendus ou la réflexion est en cours et interviendra dans les prochaines années. Cela pourra avoir des incidences sur la qualification demandée. Le Bac est déjà requis pour la vente de produits bancaires.

La livraison à domicile est souvent proposée et prend de l'ampleur dans les hypermarchés et les supermarchés. Cette activité est très souvent sous-traitée à un prestataire sauf dans les supérettes (du fait du faible nombre de livraisons). Une interrogation subsiste quant à sa

réintégration dans les prochaines années au niveau des points de vente et donc à une potentielle reprise par les employés commerciaux.

Certaines enseignes développent des prestations connexes : la gestion des commandes et le rangement des courses dans le véhicule du client par exemple.

L'ensemble de la branche va devoir s'adapter également au développement fort des achats alimentaires par internet. Plusieurs hypothèses persistent quant à l'organisation retenue entre la création d'un nouveau modèle d'entrepôt déporté ou celle d'une cellule de gestion de la préparation et de livraison à partir du point de vente.

2.1.6. Le développement de la polyvalence

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce document, la polyvalence est d'ores et déjà très fortement développée dans le maxidiscount, les supérettes et commence à se développer dans certains enseignes de supermarchés. De plus en plus, le concept de polyvalence sera généralisé dans ce type de format et il tendra à être mis en place également dans les hypermarchés.

Les hypermarchés tendent déjà à développer, sur la base du volontariat, la polyvalence chez leurs salariés principalement entre le secteur de la caisse et la mise en rayon. Ce mouvement déjà présent chez les employés commerciaux des supermarchés se renforce pour les mêmes raisons. En effet, les points de vente sont à la recherche d'une organisation plus souple, leur permettant de s'adapter aux fortes variations d'activité journalière.

Dans les cash and carry, la polyvalence entre l'encaissement et la facturation tend à se renforcer.

La polyvalence est particulièrement mise en avant dans les grandes métropoles, afin de faire face aux difficultés de recrutement des personnes à temps partiel. En effet, cette tendance à la polyvalence permettrait à terme de favoriser l'emploi à temps complet ou à temps partiel important (contrat de 30 heures) dans ces structures.

L'élargissement du périmètre d'activités toucherait plus particulièrement les hôtes(ses) de caisse dans les points de vente.

De ce fait, un rapprochement entre ce métier et celui d'employé commercial devrait intervenir à horizon 2015.

2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil

De plus en plus, les enseignes cherchent à se distinguer des concurrents en mettant l'accent sur la professionnalisation de leur personnel et sur les prestations offertes aux clients. Comme nous l'avons vu précédemment, la diversité des services proposés est un axe stratégique important. Cela va de pair avec une montée en compétence sur les connaissances sur les produits associés.

Sur le non alimentaire, les hypermarchés et de plus en plus les supermarchés recherchent une qualité de conseil accrue dans des secteurs comme la téléphonie, Internet, télévision, Hifi ou toutes les ventes de produits financiers, télé assistance, voyage ...

A la fois une gamme de produits plus large sera mise en libre service, mais pour le haut de gamme, l'exigence sera plus forte au niveau du profil de recrutement et l'effort sur les formations complémentaires au moment de l'intégration tendra à se renforcer.

Cette connaissance technique des produits (avec un besoin de veille spécifique) et de la gestion de ces rayons accompagnée de compétences relationnelles fortes sont des exigences qui vont être recherchées soit pour les vendeurs techniques des hypermarchés, du cash and carry, soit pour les employés commerciaux des supermarchés positionnés sur des rayons particuliers (par exemple : développement d'un rayon presse, conseil en téléphonie en supermarché, rayon développé en produits biologiques...).

Les vendeurs spécialisés dans le cash and carry ont de plus en plus besoin de conseiller, d'être en mesure de comparer les produits, d'analyser la configuration du client et de lui proposer des solutions adaptées.

Ce renforcement de la spécialisation aura lieu pour les rayons identifiés comme stratégiques au niveau de l'enseigne. Telle structure qui souhaiterait mettre en avant son rayon produits frais choisira de miser sur la professionnalisation de ce personnel. Elle aura des exigences fortes en termes de gestion des commandes, de merchandising, de gestion des stocks.

C'est pourquoi, dans les hypermarchés et les supermarchés voire dans les plus importantes structures de supérettes, les missions des employés commerciaux vont évoluer et nécessiter une montée en qualification pour certains. Les activités de gestion, la prise en compte de données du progiciel de gestion intégré, le réapprovisionnement sont des domaines où les compétences exigées seront plus fortes.

De plus en plus, les industriels souhaiteront avoir des garanties quant à la qualification du personnel du distributeur.

Le développement généralisé de certains rayons comme celui de la parapharmacie donnera lieu à des embauches de professionnels (certaines enseignes embauchent déjà des pharmaciens).

Signalons également que des réflexions sont en cours sur des modes de dialogue utilisant le téléphone portable du client pour des messages de marketing relationnel ciblé ou la diffusion, à la demande, de conseils sur l'utilisation ou les caractéristiques d'un produit en situation d'achat (Near Field Communication).

2.1.8. La mutualisation des fonctions support

Les points de vente ou les entrepôts montrent une tendance forte à se recentrer sur le cœur de métier, la vente et les services directement associés en mutualisant de plus en plus les fonctions support au niveau national ou régional. Ce mouvement déjà bien enclenché dans la plupart des entreprises de la branche va se poursuivre dans les prochaines années.

Alors que certains points de vente disposent encore de personnel comptable, la tendance sera de mutualiser cette fonction au niveau régional pour plusieurs magasins ou plusieurs petits entrepôts, voire de la centraliser au niveau du siège.

Certaines enseignes ont déjà choisi d'externaliser cette activité (cas par exemple d'une enseigne de proximité).

Les process administratifs ont bénéficié dans les années récentes d'une forte informatisation et de l'automatisation de certaines procédures, ce qui a entraîné une diminution des effectifs de gestion nécessaires. Le déploiement des progiciels de gestion intégrés se poursuivra dans les années à venir et le périmètre des activités concernées s'élargira (comptabilité, finance, achat, commande, logistique, ressources humaines...). La dématérialisation des factures avec les fournisseurs interviendra également à échéance 2015. L'effort en matière de déploiement de ces progiciels spécifiques va encore permettre des gains de productivité et favoriser la centralisation

des équipes administratives. La plus grande maîtrise de ces outils de gestion doit se faire au niveau des activités de back office mais aussi au niveau des différents rayons.

D'ores et déjà sauf exception, la fonction achat est fortement centralisée. La fixation des prix est centralisée pour la plupart des magasins intégrés. De plus en plus le lien fonctionnel avec le marketing sera important.

Au niveau de la fonction ressources humaines, certaines enseignes gérant des franchisés ont déjà fait le choix d'organiser le recrutement, la formation et du conseil comme un système de prestations mis à disposition du réseau. Est-ce que ce mode de « conseil en ressources humaines » va se renforcer afin d'alléger la charge de gestion du personnel de chaque directeur de magasin ou d'entrepôt ?

Seul le format de maxidiscount annonce pour certaines de ses enseignes un renforcement des fonctions support (contrôle de gestion, ressources humaines...) sachant qu'actuellement celles-ci sont des plus réduites.

La fonction logistique est mutualisée selon une logique soit régionale, soit produit (secs, frais, surgelés...) avec une couverture qui peut être nationale. Les marchandises viennent de plateformes logistiques et du fait de l'optimisation des flux, ces sites auront tendance à être plus concentrés.

Ce mouvement de mutualisation qui a tendance actuellement à se renforcer s'accompagne également d'une accentuation de la sous-traitance de l'activité. Certaines enseignes pour des raisons principalement de coût pourraient faire le choix d'augmenter la part de leurs entrepôts « prestés ».

Le développement durable pourra aboutir au niveau des grands groupes à la création de quelques postes afin de coordonner et diriger la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière d'environnement (prévention, traitement, réduction des pollutions et des risques, économie d'énergie, application de la législation en matière d'hygiène et de sécurité...). Ces postes commencent à être créés et cette tendance se poursuivra de manière ponctuelle. L'organisation du transport devient de plus en plus un point stratégique.

2.2. Les principaux impacts sur les métiers

En synthèse, les facteurs de changement principaux ayant un impact sur le métier d'hôte(sse) de caisse sont :

- La diffusion des caisses automatiques self check out ou self scanning
- Le développement de la polyvalence vers principalement la mise en rayon
- Le développement des services, les exigences en termes de qualité de service et d'accueil.

De ces trois axes de changement décrits dans la partie précédente, il pourrait émerger à horizon 2015, selon les stratégies des enseignes, **deux profils différents d'hôte(sse)s de caisse** :

- Un profil que certains appellent déjà « **assistant(e) de caisse** » centré sur l'information, l'accompagnement des clients dans l'utilisation des caisses automatiques, le contrôle, la gestion des conflits, la gestion des anomalies. A ce profil, l'organisation retenue pourrait être de rajouter la participation à la vente de nouveaux services qui dans sa partie relationnelle

fait appel aux mêmes types de compétences. Mais les connaissances techniques associées et l'élévation possible du pré-requis (niveau bac minimum) seraient à réfléchir.

- Un profil plus proche d'un **employé commercial polyvalent** qui continuerait à prendre en charge le travail sur les caisses traditionnelles et qui contribuerait à la gestion des rayons (mise en rayon, facing, réassortiment...). Ce profil pourrait correspondre également au mouvement inverse, un employé commercial actuel pouvant devenir polyvalent sur le secteur caisse traditionnelle.

L'introduction des caisses automatiques restructure donc les activités des hôte(sse)s de caisse. Dans la première partie de ce document, nous avons vu que sur les caisses traditionnelles, les activités se maintiennent autour de deux grands domaines : la gestion technique de la caisse et le commercial. Les relations avec le client deviennent le cœur du métier. L'assistance au client, les compétences à les renseigner sont primordiales.

L'assistant(e) de caisse avec le self check-out gère plusieurs flux de clients et en cas d'affluence, son attention et son niveau de vigilance sont très sollicités.

Sur ce profil, les compétences clés deviennent principalement relationnelles. L'assistant(e) doit aller vers les clients et être pro-actif(ve) dans l'établissement de la relation. Sa posture relationnelle est différente de celle adoptée dans le travail sur caisse traditionnelle. Par son observation de la situation, la personne doit détecter les problèmes potentiels et être très réactive. Elle doit maîtriser l'écran de contrôle et aller vers le client en cas d'anomalie.

Le contrôle est très important, le personnel devant vérifier souvent le passage de plusieurs clients simultanément. La gestion des conflits devient un point sensible en cas de démarque potentielle ou lors de contrôles aléatoires au niveau du self scanning.

Ce premier profil présage des activités principales et des compétences clés nécessaires après le déploiement de la RFID sur l'encaissement. Il a l'avantage également de limiter la pénibilité physique de l'activité. En revanche, les qualités d'attention, la posture pro-active dans la relation aux clients demandent plus de compétences comportementales.

Le second profil reste plus proche de celui qui existe déjà dans certains formats, supérettes ou certains supermarchés, sans aller jusqu'à autant de polyvalence que dans le maxidiscount. Une réflexion devrait alors s'engager sur les conditions de travail et l'organisation de la polyactivité afin de tenir compte du fait que les activités à plus forte pénibilité se retrouveraient regroupées.

D'autre part, jusqu'où la stratégie des enseignes ira-t-elle pour enrichir ce dernier profil en matière de gestion des rayons, d'activité commerciale et effectuer un rapprochement avec les nouvelles exigences de l'employé commercial ?

Les **employés commerciaux** voient en effet une optimisation dans la gestion des commandes et dans celle des stocks et le domaine commercial se développe dans leur activité. On leur demandera de mieux renseigner les clients, de bien connaître les caractéristiques des produits et de contribuer à la mise en valeur de leur rayon. Cet axe de développement sera d'autant plus important que l'on se situe dans la variante 2 envisagée dans la partie économique.

L'arrivée des progiciels de gestion intégrés et des méthodes d'optimisation des stocks et de la gestion des rayons vont permettre aux **managers de rayon et de secteur** de dégager du temps de gestion pour le réinjecter dans l'animation commerciale et le management. Alors que la majorité des enseignes (supermarchés, hypermarchés, cash and carry) annoncent des pré-requis

actuels autour de Bac+2, certaines commencent à embaucher des Bac + 5 pour leurs recrutements externes. Le poste d'adjoint au manager tend à se développer.

Le développement des réseaux de proximité donnera de l'importance aux **managers de petites unités commerciales et aux responsables des supérettes**.

Le marketing produit et le marketing client vont tendre à se développer dans les prochaines années du fait de la nécessité de différencier son offre et de l'adapter au plus près, selon la typologie des clients. De plus, les données disponibles par le développement d'outils techniques rendront possibles ces études approfondies.

Dans les métiers de la logistique, des profonds changements vont intervenir grâce à la mécanisation des entrepôts et à l'optimisation des flux dans la supply-chain. Quelques nouveaux profils comme les techniciens de maintenance, les ingénieurs méthodes seront nécessaires.

Le profil de « chef de ligne » en développement dans les entrepôts automatisés se rapprochent de celui de « conducteur de ligne » du secteur industriel.

En revanche, le besoin en caristes sera moindre du fait de l'organisation de plus en plus en flux tendu et donc de la diminution des stockages. Les entrepôts seront plus bas. Les entrepôts qui étaient souvent organisés par type de produits (secs, frais...) vont avoir tendance à être structurés par type de flux.

Les réceptionnaires verront leur activité très fortement impactée par la RFID. Les points de contrôle ne seront plus systématiques. Les livraisons importantes seront certifiées par les industriels. Il s'agira de disposer de contrôleur qualité qui travaillera par sondage. Le besoin de réceptionnaires sera plus limité sauf pour les produits frais. Ceux-ci auront en revanche un besoin renforcé de compétences techniques.

Dans ce domaine, on peut se demander si des nouveaux profils liés à l'organisation, la négociation, la réservation de transport ne pourraient pas émerger en 2015 du fait des problèmes constatés actuellement au niveau de la sous-traitance du transport. La gestion des tournées est fondamentale et nécessite un bon niveau de dialogue avec les points de vente.

L'organisation de la supply chain devra s'adapter à la montée en charge du e-commerce y compris pour les achats alimentaires. Selon que ce développement se fera ou non au détriment des ventes en points de vente, l'influence sur l'emploi global sera différente. D'autre part, en fonction de l'organisation retenue, les activités de logistique correspondantes seront à prendre en charge dans des entrepôts ou dans les points de vente.

2.3. La prospective quantitative

Nous procédons ici à la prospective quantitative de l'emploi de la branche. Nous revenons dans un premier temps brièvement sur les aspects des scénarios de nature à impacter le volume d'emploi de la branche, assorti des hypothèses retenues pour le chiffrage de l'activité.

Lors de la construction des scénarios économiques, nous avons émis l'hypothèse d'un certain nombre de facteurs structurants de deux natures :

- Les « constantes », désignant les facteurs d'évolution susceptibles d'être retrouvés (sous des formes éventuellement différentes) dans l'ensemble des scénarios,
- Les « facteurs d'incertitude », dont les modalités sont propres à l'une ou l'autre variante et qui peuvent, le cas échéant, en constituer des éléments déclencheurs.

■ Les « constantes » communes aux 3 scénarios en termes d'emploi

La diffusion du facteur technologique constitue une caractéristique commune aux 3 variantes, et dont l'impact sur l'emploi est visible. Sur le plan quantitatif, ce facteur jouera plus spécifiquement sur les emplois de caisse - technologies de caisses automatiques - et sur le personnel employé dans les entrepôts - entrepôts automatisés. Nous insistons par ailleurs sur le fait que seul l'impact de technologies existantes et éprouvées est pris en compte. Sur le plan des caisses automatiques, notamment seuls les dispositifs de self check out et de scanning sont pris en considération, les technologies de type RFID n'étant pas à l'heure actuelle considérées comme opérationnelles au niveau de l'encaissement.

La fin de la croissance extensive (par le tarissement du potentiel d'ouverture de nouveaux magasins) se traduit par une volonté d'entrée dans un régime de croissance intensive (obtenir un meilleur rendement des structures existantes) qui pourra s'effectuer selon deux voies : une stratégie de compression des coûts (par l'optimisation de la supply-chain notamment), et une stratégie d'augmentation de la valeur ajoutée commerciale (afin d'augmenter le bénéfice tiré de chaque client, en termes de fidélisation et de différenciation notamment).

L'impact sur l'emploi de ces deux alternatives est clair. La première se traduit par une substitution du facteur capital au facteur travail, sur les postes de moindre qualification pour lesquels des solutions automatisées existent. La seconde débouche sur une élévation du niveau moyen de qualification du personnel, visant à répondre à des besoins plus sophistiqués des clients.

■ Les « facteurs d'incertitudes » en termes d'emploi

Nul doute que ces deux voies d'obtention de la croissance intensive seront explorées simultanément par les entreprises de la branche. La priorité stratégique et les moyens consacrés à l'une ou à l'autre varieront fortement en fonction de facteurs exogènes, susceptibles de varier d'un scénario à un autre.

Le contexte macroéconomique influence directement l'évolution de la consommation des ménages et donc le volume de la demande globalement adressée aux entreprises de la branche. Toutes choses égales par ailleurs, l'emploi global de la branche est donc susceptible d'évoluer

selon un rythme plus ou moins soutenu, en lien direct avec les grandeurs macroéconomiques. Ce constat général, est par ailleurs à nuancer par formats dont l'attrait pour les consommateurs peut sensiblement varier en fonction de la conjoncture économique, notamment en termes de sensibilité aux prix et au contenu de l'offre commerciale. Trois évolutions conjoncturelles possibles sont ainsi proposées dans nos scénarios : évolution tendancielle (scénario central), conjoncture déprimée (variante n°1) et regain de croissance (variante n°2).

L'évolution des modalités du jeu concurrentiel est également de nature à impacter de façon sensiblement différente les volumes et les contenus en emploi. Une intensification de la concurrence par les prix, avec un alignement généralisé des comportements agressifs, caractérisés par une volonté de comprimer les coûts de production (au prix d'une éventuelle paupérisation de l'offre commerciale) sont de nature à impacter défavorablement les emplois, notamment les moins qualifiés. Cette situation est examinée dans la variante n°1. A l'inverse, une démultiplication des stratégies de différenciation, basées sur un enrichissement de l'offre commerciale, laissant au second plan les questions de réduction des coûts est de nature à induire une évolution plus favorable de l'emploi, comme le traduit la variante n°2. Un compromis entre ces deux positionnements extrêmes, tel que nous l'envisageons dans le scénario central, conduirait à des évolutions plus nuancées et contrastées entre les formats.

L'évolution de la réglementation constitue le troisième des principaux facteurs d'incertitude. En redéfinissant les « règles du jeu concurrentiel », celle-ci est susceptible de juguler ou au contraire d'élargir les possibilités stratégiques offertes aux acteurs de la branche. Contrairement aux deux facteurs précédents, celui-ci ne fait pas l'objet d'une prise en compte « explicite » dans les 3 variantes proposées. De façon indicative, nous retenons cependant que l'assouplissement de la réglementation en termes de politiques tarifaires (Loi Galland et ses réformes successives) peut être de nature à favoriser l'émergence d'un cas de figure proche de la variante n°1. En revanche, la mise en œuvre d'une politique visant à favoriser le petit commerce des centres-villes est plus conforme avec la configuration proposée dans la variante n°2.

Incertitudes réglementaires : quatre chantiers en cours

Les événements et les déclarations récentes du gouvernement ne laissent planer aucun doute quant aux intentions de réforme –profondes- de la grande distribution, dans un contexte de défense du pouvoir d'achat des consommateurs.

Quatre principaux chantiers de réforme sont actuellement menés par les pouvoirs publics :

- La question du travail dominical, pour laquelle des concertations ont déjà abouti au premier trimestre 2007, donne lieu à des travaux complémentaires, le Conseil Economique et Social doit émettre un certain nombre de recommandations définitives ;
- La réforme des règles d'urbanisme commercial (lois Royer et Raffarin) devrait s'appuyer sur les nombreux rapports rendus au cours des derniers mois sur cette question, pour fonder une régulation rénovée compatible avec les prescriptions européennes et favorable à l'arrivée de concurrents plus nombreux là où la concurrence est encore insuffisante ;
- La relation industrie – commerce, à nouveau réformée par la loi Châtel qui introduit une nouvelle définition du seuil de revente à perte, sans toutefois autoriser la discrimination tarifaire ou la négociation des conditions générales de vente. Elle ne constitue vraisemblablement qu'un nouvel épisode d'un feuilleton réglementaire à nombreux rebondissements. Le projet de « loi pour la modernisation de l'économie », attendu pour le printemps 2008, devrait revenir sur le principe de négociabilité des tarifs et des conditions générales de vente ;
- Le projet de réforme des allègements de charges sociales patronales est en cours.

■ Nature de l'exercice de prospective quantitative de l'emploi

Nous procédons ici à la prospective quantitative de l'emploi pour chacun des formats de la branche, et pour les principaux métiers qui le composent. Cet exercice de prospective est à voir comme une tentative de chiffrage, scénarisée, des principaux impacts quantitatifs sur l'emploi des mutations en cours dans la branche. Il ne s'agit donc pas d'une prévision (au sens économétrique du terme) mais plutôt d'un support d'aide à la décision des différents partenaires de la branche (distributeurs, partenaires sociaux, représentants de l'état), prenant en compte deux types de mécanisme :

- La projection du contexte macroéconomique, et de l'évolution des parts de marché de chacun des formats visant à évaluer la progression de l'activité de chaque format ;
- Les stratégies des acteurs, en termes d'intégration du facteur technologique et de modes d'organisation, et leurs conséquences sur les principales familles de métiers.

La méthodologie retenue est exposée de façon détaillée dans les annexes qui accompagnent ce rapport. Sans revenir ici sur cet exposé, nous nous permettons de rappeler au lecteur quelques hypothèses de notre méthode qu'il convient de garder à l'esprit lors de la lecture des résultats :

- Les projections sont effectuées à partir des données FORCO d'emploi salarié au 31/12/2005. Les projections correspondent donc à la même unité, i.e. emploi salarié au 31/12/2015 ;
- Nous ne faisons pas d'hypothèses sur la projection en équivalent temps plein des emplois, et le recours au temps partiel est supposé constant au cours des projections. De même, nous n'effectuons pas d'hypothèses d'externalisation de l'emploi (recours aux prestataires). Les personnes occupées dans la branche sont donc comptabilisées dans l'emploi de la branche ;
- Les projections par métiers ont été limitées volontairement aux familles de métiers représentant les plus grandes masses d'emplois (hôtes(ses) de caisse et employés commerciaux), dans les deux formats dominants de la branche (hypermarchés et supermarchés).

Nous commencerons par procéder au chiffrage des hypothèses économiques (conjoncture macroéconomique, évolution des parts de marchés) des 3 scénarios, puis nous reviendrons sur la projection de l'emploi de la branche, pour chacun des formats que nous déclinerons pour chacune des 3 variantes.

2.3.1. Chiffrage des hypothèses macro-économiques

Le cadre macroéconomique qui sert à la projection des scénarios est ici décrit de manière succincte avec les valeurs retenues pour le chiffrage des hypothèses macroéconomiques.

■ Scénario central : Entrée en douceur dans le régime de croissance intensive

Le scénario central privilégie une évolution tendancielle tant sur le plan de la conjoncture économique que sur celui des comportements des entreprises de la branche. Nous faisons l'hypothèse d'une croissance moyenne de 2% par an du Produit Intérieur Brut (PIB) en volume et d'1,5% par an de l'indice des prix à la consommation (IPC). Ces valeurs correspondent aux niveaux de croissance constatés sur la période 1995-2005, et diffèrent légèrement des évolutions

des années 2000 à 2005 caractérisées par un moindre niveau de croissance du PIB (+1,5% par an) et une légère dérive inflationniste (+2,0%).

Ces hypothèses se soldent par une progression annuelle moyenne de +2,2% en volume de la consommation des ménages, qui atteint un niveau de dynamisme comparable à celui de la décennie précédente (+2,4% par an). Les projections tendanciennes des arbitrages budgétaires des ménages pénalisent toutefois la consommation alimentaire, qui ne croît plus que de +1,3% en volume (contre +1,6% au cours de la décennie précédente). Sur l'alimentaire, les transferts de parts de marché demeurent d'amplitude modestes (inférieurs à 1 point sur 10 ans) entre les formats. Ils profitent aux maxidiscompteurs (+0,8 point), qui achèvent au cours de la décennie à venir, l'extension de leur parc de magasins sur le territoire, et dans une moindre mesure au commerce de proximité (+0,2 point). Sur le non alimentaire, le développement de la concurrence des grandes surfaces spécialisées et surtout du commerce électronique pénalise les hypermarchés, qui perdent 1 point de part de marché, et dans une moindre mesure les supermarchés (-0,25 point).

■ Variante n°1 : Prévalence de la concurrence par les prix

La variante n°1 se caractérise par une conjoncture économique morose, avec une progression moyenne du PIB limitée à +1,5% par an en volume. La consommation des ménages ne croîtrait alors que de +1,7% par an en moyenne. Sous l'effet d'arbitrages budgétaires défavorables, la consommation alimentaire ne progresserait par ailleurs plus que de 0,8% par an.

Confrontés à un marché stagnant, les distributeurs n'ont d'autres solutions pour entretenir leur croissance que de conquérir des parts de marchés, en s'affirmant sur le terrain sur lesquels les consommateurs sont devenus les plus sensibles : les prix. Sur ce terrain, les maxidiscomptes bénéficient d'une longueur d'avance, et voient leur modèle se diffuser chez les autres formats, tout particulièrement les supermarchés qui tendent à se repositionner sur ce concept. Les maxidiscomptes captent ainsi 4 points de parts de marchés sur l'alimentaire, au détriment des autres types de magasins. L'omniprésence du discours prix et les comportements agressifs des distributeurs se traduisent toutefois par une réduction sensible du rythme de croissance des prix (+1,2% par an en moyenne annuelle). Conscients de l'enjeu représenté par le non-alimentaire, les hypermarchés parviennent à stabiliser partiellement (-0,5 point) leurs parts de marché sur cette activité, en jouant de leur taille.

■ Variante n°2 : Accélération de la fragmentation de l'espace commercial

A l'inverse, la variante n°2 se distingue par une évolution conjoncturelle favorable : le PIB y croît au rythme moyen de 2,5% par an. L'embellie conjoncturelle profite à tous et la consommation des ménages progresse de près de 3% par an en volume, la consommation alimentaire progressant quant à elle de 1,9%.

Ce dynamisme de la demande relâche la pression sur les prix (on note une légère dérive inflationniste de l'ordre de +1,8% par an), et ouvre la voie à des formes de commerces innovantes qui font écho aux aspirations des consommateurs, notamment dans les formats de proximité. A l'origine des concepts les plus innovants, supérettes et petits supermarchés tirent leur épingle du jeu et captent chacun près d'1 point de PdM, au détriment des grands hypermarchés de périphérie, dont la fréquentation en baisse, impacte négativement la PdM non alimentaire (- 2 points). Malgré une hausse de la fréquentation, les supermarchés perdent également des parts de marché sur le non alimentaire (-0,5 point) : les consommateurs leur préfèrent en effet les magasins spécialisés de proximité. Le maxidiscompte ramené à une

clientèle de niche voit sa part de marché stagner en dépit de quelques ouvertures de nouveaux magasins.

Tableau de synthèse des paramètres de la projection d'activité

Hypothèses	2005/2015		
	Central	Variante n°1	Variante n°2
Indicateurs macroéconomiques (Taux de Croissance Annuel Moyen sur 2005/2015)			
PIB (en volume)	2,0%	1,5%	2,5%
IPC	1,5%	1,0%	1,8%
Marché alimentaire (Variation de Parts de Marché)			
Hypermarchés	-1 pt	-1 pt	-1,5 pt
Supermarchés	=	-2 pts	+0,8 pt
Maxidiscomptes	+0,8 pt	+4 pts	=
Supérettes et Comm. Alim. Gén.	+0,2 pt	+1 pt	+0,8 pt
Marché non alimentaire (Variation de Parts de Marché)			
Hypermarchés	-1 pt	-0,5 pt	-2 pt
Supermarchés	-0,25 pt	-0,5 pt	-0,5 pt

Source : Données 2000/2005 INSEE, hypothèses prospective Crédoc

Note de lecture : Dans le scénario central, la croissance du PIB est fixée à 2% par an en moyenne sur la période 2005-2015, celle de l'indice des prix à la consommation (IPC) à 1,5% par an. Les hypermarchés perdent 1 point de parts de marché en 10 ans sur le marché alimentaire, et 1 point de part de marché sur le non alimentaire.

2.3.2. Projections de l'emploi de la branche

Ces scénarios se traduisent par des évolutions variables de l'emploi de la branche. Dans les 3 cas de figure cependant, la progression de l'emploi s'effectue à un rythme inférieur à celui des 5 dernières années. Le scénario central conduit à une progression de 37 000 emplois (+0,6% par an en moyenne sur 10 ans) des effectifs de la branche, soit légèrement moins en 10 ans que la progression des 5 dernières années (+48 000 emplois). La variante n°1 conduit à une diminution des effectifs de 39 000 emplois (-0,6% par an en moyenne sur 10 ans), qui affecte l'ensemble des formats à l'exception du maxidiscompte (+4,4% en moyenne sur 10 ans), dont le concept suscite un véritable engouement dans ce scénario. La variante n°2 se traduit par une progression marquée de l'emploi (+87 000 emplois), plus spécifiquement concentrée sur les supermarchés (+42 000), format le plus populaire dans ce scénario.

Prospective quantitative de l'emploi de la branche par formats

Variations d'effectifs cumulées entre 2000 et 2005, 2005 et 2015

Format	2005	Ecart 2000-05	Ecart 2005-15		
			Central	Var n°1	Var n°2
Hypermarchés	294 000	+20 000	+9 000	-27 000	+28 000
Supermarchés	225 000	+13 000	+17 000	-23 000	+42 000
Maxidiscomptes	33 000	+9 000	+8 000	+18 000	+6 000
Commerce de détail	552 000	+42 000	+34 000	-32 000	+76 000
Centrales d'achats, admin. d'entreprises	25 000	+1 000	+1 000	=	+2 000
Entrepôts, Commerces de gros	58 000	+5 000	+2 000	-7 000	+9 000
Commerce de gros	83 000	+6 000	+3 000	-7 000	+11 000
Ensemble	635 000	+48 000	+37 000	-39 000	+87 000

Taux de croissance annuels moyens des effectifs employés

Format	2005	TCAM 2000-05	TCAM 2005-15		
			Central	Var n°1	Var n°2
Hypermarchés	294 000	+1,4%	+0,3%	-1,0%	+0,9%
Supermarchés	225 000	+1,2%	+0,7%	-1,1%	+1,7%
Maxidiscomptes	33 000	+6,6%	+2,2%	+4,4%	+1,7%
Commerce de détail	552 000	+1,6%	+0,6%	-0,6%	+1,3%
Centrales d'achats, admin. d'entreprises	25 000	0,8%	+0,4%	+0,0%	+0,8%
Entrepôts, Commerces de gros	58 000	1,8%	+0,3%	-1,3%	+1,5%
Commerce de gros	83 000	+1,5%	+0,4%	-0,9%	+1,3%
Ensemble	635 000	+1,6%	+0,6%	-0,6%	+1,3%

Note de lecture : Dans le scénario central, les effectifs de la branche progressent de 37 000 emplois en 10 ans, soit un rythme de croissance de 0,6% par an en moyenne au cours de la période 2005-2015. Au cours de la période 2000-2005, les effectifs avaient progressé de 48 000 emplois en 5 ans, soit un rythme de progression moyenne de 1,6% par an sur 5 ans.

Source : Projections 2015 Crédoc, données 2005 FORCO, données 2000 estimations Crédoc d'après FORCO/Unédic

Nous détaillons maintenant les hypothèses retenues et les projections réalisées pour les 3 scénarios au niveau de chacun des formats. Ces projections sont par ailleurs déclinées par grandes familles de métiers au niveau des hypermarchés et des supermarchés.

2.3.3. Les hypermarchés

Les hypermarchés constituent le format privilégié pour la diffusion des technologies de caisses automatiques. Leur présence devrait se généraliser à l'ensemble du parc : quel que soit le scénario considéré, plus d'un magasin sur deux devrait être équipé d'un module (au moins) de caisses automatiques, majoritairement de type Self-Check-Out. Ce type de machines ne devrait cependant occuper qu'une part minoritaire des lignes de caisses, bien que cette part puisse varier dans des proportions importantes en fonction des 3 scénarios.

L'amélioration des modes d'organisation (tels que le prêt à vendre) et l'utilisation de nouvelles techniques (étiquetage électronique notamment) sont de nature à engendrer des gains de productivité dans les 3 scénarios, se traduisant par des économies de personnel d'employés commerciaux.

Hypothèses retenues pour la projection de l'emploi par métiers dans les hypermarchés

HYPERMARCHES	2005	2015		
		Central	Var n°1	Var n°2
Caisses automatiques				
<i>Proportion de magasins équipés</i>	12%	80%	100%	60%
<i>% Caisses automatiques / lignes de caisses</i>	15%	25%	45%	25%
Emplois de caisses				
<i>Nombre de caissières / caisses traditionnelles</i>	1,97	1,87	1,67	1,97
<i>Taux de variation du ratio (sur 10 ans)</i>	n.a.	-5%	-15%	0%
Réaffectation des ressources				
Ensemble	n.a.	42%	25%	60%
<i>dont Accompagnement des clients aux caisses automatiques</i>	n.a.	12%	10%	20%
<i>dont Employés commerciaux</i>	n.a.	20%	15%	20%
<i>dont Autres (accueil...)</i>	n.a.	10%	0%	20%
Ressources d'employés commerciaux				
<i>Variation des ressources (progrès technologique, organisation...)</i>	n.a.	-10,0%	-15,0%	-5,0%

Note de lecture : Dans le scénario central, 80% des magasins sont équipés de caisses automatiques, qui occupent dans ces magasins 25% des lignes de caisse. Ce niveau d'équipement induit une diminution de 5% en 10 ans du nombre de caissières employées sur les postes traditionnels. Les économies de ressources de personnel ainsi dégagées sont réaffectées à 42% (dont 12% pour le seul accompagnement du bon fonctionnement des caisses automatiques mises en place). Enfin, les progrès technologiques et organisationnels permettent (toutes choses égales par ailleurs) une diminution de 10% des ressources en employés commerciaux.

Source : Hypothèses prospective Crédoc

■ Scénario central

Dans ce scénario, la plupart des magasins ont misé sur le développement des caisses automatiques, qui sont présentes dans 80% du parc en 2015. Le self-check-out, demeure la technologie la plus répandue, le self-scanning demeure plus particulièrement concentré dans les enseignes qui ont opté pour une stratégie volontariste de fidélisation.

Le poids des caisses automatiques dans les lignes de caisses demeure cependant discret, ces dernières représentant un poste sur quatre dans les magasins équipés. Les flux de client absorbés par ces équipements demeurent modestes, et ciblé sur les petits paniers. Ils permettent principalement la régulation du passage en caisse (pics d'activité, absentéisme).

Les économies de personnels dégagées grâce à ces machines sont réaffectées en magasin dans plus de 40% des cas, principalement vers des fonctions d'employés commerciaux (20%),

d'accompagnement du fonctionnement des caisses automatiques (12%) ou autres (accueil, etc... 10%). Le cumul des évolutions technologiques et organisationnelles permet des économies de 10% environ des ressources en employés commerciaux.

En raison de l'évolution légèrement défavorable des parts de marchés, les volumes d'activités ne progressent que de 1,3% par an en moyenne annuelle, soit légèrement moins que la consommation des ménages.

Au final, le secteur emploie 303 000 personnes soit une progression globale de 9 000 postes (+0,3% par an en moyenne sur 10 ans), cependant contrastée par types de métiers. Le nombre d'hôtes(ses) de caisse se contracte ainsi de 7 000 personnes (-1,0% par an en moyenne sur 10 ans), alors que le nombre d'employés commerciaux (+ 0,6% par an en moyenne sur 10 ans) et les autres métiers (+0,7% par an en moyenne sur 10 ans) progressent respectivement de 6 000 et 10 000 emplois.

■ Variante n°1

Dans ce scénario, tous les éléments susceptibles de développer les économies du facteur travail sont exploités à leur maximal. L'alignement stratégique sur la concurrence par les prix crée un phénomène d'émulation et la totalité des hypermarchés s'équipent de caisses automatiques de type self-check-out. En complément, une fraction importante de magasins s'équipent également de dispositifs de type self-scanning. L'accumulation de ces deux dispositifs renforce considérablement le poids des caisses automatiques dans les lignes de caisse : près d'une caisse sur deux (45%) serait ainsi de type Self-Scanning ou Self-Check-Out. Les flux de clients absorbés par ces machines deviennent considérables, et permettent, outre la régulation du passage en caisse, une diminution visible des personnes employées sur les caisses qui restent traditionnelles.

Les économies de ressources humaines ainsi dégagées, ne sont réaffectées que dans un cas sur quatre, soit vers l'activité d'employé commercial (15%) et l'accompagnement du fonctionnement des caisses (10%, correspondant principalement à la fonction de contrôle des clients transitant par les Self-Scanning). Les réaménagements considérables effectués tant sur le plan organisationnel que technologique dégagent en tout une économie de 15% sur le personnel d'employés commerciaux.

Dans un contexte de progression minime de l'activité (+0,9% par an en moyenne sur la période), sous la pression d'une conjoncture économique morose, alors que les parts de marché tendent à stagner, 27 000 emplois disparaîtraient de ce format (-1,0% par an en moyenne sur la période). Ce recul est massivement concentré sur les emplois de caisse (-30 000 emplois soit un recul de -5,3% par an en moyenne), alors que les effectifs d'employés commerciaux demeurent stables (via le processus de réaffectation des ressources notamment), et le personnel des autres catégories progresse légèrement (+3 000 emplois, soit +0,2% par an en moyenne sur la période).

■ Variante n°2

En dépit du caractère secondaire accordé, dans ce scénario, à la compression des coûts de fonctionnement, l'équipement en caisses automatiques atteint 60% des magasins. La plupart des distributeurs sont en effet sensibles à l'impact positif auprès de la clientèle (image de modernité, aspect pratique pour les clients « petits paniers »). Par ailleurs, le différentiel d'équipement entre self-check-out et self-scanning est moindre dans ce scénario, en raison de l'importance accordée aux programmes de fidélisation.

Les gains de productivité occasionnés par la mise en place des caisses automatiques sont très largement utilisés au service du client : soit par la réduction des temps de passage en caisse (se traduisant par un maintien des effectifs employés sur les machines qui restent traditionnelles), soit par la réaffectation vers d'autres activités qui concerne 60% des économies de personnel réalisés. Des améliorations marginales des modes de fonctionnement sont mises en oeuvre autorisant une économie totale de 5% des effectifs d'employés commerciaux.

A un degré certes moindre que les formats de plus petite taille, les hypermarchés bénéficient de l'embellie de la consommation des ménages, avec une progression de 1,3% de l'activité, qui se traduit par une progression de 28 000 emplois (+0,9% par an en moyenne sur la période) du personnel en hypermarchés. Ces emplois profitent plus particulièrement aux autres catégories de métiers (+17 000) et aux employés commerciaux (+ 10 000), alors que l'effectif employé en caisses reste globalement stable.

Prospective quantitative de l'emploi des hypermarchés par métiers

HYPERMARCHES	2005	2015			2015		
		Central	v1	v2	Central	v1	v2
Hôtes(sses) de caisse	71 000	64 000	41 000	72 000	-7 000	-30 000	+1 000
Employés commerciaux	94 000	100 000	94 000	104 000	+6 000	=	+10 000
Autres	129 000	139 000	132 000	146 000	+10 000	+3 000	+17 000
Ensemble	294 000	303 000	267 000	322 000	+9 000	-27 000	+28 000

Source : Données 2005 FORCO, prospective Crédoc

2.3.4. Les supermarchés

Le recours aux caisses automatiques devrait, dans les supermarchés, s'avérer moins massif que dans les hypermarchés. En effet, ce sont principalement les supermarchés de plus grande taille qui sont les plus fortement susceptibles d'être intéressés par ce type de dispositif. Par ailleurs, la mise en œuvre de ce type de machines peut être plus malaisée que dans les hypermarchés, en raison des tailles plus limitées des lignes de caisses. Le nombre de magasins équipés ne devrait donc pas excéder 40% même dans la configuration la plus propice au développement de ce type d'appareils. Par ailleurs, le poids des modules de caisses automatiques dans les magasins équipés serait également plus fortement contraint que dans les hypermarchés.

Hypothèses retenues pour la projection de l'emploi par métiers dans les supermarchés

SUPERMARCHES	2005	2015		
		Central	Var n°1	Var n°2
Caisses automatiques				
Proportion de magasins équipés	2%	25%	40%	20%
% Caisses automatiques / lignes de caisses	25%	30%	35%	25%
Emplois de caisses				
Nombre de caissières / caisses traditionnelles	1,37	1,3	1,23	1,37
Taux de variation du ratio (sur 10 ans)	n.a.	-5%	-10%	0%
Réaffectation des ressources				
Ensemble	n.a.	35%	18%	62%
dont Accompagnement des clients aux caisses automatiques	n.a.	15%	13%	27%
dont Employés commerciaux	n.a.	15%	5%	20%
dont Autres (accueil...)	n.a.	5%	0%	15%
Ressources d'employés commerciaux				
Variation des ressources (progrès technologique, organisation...)	n.a.	-7,0%	-10,0%	-5,0%

Source : Chiffrage Crédoc, d'après données distributeurs

■ **Scénario central**

Dans ce scénario, un supermarché sur quatre fait le choix de s'équiper de caisses automatiques, principalement de type Self-Check-Out. Ces machines représentent 30% des lignes de caisses et leur utilisation sert principalement à réguler le trafic de clientèle sur les petits paniers. L'impact sur l'emploi de caisses est plus modeste, il est ainsi principalement absorbé par le non remplacement des départs. Seulement 35% des gains réalisés sur le personnel de caisse sont ainsi réaffectés en magasin, principalement dans l'accompagnement des caisses automatiques et la présence en rayon. Les gains réalisés sur les personnels d'employés commerciaux sont par ailleurs plus modestes qu'en hypermarché (-7%).

Le volume d'activité en progression de 1,4% par an en moyenne, permet aux effectifs de progresser de 16 000 emplois principalement concentrés sur les employés commerciaux (+9 000, soit +0,8% par an en moyenne sur 10 ans) et les autres métiers (+6 000, +0,9% par an en moyenne sur la période) alors que le volume des personnels de caisse demeure globalement stable.

■ **Variante n°1**

Dans ce scénario, le contexte concurrentiel pousse un nombre important de magasins à se repositionner sur la formule maxidiscompte. Les magasins qui restent positionnés sur le créneau des supermarchés traditionnels sont poussés à s'équiper de caisses automatiques afin de juguler leurs coûts de fonctionnement. L'utilisation de ces dispositifs entraîne un resserrement des effectifs employés sur les caisses qui restent traditionnelles (près de 2/3 des lignes), et les économies de personnel réalisées ne sont que parcimonieusement réaffectées en magasin (à peine 20%). Les changements organisationnels et technologiques permettent un gain de 10% sur les ressources d'employés commerciaux.

Avec des volumes d'activités dont l'évolution reste étale (+0,0% par an en moyenne), les effectifs des supermarchés se contracte de 24 000 personnes (-1,1% par an en moyenne sur la période),

à part égale entre hôtes(ses) de caisses et employés commerciaux (environ 10 000 emplois). L'emploi dans les autres métiers recule plus légèrement (- 3 000 emplois).

■ Variante n°2

Dans ce scénario, seul un magasin sur cinq opte pour l'équipement en caisses automatiques. Dans ces magasins, une caisse sur quatre est automatique, à proportion presque égale entre self-scanning et self-check-out. Comme dans les hypermarchés, les gains de productivité occasionnés sont réutilisés au profit des clients, pour la diminution du temps de passage en caisse, et par la réaffectation en magasins, notamment dans la catégorie autres métiers. Dans ce scénario, en effet le développement de formes de commerces différenciées, se traduit par des initiatives originales dans cette catégorie de métiers.

Les volumes d'activités progressent de 2,1% par an, conduisant les effectifs du secteur à progresser de 41 000 unités, réparties sur l'ensemble des catégories de métiers, bien que la moitié d'entre eux soient des employés commerciaux.

Projection de l'emploi des supermarchés par métiers

SUPERMARCHES	2005	2015			2015		
		Central	v1	v2	Central	v1	v2
Hôtes(ses) de caisse	50 000	51 000	40 000	59 000	+1 000	-10 000	+9 000
Employés commerciaux	115 000	124 000	104 000	135 000	+9 000	-11 000	+20 000
Autres	60 000	67 000	58 000	73 000	+7 000	-2 000	+13 000
Ensemble	225 000	242 000	202 000	267 000	+17 000	-23 000	+42 000

Source : Hypothèses prospective Crédoc

2.3.5. Les autres formats

Pour terminer, nous nous livrons ici à la projection de l'emploi dans les autres formats de la branche (maxidiscomptes, centrales d'achats et personnel administratif, commerces de gros et entrepôts). Ces projections déclinées par formats et par scénario, ne sont pas communiquées par métier.

■ Les maxidiscomptes

Contrairement aux GSA traditionnelles, les magasins de maxidiscompte ne devraient pas s'équiper de caisses automatiques et ce pour plusieurs raisons : la petite taille de ces magasins dont les lignes de caisses plus exiguës (en moyenne 5 par magasins)¹⁰², autorisent difficilement la mise en place de tels équipements ; la polyvalence du personnel entre caisses et présence en

¹⁰² Source : Trade Dimensions

rayon qui limite l'intérêt du dispositif ; un retour sur investissement moindre que dans les GSA traditionnelles, de par le modèle économique du maxidiscompte.

De manière générale, le modèle économique et organisationnel de ces magasins devrait peu évoluer : l'évolution de l'emploi devrait donc être directement liée à celle de l'activité. L'emploi dans ce format progresserait ainsi dans les 3 cas de figures, bien que pour des raisons différentes, et selon des amplitudes toujours inférieures à celle des cinq dernières années.

Ainsi, dans le scénario central, les effectifs progresseraient de 8 000 emplois (+2,2% par an en moyenne sur la période), en raison d'une légère progression des parts de marché (correspond à l'achèvement du maillage du territoire) et dans un contexte de conjoncture économique clémente.

Dans la variante n°1, les effectifs progresseraient de 18 000 emplois (+4,4% par an en moyenne sur la période), en raison de transferts importants de parts de marchés, notamment au détriment des supermarchés.

Dans la variante n°2, les effectifs progresseraient de 6 000 emplois (+1,7% par an en moyenne sur la période), en raison principalement de la conjoncture macroéconomique favorable : les parts de marché restent stables, malgré l'extension du nombre de magasins.

■ Les centrales d'achats et l'administration des entreprises

Nous n'identifions pas, dans les centrales d'achat et l'administration des entreprises, de modification organisationnelle d'envergure susceptible d'impacter considérablement le volume d'emploi. Nous faisons donc l'hypothèse d'une progression de l'emploi en lien avec celle de l'activité, elle-même déterminée par l'activité des GSA (que nous voyons pour schématiser comme les « clients » des centrales d'achats). L'activité des centrales d'achat étant moins intensive en emplois que celle des magasins (moins de personnel, plus haut niveau de qualification), nous faisons l'hypothèse d'un lien mécanique plus faible entre activité et emploi, ce que traduisent les faibles écarts entre les projections des 3 scénarios, toutes d'amplitude modestes comme celles observées au cours des 5 dernières années.

■ Les entrepôts et le commerce de gros

L'évolution de l'emploi obéit à des logiques différentes dans les commerces de gros et les entrepôts, réunis dans un même agrégat au niveau des statistiques du FORCO. Dans le commerce de gros, le volume d'activité dépend, principalement, de celle des petits détaillants alimentaires non rattachés à une franchise, alors que celle des entrepôts découle plus directement de celle des GSA.

Dans le scénario central, la bonne santé des petits commerces de proximité permet aux grossistes de voir leur activité progresser légèrement, ce qui joue positivement sur l'emploi de cette forme de commerce. Dans les entrepôts, en revanche, le développement technologique (radio fréquence vocale notamment) permet des gains de productivité qui compensent la progression d'activité en provenance des GSA. Il en résulte une progression modérée de l'emploi de l'agrégat (+2 000 emplois soit +0,3% par an en moyenne sur 10 ans).

Dans la variante n°1, les défections des détaillants, qui rejoignent en masse les réseaux de franchise, grèvent la progression d'activité des grossistes. Les exigences des distributeurs en termes d'automatisation de la supply-chain se traduisent par un développement rapide de l'automatisation des entrepôts. Au total, 7 000 emplois disparaissent dans l'agrégat, soit une diminution de -1,3% par an en moyenne sur la période.

Dans la variante n°2, le développement du commerce de proximité profite aux grossistes, dont l'offre s'enrichit de nouveaux services. Ces deux effets se conjuguent pour rehausser l'emploi du secteur. La moindre attention portée par les distributeurs à l'optimisation de la supply chain, dans un contexte économique favorable, induit une moindre pression sur l'emploi des entrepôts, qui progresse même légèrement. Au final, l'emploi global de l'agrégat progresse de 9 000 emplois en 10 ans.

D PRECONISATIONS ET PLAN D' ACTIONS

Deux grandes orientations sont proposées dans cette dernière partie du rapport :

- **Négocier un accord GPEC de branche.**
 1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels
 2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants
 3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche et l'égalité des chances
- **Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à l'horizon 2015**

Une synthèse des préconisations figure page suivante.

Pour chaque orientation, la présentation suivante a été adoptée :

- le rappel des constats et enjeux
- Les recommandations
- La mise en œuvre selon les scénarios.

Synthèse des orientations et recommandations
Négocier un accord GPEC de branche
1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels
⇒ Mettre en œuvre des mesures permettant de stabiliser les emplois et de réduire la rotation du personnel
⇒ Réduire le temps partiel subi et fractionné
⇒ Généraliser les entretiens professionnels pour identifier les projets professionnels et les besoins en compétence des salariés
⇒ Développer les compétences et l'employabilité des salariés
⇒ Favoriser le développement de la mobilité professionnelle
⇒ Anticiper les besoins de reconversion de salariés occupant des métiers sensibles
2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants
⇒ Soutenir le développement de l'effort de formation et l'accès à la formation dans certains formats et pour certains publics
⇒ Renforcer la professionnalisation des salariés et l'accès à une certification
⇒ Réaffirmer les priorités de l'accord de branche sur la formation professionnelle, et préparer l'évolution des contenus de formation en anticipant les nouveaux besoins
⇒ Développer le recours à l'ensemble des dispositifs existants pour favoriser la professionnalisation et la montée en qualification des salariés de la branche
3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, l'égalité des chances et la gestion de la diversité
⇒ Soutenir le développement de l'apprentissage
⇒ Faire évoluer les processus RH dans la branche en lien avec l'égalité des chances
⇒ Accompagner l'encadrement dans la gestion de la diversité
⇒ Développer la formation de tuteurs et valoriser le tutorat afin d'aboutir à une véritable culture tutorale dans la branche
Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à l'horizon 2015 et favoriser l'émergence d'une culture de branche

Source : GESTE

1 NEGOCIER UN ACCORD GPEC DE BRANCHE

Le CEP est un outil de connaissance et d'anticipation des enjeux emploi-formation pour la branche. L'exercice de prospective qui a été réalisé (volet économique, volet RH) permet d'identifier des enjeux stratégiques selon les 3 configurations contrastées qui ont été explorées dans le cadre du scénario central et des deux variantes.

Il est nécessaire de contractualiser un engagement collectif des différentes parties prenantes (les partenaires sociaux, l'OPCA de branche, l'Etat) dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, et plus largement afin d'accompagner les mutations économiques, technologiques et socio-organisationnelles des structures et de préparer les salariés à ces évolutions. Pour les entreprises de la branche, le développement des compétences dans les équipes est un facteur de compétitivité dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Pour les salariés, le maintien de l'employabilité et la sécurisation des parcours professionnels passent par la montée en compétence et le développement de la mobilité professionnelle.

Le récent accord national interprofessionnel (ANI du 11 janvier 2008) sur la « modernisation du marché du travail » comprend des dispositions sur l'entrée et l'amélioration des parcours dans l'emploi et sur la GPEC.

1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels

1.1.1. *Constats et enjeux*

La branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire offre de nombreuses opportunités d'accès aux emplois à de nouveaux entrants. Elle favorise leur intégration rapide dans les points de vente et elle a développé des parcours d'intégration particulièrement adaptés à ses métiers.

Cependant, les conditions d'emploi des salariés sont marquées par une rotation du personnel notable dans certains métiers (plus particulièrement dans les grandes métropoles) et par l'importance du temps partiel dont une partie est subie.

Les situations doivent bien sûr s'apprécier au cas par cas, mais la branche doit poursuivre une réflexion de fond sur ces sujets. A l'aube d'enjeux importants mis en évidence au cours du contrat d'études prospectives, elle doit s'engager pour améliorer l'employabilité des salariés et sécuriser les parcours professionnels.

1.1.2. Recommandations

■ **Mettre en œuvre des mesures permettant de stabiliser les emplois et de réduire la rotation du personnel**

Il convient donc d'améliorer les conditions associées à certains emplois, au regard des enjeux prospectifs, en particulier avec les nouveaux besoins de personnels plus qualifiés et plus stables. Il faut donc faire évoluer la gestion des ressources humaines, anticiper les besoins de fidélisation accrue des personnels salariés, pour les emplois soumis à des difficultés de recrutement notamment.

■ **Réduire le temps partiel subi et fractionné**

La réflexion précédente sur la rotation du personnel est à relier à la question des conditions de travail au sens large, et en particulier pour les salariés à temps partiel, souvent confrontés à des horaires fractionnés, sur une plage horaire parfois très étendue. Le recours aux temps partiels courts (contrats étudiants notamment) pour améliorer la flexibilité des organisations et pour éviter de développer le temps partiel subi pour les personnes en CDI ne peut être érigé en modèle d'organisation.

La branche pourrait mener une action de sensibilisation auprès des entreprises pour favoriser le temps partiel choisi et agir contre le fractionnement des horaires à temps partiel. Certains formats sont à cibler plus particulièrement dans cette action.

Le développement de la polyactivité devrait s'inscrire dans cette finalité. Il s'agit de donner les moyens au personnel d'augmenter son temps de travail en acceptant d'élargir son périmètre d'activité et son champ de compétences. L'entreprise doit l'accompagner dans cette démarche en le professionnalisant.

■ **Généraliser les entretiens professionnels pour identifier les projets professionnels et les besoins en compétences des salariés**

L'entretien professionnel, à distinguer de l'entretien annuel d'évaluation, permet de faciliter l'information, de faire le point sur les possibilités de mobilité professionnelle, les dispositifs de formation et d'élaborer des propositions en matière d'actions de formation professionnelle. Il permet également au salarié, tout en intégrant les besoins de l'entreprise, d'élaborer son projet professionnel à partir de ses aptitudes, compétences déjà acquises et de ses souhaits d'évolution.

Le DIF peut être mobilisé pour développer les compétences individuelles du salarié, en accord avec son projet professionnel.

La généralisation des entretiens professionnels est en cours. Ces temps de rencontre entre les salariés et leurs responsables hiérarchiques sont des moments privilégiés pour identifier conjointement les besoins des salariés et pour co-construire des parcours, en définissant le cas échéant un plan de formation adapté, ou en établissant préalablement un bilan de compétences. Le temps de préparation de ces entretiens, mais aussi des entretiens d'appréciation doit être privilégié et reconnu dans la structure.

La branche sait déjà en général mobiliser les potentiels pour les salariés à des postes d'encadrement, il s'agira dans les années futures de développer cette individualisation des parcours pour les postes moins qualifiés. Il est important pour l'avenir d'intégrer cette démarche

pour les hôte(sse)s de caisse et les employés commerciaux car ils représentent une part très importante des effectifs de la branche et ceux dont le parcours doit être sécurisé pour l'avenir.

Les entretiens professionnels peuvent également être utilisés pour gérer la « deuxième partie de carrière » des salariés, passé 45 ans.

Pour que ce parcours soit réussi, il importe de mettre en œuvre un accompagnement personnalisé des salariés. Le rôle des tuteurs est donc essentiel, ce point est développé par ailleurs.

■ Développer les compétences et l'employabilité des salariés

La sécurisation des parcours professionnels passe par le développement des compétences des salariés, ainsi que des qualifications¹⁰³. Les outils mobilisables pour développer les compétences sont notamment le plan de formation, mais également le DIF ainsi que la période de professionnalisation, utilisable en particulier pour les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou pour les salariés ayant besoin de formation pour s'adapter à une nouvelle fonction (mobilité professionnelle).

Il convient en premier lieu de développer les compétences du « cœur de métier » citées dans l'accord de branche¹⁰⁴.

Les évolutions anticipées des métiers à l'horizon 2015, et en particulier, dans les grandes surfaces alimentaires, des métiers les plus emblématiques, comme les métiers de la caisse et de la vente (vendeurs et employés de commerce, managers de rayon) vont nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences :

- pour les hôte(sse)s de caisse : l'information, l'accompagnement des clients dans l'utilisation des caisses automatiques, le contrôle, la gestion des conflits, la gestion des anomalies ; la gestion des rayons (mise en rayon, facing, réassortiment etc.).
- pour les employés commerciaux : utilisation des outils de gestion des commandes et de gestion des stocks et élévation des compétences dans le domaine commercial ainsi que des compétences produits et mise en valeur de leur rayon.
- pour les managers de rayon : animation commerciale, management d'équipe, management de petites unités commerciales, marketing produits, marketing clients.
- pour les métiers de la logistique : maintenance, méthodes, contrôle qualité, connaissances liées aux nouvelles technologies.

Le développement du départ en formation des opérateurs de base doit s'accroître et intégrer également les personnes à temps partiel.

La réflexion sur les méthodes pédagogiques appropriées aux contraintes du public est à poursuivre. Les diagnostics de compétences en situation de travail et le e-learning sont à développer.

¹⁰³ La question des parcours qualifiants est abordée dans la partie 3.

¹⁰⁴ Les connaissances des produits, la gestion des commandes, la gestion des stocks, le merchandising, le conseil, le management.

L'amélioration de l'employabilité suppose aussi de développer l'adaptabilité et la poly-compétence des salariés dans les grandes surfaces alimentaires. Il est important qu'un dialogue social se développe autour de cette polyactivité afin qu'elle participe effectivement à la sécurisation des parcours dans les années futures et qu'elle soit gérée de manière anticipée et organisée. Cette poly-activité doit être accompagnée et elle ne doit pas dans son application se traduire par une déperdition des compétences déjà acquises par une trop grande dispersion.

■ Favoriser le développement de la mobilité professionnelle

Une plus grande polycompétence est recherchée dans certains formats, pour certains métiers, et une « transversalité » dans les parcours professionnels peut être accentuée, afin d'orienter préférentiellement des salariés fragilisés dans leur poste actuel vers les métiers où des postes seraient à pourvoir en interne.

Mais la mobilité doit être encouragée sous toutes ses formes : il faut encourager les changements de postes, l'accès à de nouveaux métiers et la promotion professionnelle (accès à la maîtrise et à l'encadrement), s'accompagnant d'une montée en qualification et donnant de nouvelles responsabilités aux salariés. Les formes d'organisation du travail faisant découvrir aux personnes les activités de demain doivent être confortées à partir du moment où l'accompagnement professionnel du personnel est adapté.

La généralisation de certains dispositifs d'entreprises tels que les parcours qualifiants pour les salariés « à potentiel » (exemple : « pépinières », etc.) devrait être encouragée.

Il convient également d'améliorer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes pour la promotion interne et l'accès aux métiers de la maîtrise et de l'encadrement.

Au-delà de la mobilité interne (au sein d'une même entreprise), la mobilité externe doit être développée, la mobilité inter-formats étant relativement faible aujourd'hui.

Le développement d'une culture identitaire de branche et la communication générale sur les métiers contribueront à lever les freins à la mobilité liés à une méconnaissance ou à une image dévalorisée des autres métiers.

■ Anticiper les besoins de reconversion de salariés occupant des métiers sensibles

Les projections d'emploi élaborées dans le cadre du CEP¹⁰⁵ permettent d'anticiper, dans le scénario central, des créations nettes d'emplois dans la branche. Mais cette évolution générale s'accompagnera d'évolutions différentes selon les métiers, avec des pertes nettes d'effectifs pour certains emplois, en particulier pour les hôte(sse)s de caisses. Si ces pertes d'emploi pourront être gérées progressivement dans les grandes métropoles par les départs volontaires (flux visible à travers le taux de rotation important dans ces zones géographiques) ou par le non remplacement de certains départs en retraite (mais peu importants du fait de la pyramide des âges dans la branche), elles occasionneront également des départs de salariés en pleine activité professionnelle, et nécessiteront pour une partie d'entre eux une mobilité professionnelle (interne ou externe).

¹⁰⁵ Rappelées en annexe.

Il convient donc de réfléchir à un dispositif de branche afin d'anticiper et préparer les salariés concernés à envisager une évolution professionnelle, voire une reconversion.

Plusieurs pistes de réflexion sont à envisager :

- Informer sur l'ensemble des métiers de la branche
- Sensibiliser et préparer les salariés concernés à envisager une évolution professionnelle
- mettre en œuvre des dispositifs de formation qualifiante préparant la mobilité professionnelle « préventive » (changement d'emploi)
- Mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement ou de reclassement pour les hôte(sse)s de caisse confronté(e)s à de possibles suppressions de postes.
- Envisager des dispositifs d'aide à la mobilité externe (reconversion hors de la grande distribution alimentaire) dans des métiers proches (commerce de détail non alimentaire ou de gros par exemple).
- Développer des CQP interbranches du commerce sachant que de grandes similitudes existent entre les référentiels d'emplois et de compétences des métiers de la vente.
- Etablir des partenariats avec le service public de l'emploi et aussi avec les collectivités locales (Régions) pour préparer ces actions.
- Mobiliser les outils mis en œuvre par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'anticipation des mutations économiques et de GPEC (voir partie 5).

1.1.3. Mise en œuvre selon les scénarios

Cette recommandation doit être conduite quel que soit le scénario (scénario central ou variante 1 ou 2), mais sa mise en œuvre apparaît d'autant plus urgente que des pertes nettes d'emplois seraient anticipées à l'horizon 2015, globalement ou dans certains métiers.

1.1.3.1. Le scénario central

L'ensemble des recommandations sont prioritaires dans le scénario central. L'effort de stabilisation des emplois doit être mené conjointement avec la réduction du temps partiel subi et fractionné.

L'effort de développement des compétences et de l'employabilité des salariés doit être poursuivi pour l'ensemble des métiers mais doit cibler plus particulièrement certains emplois sensibles dans ce scénario (hôtes de caisse) ou stratégiques (managers de rayon). Pour cela, il convient de poursuivre la généralisation des entretiens professionnels pour identifier les besoins en compétence des salariés et définir des parcours individualisés.

Le développement de la mobilité professionnelle doit être renforcé. Cela vaut non seulement pour la mobilité interne (avec notamment un développement de la polyactivité pour améliorer l'employabilité), mais aussi externe, car il convient en particulier d'anticiper les besoins de reconversion de salariés occupant des métiers sensibles.

1.1.3.2. La variante n°1 (Prévalence de la concurrence des prix)

Dans un contexte économique dégradé, la première priorité est d'anticiper les besoins de reconversion de salariés occupant des métiers sensibles, compte tenu des pertes d'emplois

importantes anticipées dans ce scénario pour les hôtes de caisses, mais aussi pour les employés commerciaux. Le développement de la mobilité professionnelle externe devient ici prioritaire en raison d'opportunités plus limitées de reconversion au sein de la branche. Des actions d'accompagnement pour favoriser et préparer cette mobilité externe sont nécessaires.

Les entretiens professionnels sont plus que jamais prioritaires dans cette variante pour identifier les besoins en compétences et surtout pour évaluer les besoins des salariés en préparation d'une mobilité professionnelle « défensive ». Des prestations externes (bilan de compétences notamment) pourraient être réalisées par les acteurs du service public de l'emploi ou par des organismes spécialisés, avant d'envisager des actions de formation ou d'accompagnement à la mobilité professionnelle spécifiques pour les personnes dont les emplois sont menacés.

1.1.3.3. La variante n°2 (Accélération de la fragmentation de l'espace commercial)

Dans un contexte économique favorable, il convient en priorité de mettre en œuvre des mesures destinées à stabiliser les salariés dans l'emploi. La lutte contre le turn over est essentielle, que ce soit en limitant le temps partiel subi ou en offrant des possibilités de formation et d'évolution professionnelle pour les salariés « à potentiel ».

L'évaluation des besoins en compétences et la mise en place d'actions favorisant le développement de ces compétences devient ici primordiale, dans un contexte d'exigences plus fortes venant à la fois de la clientèle, mais aussi des employeurs, sur des marchés où la qualité de conseil et de service deviendra un facteur de différenciation et d'avantage concurrentiel pour les enseignes.

Les actions de soutien à la mobilité professionnelle sous toute ses formes (horizontale et verticale), qu'il s'agisse d'une spécialisation croissante de certains salariés vers des fonctions nécessitant une expertise supérieure ou un développement de la polyvalence pour d'autres, seront à développer. Il conviendra également de favoriser la promotion professionnelle et les évolutions possibles vers les métiers de la maîtrise ou de l'encadrement compte tenu d'opportunités professionnelles plus favorables dans ce contexte.

Enfin, même dans cette variante, il convient d'anticiper certains besoins de reconversion, même s'ils ne sont pas généralisés ou d'ampleur comparable à ceux du scénario central et surtout de la variante n°1. Certains emplois traditionnels peuvent être menacés, s'ils ne répondent plus au positionnement des points de vente. Un effort d'accompagnement spécifique pour les seniors et plus généralement pour les salariés rencontrant une difficulté (notamment les salariés développant un handicap) pour faire face à l'évolution des activités et des métiers est probablement à développer.

1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants

1.2.1. Constats et enjeux

L'évolution de l'activité des GSA et le contexte concurrentiel plus difficile depuis la fin de la période dite de « croissance extensive », marquée par la fin du développement massif des points de vente sur le territoire, génère un contexte concurrentiel plus tendu entre les différents formats et entre les enseignes. Dans un marché plus difficile, et dont les perspectives restent incertaines au regard du contexte macroéconomique, les groupes de la grande distribution alimentaire doivent sans cesse optimiser leur organisation, améliorer la performance et la productivité de leurs salariés.

L'enjeu de la professionnalisation des salariés et du développement des parcours qualifiants est donc double : il rejoint la préoccupation de sécurisation des parcours déjà évoquée, mais est également dans l'intérêt des entreprises, la compétence étant l'un des vecteurs de la compétitivité.

La formation professionnelle est l'une des voies les plus évidentes pour développer la professionnalisation des salariés. L'état des lieux effectué dans le cadre du CEP a montré la persistance d'inégalités fortes dans l'accès à la formation (selon les formats, selon les métiers) auxquelles il importe de remédier. Mais au-delà de l'effort financier consacré à la formation, une évolution plus profonde des pratiques de formation développées dans la branche doit être engagée, dans le sens d'une priorité nouvelle apportée à la formation qualifiante.

1.2.2. Recommandations

■ Soutenir le développement de l'effort de formation et l'accès à la formation dans certains formats et pour certains publics

Le taux d'accès à la formation des salariés est aujourd'hui inégal selon les formats. Si les salariés des GSA (hyper et supermarchés) accèdent proportionnellement plus à la formation, ceux d'autres formats (en particulier dans le commerce de gros et dans le maxi-discompte) y accèdent peu. L'accès à la formation est très inégal aussi dans les supérettes.

De même, certains efforts complémentaires doivent être faits dans l'accès à la formation de certaines catégories de salariés. Citons en particulier :

- Les femmes (61% des effectifs 2006 et 50% des stagiaires « plan de formation » tous formats selon le rapport de branche 2006),
- Les seniors,
- Les salariés à temps partiel,
- Les bas niveaux de qualification (84% d'employés et d'ouvriers salariés pour 66% de stagiaires dans ces catégories selon le rapport de branche 2006).

Or, ce sont fréquemment les salariés qui occupent aujourd'hui des métiers « sensibles » qui accèdent le moins à la formation.

Il convient donc de veiller à une utilisation préférentielle des fonds de la formation professionnelle pour des publics prioritaires au niveau de la branche.

■ Renforcer la professionnalisation des salariés et l'accès à une certification

La branche consacre des efforts financiers à la formation qui vont au-delà de l'obligation légale, mais ces formations restent très majoritairement non diplômantes¹⁰⁶ ou ne donnent pas toujours accès à une certification. C'est le cas des formations financées sur le plan de formation, mais aussi et surtout dans le cadre de la professionnalisation (contrats et périodes).

Une pratique répandue dans la branche est de donner une « qualification professionnelle » (délivrée par l'employeur) sans que celle-ci ne s'accompagne toujours de l'accès à une certification. Pour favoriser la mobilité professionnelle (notamment externe) – l'une des recommandations évoquée ci-dessus - il faut permettre aux salariés d'accéder à une reconnaissance de leurs qualifications.

Il convient également d'anticiper l'évolution des métiers à l'horizon 2015, qui va nécessiter une élévation des pré-requis et une montée en compétence des salariés (notamment les moins qualifiés).

Pour les métiers sensibles, des besoins de reconversion sont à anticiper. La formation diplômante permet d'élever le niveau de formation des salariés et leur capacité à s'adapter à long terme aux évolutions des métiers, à développer leur mobilité professionnelle voire à préparer leur reconversion.

Il est donc important de développer les efforts de professionnalisation des salariés (en utilisant pour cela l'ensemble des outils mis à disposition) et de veiller à la reconnaissance des qualifications.

■ Réaffirmer les priorités de l'accord de branche sur la formation professionnelle et préparer l'évolution des contenus de formation en anticipant les nouveaux besoins

L'accord de branche a ciblé des domaines de formation prioritaires (cf. « Développer les compétences et l'employabilité des salariés »), qui correspondent principalement aujourd'hui aux compétences du « cœur de métier » du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

A un horizon de moyen terme, 2015, il faut anticiper l'évolution des besoins en compétences des salariés, les perspectives de nouveaux métiers émergents et donc une évolution des contenus de formation nécessaire.

L'axe lié à l'adaptation du personnel au développement des nouvelles technologies devrait apparaître dans les priorités relatives à la formation professionnelle mises en avant au niveau de la branche.

Une veille spécifique doit être réalisée sur ces nouveaux besoins en formation.

¹⁰⁶ La branche privilégie l'accès aux certifications inscrites sur la « liste CPNE » ou reconnues dans la classification de la CCN et dans une moindre mesure les CQP.

■ **Développer le recours à l'ensemble des dispositifs existants pour favoriser la professionnalisation et la montée en qualification des salariés de la branche**

Il convient d'utiliser tous les dispositifs qui peuvent concourir aux objectifs énoncés ci-dessus, les contrats et périodes de professionnalisation, le dispositif de certification de branche, la VAE, le passeport formation notamment. Il s'agit d'améliorer leur mobilisation dans les formats où ils sont insuffisamment développés et pour certaines catégories de salariés particulièrement défavorisées en termes d'accès à la formation.

- **Les contrats de professionnalisation**

Ils sont très inégalement utilisés selon les formats et selon les tailles d'entreprises. Si les grandes surfaces alimentaires ont représenté la quasi totalité des formations en contrat de professionnalisation financées jusqu'en 2006, les autres formats sont très en deçà. Il convient donc de promouvoir le recours à ce dispositif de formation en alternance en particulier dans les supérettes, dans le maxi-discompte, dans le commerce de gros et dans les centrales d'achat.

Plus généralement, il convient également de développer le recours aux formations en alternance (contrat de professionnalisation mais aussi apprentissage) comme modalité de première insertion professionnelle pour les jeunes.

Une réflexion pourrait avoir lieu afin d'offrir un service d'accompagnement spécifique au niveau de l'OPCA pour les plus petites structures souvent moins préparées à la complexité des dispositifs de la formation professionnelle.

- **La VAE**

La VAE semble peu mise en œuvre dans la branche aujourd'hui. Or, elle peut être un mode d'accès à la qualification intéressant pour les salariés, en leur permettant également de valider des compétences acquises par l'expérience et de préparer une mobilité professionnelle (promotion). Elle doit être encouragée.

- **Le dispositif de formation et de certification de branche (CQP)**

Si la branche a développé depuis 1996 le dispositif des CQP, l'utilisation de ce mode de certification (près de 3000 certificats délivrés aujourd'hui) pourrait être plus importante¹⁰⁷. Il convient de promouvoir le recours au dispositif, que ce soit pour les salariés nouvellement embauchés ou pour certifier les compétences. L'effort doit en particulier cibler plus particulièrement les formats de petites et moyennes surfaces (supérettes, maxi-discompte) ainsi que les centrales d'achat. Une réflexion spécifique est à mener sur ces formats afin de tenter de lever les freins potentiels.

La communication autour des différents CQP est importante à réaliser auprès du personnel en illustrant à partir d'exemples de parcours réalisés.

¹⁰⁷ La branche compte 636000 salariés (rapport de branche 2006).

- **Le passeport formation**

Il faut favoriser la reconnaissance des compétences et certifications acquises dans un passeport formation (dispositif promu dans l'accord de branche).

1.2.3. Mise en œuvre selon les scénarios

Toutes les recommandations doivent être conduites, quel que soit le scénario envisagé (scénario central et variantes).

1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité

1.3.1. Constats et enjeux

Les entreprises de la grande distribution alimentaire ont développé des parcours d'intégration adaptés pour les nouveaux entrants. Ces dispositifs permettent de recruter des personnes sans formation (ou ne détenant pas les pré-requis nécessaires pour certains emplois), de favoriser leur accès à un premier emploi et de leur donner un cursus interne.

Si ces parcours conviennent bien aux besoins actuels des entreprises, il semble nécessaire d'anticiper certaines difficultés qui pourraient persister, voire se renforcer dans les années à venir :

- des difficultés de recrutement fortes dans certains métiers (métiers de bouche en particulier ou managers de rayon) ;
- en lien avec le point précédent, une désaffection croissante pour la formation en apprentissage dans certaines filières, ce mode de formation constituant également un mode d'entrée et de contrat privilégié dans les entreprises ;
- des difficultés d'intégration croissantes de certaines catégories de personnes et une gestion de la diversité à prendre en compte dans les équipes;
- d'un point de vue général (au-delà de la branche), la perspective du « choc démographique » lié à l'arrivée des générations moins nombreuses et au départ des générations du baby-boom pourrait générer une pénurie de main d'œuvre à moyen terme, générer des tensions accrues sur le marché du travail et renforcer la « concurrence » entre les employeurs potentiels.

Si les parcours d'intégration sont considérés comme un point fort dans la branche aujourd'hui, le risque d'une rotation rapide de la main d'œuvre (alimentée d'une certaine manière par un « recrutement permanent » de personnel) pourrait constituer une limite de la gestion actuelle des ressources humaines et compromettre le développement des compétences individuelles et collectives dans les entreprises.

Il convient donc d'améliorer le processus d'entrée et l'accompagnement des personnes recrutées, notamment via le tutorat.

1.3.2. *Recommandations*

Face aux difficultés de recrutement indiquées, plusieurs pistes peuvent être envisagées.

■ **Soutenir le développement de l'apprentissage**

En premier lieu, une des possibilités pour faire face aux difficultés de recrutement dans les métiers de bouche serait de développer l'apprentissage.

Des actions d'information sur les possibilités d'accès aux métiers de la grande distribution alimentaire après une formation en apprentissage seraient à renforcer en lien avec l'Education Nationale auprès des CIO et des CFA.

Il serait également intéressant de les développer pour des formations supérieures en lien avec le développement des métiers en émergence (développement durable, optimisation des transports, maintenance, automatisation industrielle...).

■ **Faire évoluer les processus RH dans la branche en lien avec l'égalité des chances**

En second lieu, il conviendrait de développer les relations avec l'ANPE pour favoriser un meilleur rapprochement offre/demande d'emploi. Le développement des plateformes de vocation mises en œuvre par l'ANPE pourrait être une piste. Une réflexion serait à organiser afin de limiter les différences régionales dans les méthodes retenues.

Les tests par simulation doivent anticiper les modifications de situations de travail qui vont se généraliser prochainement dans la branche (par exemple : le poids du relationnel dans le travail de l'hôte de caisse, le développement de la radio-fréquence vocale en entrepôt...).

Il convient aussi de prendre en compte les spécificités du recrutement dans certaines zones géographiques (grandes métropoles/villes moyennes/zones rurales), certaines zones présentant des difficultés particulières en raison de profils de publics désavantagés ou rencontrant de fortes difficultés (niveaux de formation très faibles, illettrisme, etc.).

Enfin, un effort particulier doit être effectué pour améliorer l'égalité des chances dans la promotion et la gestion des carrières de certains publics, actuellement moins favorisés dans leur évolution (par ex. femmes, seniors, bas niveaux de qualification).

Il faut faire évoluer les pratiques de recrutement des employeurs mais également de gestion des promotions afin de favoriser l'égalité des chances.

Il convient d'encourager l'engagement des enseignes dans la signature de « Charte de la diversité », d'évaluer leur mise en œuvre pour celles déjà signées et veiller à la modification réelle des pratiques.

En amont, la branche pourrait mettre en œuvre des actions d'information adaptées aux différents publics (en lien avec les différentes structures d'accueil, information, orientation), sur les métiers de la grande distribution alimentaire (leurs opportunités, mais également leurs contraintes).

Pour les demandeurs d'emploi faiblement qualifiés susceptibles de s'insérer dans la branche, des actions spécifiques (acquisition de savoirs de base, remises à niveau, etc.) pourraient être développées, en lien avec les pouvoirs publics et le service public de l'emploi.

■ Accompagner l'encadrement dans la gestion de la diversité

Au cours de nos échanges, un besoin s'est exprimé sur ce sujet dans les enseignes où une politique volontariste dans la gestion de la diversité a été menée. L'encadrement de proximité semble dans certaines situations éprouver des difficultés à gérer ces équipes où la notion de collectif est remaniée.

Une offre de formation existe sur le sujet et il serait intéressant de proposer des actions autour d'une sensibilisation à l'interculturel ou sur la gestion de la diversité dans le management d'une équipe, ainsi que des actions d'accompagnement destinées aux managers. Un partenariat avec l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) pourrait être recherché.

■ Développer la formation de tuteurs et valoriser le tutorat afin d'aboutir à une véritable culture tutorale dans la branche

Une action de formation de 40 heures (devant se dérouler au maximum sur un an) est proposée actuellement par le FORCO.

Rappelons le cadre actuel :

« Dans le cadre d'un contrat ou d'une période de professionnalisation, l'employeur peut choisir un tuteur exerçant au sein de l'entreprise pour accompagner le bénéficiaire tout au long de son contrat ou de sa période.

Ce tuteur assure 4 missions principales :

- Accueillir, aider, informer, guider les bénéficiaires des contrats et périodes de professionnalisation et veiller au respect de leur emploi du temps
- Organiser dans l'entreprise l'activité des salariés afin de faciliter l'acquisition des savoir-faire professionnels
- Assurer la liaison avec l'organisme de formation chargé de mettre en oeuvre les actions ou les périodes de professionnalisation
- Participer à l'évaluation du suivi de la formation »

Au-delà de la formation des tuteurs, des actions favorisant la valorisation et la reconnaissance de cette fonction dans les entreprises sont nécessaires pour permettre son développement.

Dans cette logique, il serait important de continuer à le promouvoir au niveau de la branche mais il faudrait sans doute réfléchir au développement d'actions de sensibilisation afin de susciter les vocations de tuteurs et promouvoir plus particulièrement ce contrat auprès des seniors . Cela permettrait de fidéliser certains dans la branche, de favoriser leur maintien dans l'emploi et de profiter du transfert d'expérience pour les personnes intégrées.

1.3.3. Mise en œuvre selon les scénarios

Cette recommandation doit être mise en œuvre quel que soit le scénario (scénario central ou variante 1 ou 2), même si son application peut être modulée en fonction des évolutions prévues dans chaque scénario.

1.3.3.1. Le scénario central

Le développement de l'apprentissage doit être poursuivi, car il constitue un mode d'intégration adapté pour les nouveaux entrants dans la branche et en raison des difficultés de recrutement persistantes, dans les enseignes, pour certains métiers (de bouche en particulier). Mais il pourrait être élargi à de nouvelles spécialités de formations, y compris pour des formations supérieures.

La thématique de l'égalité des chances (pour l'accès à un premier emploi ou pour la promotion professionnelle) est intrinsèquement liée aux pratiques de gestion des ressources humaines des enseignes. Dans le scénario central, les difficultés à venir pour certains métiers sensibles, fréquemment occupés par certains publics défavorisés, doivent interpeller les responsables (notamment RH) sur la nécessité d'efforts spécifiques en direction de ces publics.

La modification des pratiques dans le sens d'un développement de l'égalité des chances conditionnera également la capacité des enseignes à résoudre des difficultés de recrutement (en ouvrant certains postes à des catégories qui y accèdent peu, et en accompagnant leur intégration) qui pourraient apparaître au niveau national (au-delà de la branche).

Il sera donc nécessaire de développer la formation de tuteurs et de valoriser le tutorat.

Enfin, face aux difficultés que rencontrent certains managers pour « gérer la diversité » dans les enseignes, des actions d'accompagnement spécifiques seront nécessaires.

1.3.3.2. La variante n°1 (Prévalence de la concurrence des prix)

Dans un scénario économique dégradé, il convient néanmoins de poursuivre les efforts entrepris pour favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche.

L'ensemble des recommandations évoquées pour le scénario central doivent être également mises en œuvre. Il convient, dans cette variante, de développer simultanément des actions permettant de développer l'employabilité et la sécurisation des salariés en emploi, de favoriser la reconversion et la mobilité externe des salariés occupant des emplois sensibles et menacés, tout en améliorant les pratiques de recrutement et les conditions d'arrivée des nouveaux entrants car un flux de recrutements persistera également dans ce scénario, même si le solde des créations nettes d'emplois est négatif. L'ensemble des préconisations relatives au développement de l'apprentissage, à l'égalité des chances et à la gestion de la diversité ou encore au développement du tutorat restent d'actualité dans cette variante.

1.3.3.3. La variante n°2 (Accélération de la fragmentation de l'espace commercial)

Les préconisations formulées pour le scénario central prennent d'autant plus d'importance dans cette variante, avec un contexte nettement plus favorable en ce qui concerne perspectives de créations d'emplois et donc de recrutement.

Le développement de l'apprentissage doit être poursuivi.

Les recommandations relatives à l'évolution des processus RH et à l'égalité des chances sont d'autant plus nécessaires dans cette variante que les attentes de la clientèle vont dans le sens d'une moindre « normalisation » (ou standardisation) de l'accueil dans les magasins. Il y aura donc davantage d'opportunités de recrutement de nouveaux profils de salariés : de nouvelles « sensibilités » et compétences seront nécessaires, une plus grande proximité entre les salariés et la clientèle sera recherchée. Pour les managers, la gestion de la diversité deviendra d'autant plus complexe, et des actions de sensibilisation et d'accompagnement seront nécessaires.

Enfin, le développement du tutorat prend ici une importance particulière, car la recherche d'une certaine « personnalisation du service », la stratégie de différenciation des enseignes des différents formats, impliquent de développer les compétences – notamment relationnelles – des salariés et en amont d'accompagner les nouveaux entrants pour les sensibiliser aux nouvelles cultures professionnelles, voire à l'émergence de nouveaux métiers. Le développement du tutorat peut aussi contribuer à limiter le turn over, traditionnellement plus important dans un contexte favorable sur le marché du travail.

La valorisation du tutorat doit également être préparée.

2. COMMUNIQUER SUR LES ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA BRANCHE A L'HORIZON 2015 ET FAVORISER L'EMERGENCE D'UNE CULTURE DE BRANCHE

2.1 Constats et enjeux

Les acteurs de la branche font le constat d'un manque de culture identitaire dans la branche et de partage de valeurs communes. Aujourd'hui, les formats accentuent ces différences.

D'autre part, la branche souffre d'une image relativement peu valorisée en interne mais également vis-à-vis de l'externe.

Se donner une identité propre et forte est un enjeu extrêmement important pour l'avenir de la branche quel que soit le scénario économique envisagé. En effet, dans le scénario le moins favorable, le développement de la polyactivité, la mobilité professionnelle et des mouvements de reconversions rendraient nécessaires la bonne perception des salariés des différents métiers proposés et des différents environnements de travail.

Dans la variante la plus favorable, les besoins de recrutements seraient forts et cette culture commune aurait des incidences positives sur la fidélisation du personnel et sur une dynamique de qualification du personnel à partir de valeurs identitaires partagées. Pour l'externe, l'attractivité de la branche serait ainsi plus importante.

Les orientations et préconisations proposées dans le cadre de ce CEP dans la perspective d'une négociation autour d'un accord de GPEC, sont de nature à répondre à certains enjeux et préoccupations actuels de l'ensemble des partenaires sociaux et des salariés eux-mêmes.

Il convient donc de s'appuyer sur les résultats du CEP pour communiquer – en particulier en interne – en présentant les enjeux forts autour de la négociation de cet accord.

La communication externe pourrait également être une occasion de valoriser la prise en compte de certaines « grandes » problématiques sociales au niveau nationale, comme l'égalité des chances, le maintien dans l'emploi des seniors...

2.2 Préconisations

La branche s'est déjà engagée de manière active dans différentes démarches qu'elle devrait mettre en avant afin de fédérer une dynamique collective sur le sujet au niveau des salariés, mais ces messages pourraient être l'amorce également d'une campagne active de communication plus encore en interne qu'en externe.

Dans cette logique, il faudrait valoriser des « bonnes pratiques » en matière de gestion de l'emploi afin de témoigner de l'engagement de la branche dans des problématiques sociétales actuelles et à terme constituer des axes identitaires forts.

Certains exemples peuvent être donnés comme :

- des expériences de pratiques tutorales réussies dans l'intégration de jeunes issus des ZUS,
- des pratiques témoignant de l'engagement environnemental dans un point de vente,
- Le cas de l'intégration d'un jeune peu qualifié mis en parallèle de celui d'un jeune diplômé issu d'une grande école
- la description de parcours réalisé en promotion interne d'une personne peu qualifiée
- illustrer l'implication de la branche dans le plan de l'égalité des chances à travers l'intégration de stagiaires
- des exemples de pratiques originales afin de favoriser le maintien dans l'emploi de seniors
- l'exemple d'une pratique managériale au féminin
- des exemples d'innovation dans le domaine des services afin de montrer l'implication de la branche dans la veille technologique
- l'intégration réussie d'un adulte handicapé dans une équipe de travail avec un accompagnement de l'encadrement adapté
- Le e-learning mis en avant afin de développer les compétences en point de vente
- L'exemple d'un senior valorisé à travers sa mission de tutorat
- ...

Une communication importante devrait être réalisée sur les métiers et leurs évolutions en insistant sur certains messages :

- La diversité des métiers de la branche et la palette des familles professionnelles
- Des métiers pour tous les profils (du CAP aux grandes écoles)
- La dynamique de changement à horizon 2015, des enjeux prospectifs forts avec l'émergence de nouveaux métiers et des axes de développement technologique, managérial, de service, de vente et de conseil.
- La nécessité de favoriser la polycompétence et la mobilité professionnelle. Il pourrait être intéressant de valoriser des expériences réussies à ce niveau et l'accompagnement réalisé dans ce cadre. (par exemple : le cas d'une mobilité entre un entrepôt et un point de vente)

Les métiers en tension devraient faire l'objet d'une attention spécifique en matière de communication (par exemple, valorisation des spécificités d'un métier de bouche en supermarché ou un hypermarché par rapport à un autre environnement de travail).

Enfin et surtout, en prévision de la phase de négociation d'un accord GPEC qui commence maintenant, il convient de prévoir les modalités d'information concrètes des salariés, dans les différentes enseignes, sur les enjeux économiques globaux pour la branche – mis en exergue au cours des différentes phases du CEP - et sur les enjeux d'évolutions des métiers ainsi que sur les actions à engager auprès des managers et auprès des salariés pour préparer ces évolutions. Ce préalable nous semble nécessaire afin de sensibiliser et de préparer les futurs acteurs de la négociation autour d'un certain nombre d'enjeux partagés.

CONCLUSION : LES SUITES DU CEP

■ S'appuyer sur le CEP pour rappeler les orientations prioritaires de la branche, dans la perspective d'une négociation d'accord de GPEC

L'accord de 2004 sur la formation professionnelle (avenant n°9 du 9 juin 2004 de la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire adopté à la suite de l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004) définit des publics prioritaires pour favoriser leur accès à la formation : les femmes, les personnes reprenant leur activité à l'issue d'un congé parental ou d'une absence prolongée pour maladie, les salariés à temps partiel, les seniors (actions favorisant la transmission de leurs compétences), handicapés (actions favorisant leur maintien dans l'emploi).

Aujourd'hui, des progrès restent à accomplir pour favoriser l'accès à la formation de certains publics, et en particulier les femmes et les salariés les moins qualifiés (employés), et probablement les salariés à temps partiel même si les données statistiques disponibles sont insuffisantes.

Cet accord définit également des domaines de compétences prioritaires, et les évolutions qualitatives des métiers qui sont anticipées à l'horizon 2015 renforcent la nécessité de développer ces domaines : l'accueil client, le conseil et la vente ; les compétences produits ; les compétences en logistique, chaînes d'approvisionnement et organisation ; les compétences en gestion, commerce et merchandising ; les compétences managériales.

Au terme du CEP, il apparaît également nécessaire de favoriser le développement de nouveaux domaines de compétences qui ont été cités¹⁰⁸. Il a déjà été précisé que l'axe des nouvelles technologies devait faire partie des priorités mises en avant.

Au-delà de l'évolution des métiers actuels et des nouveaux besoins en compétences qui en résulteront, il convient de préparer la branche et les entreprises du secteur à anticiper l'émergence de nouveaux métiers :

- Métiers du développement durable
- Métiers du marketing (et de l'analyse de données, etc.)
- Métiers d'ingénierie/méthodes (logistique)
- Métiers de la maintenance
- Métiers liés à l'automatisation ou au développement des nouvelles technologies (chef de ligne par exemple...)

Il convient dans un premier temps d'engager la branche dans l'élaboration de référentiels d'activités professionnelles de ces métiers émergents.

¹⁰⁸ Voir partie 2, « Développer les compétences et l'employabilité des salariés ».

Il convient également d'analyser les besoins en compétences, évaluer l'offre de formation existante pour ces métiers, et identifier le cas échéant les besoins non couverts.

■ **S'appuyer sur les orientations du CEP pour négocier un accord GPEC de branche.**

L'accord GPEC doit concrétiser les engagements pris par les organisations et institutions parties prenantes du CEP. Il doit donc s'appuyer sur les orientations et recommandations retenues.

Il pourra prévoir des modalités d'information des représentants des salariés des entreprises, les outils de la GPEC mobilisables (observatoire, démarche prospective...), les modalités d'accompagnement des transformations collectives des entreprises – et en particulier pour les emplois sensibles – les mesures envisagées pour développer la mobilité professionnelle (interne, externe) et les parcours professionnels.

3 axes majeurs pourraient figurer dans cet accord :

- Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours
- Développer les compétences des salariés en fonction de l'évolution des métiers et anticiper les besoins de reconversion dans les métiers sensibles.
- Diminuer le temps partiel subi et réduire la rotation du personnel.

Des réajustements des dispositifs mis en œuvre dans l'accord GPEC ou des mesures complémentaires pourraient être envisagés au regard de l'évolution du contexte macroéconomique et de l'emploi observée dans les prochaines années (en lien avec la mission d'observation et de prospective).

■ **Maintenir une mission d'observation et de prospective emploi/formation dans le cadre de l'observatoire du commerce**

Cette mission serait chargée d'une réflexion de moyen terme relative aux enjeux prospectifs emploi/formation, allant au-delà des éléments de cadrage résultant du rapport de branche annuel de l'Observatoire du Commerce.

Cette mission pourrait contribuer à actualiser les éléments de connaissance sur l'évolution de l'emploi et à anticiper les évolutions prévisionnelles à moyen terme, dans un contexte où de multiples facteurs peuvent générer des évolutions relativement rapides de l'activité et de l'emploi (évolution du contexte réglementaire, de la concurrence, de la croissance et du pouvoir d'achat, des technologies, etc.).

Elle permettrait d'accroître la visibilité des perspectives d'évolution des emplois et des métiers, ses contributions doivent être à la disposition des partenaires sociaux (employeurs, salariés) et de l'Etat.

E ANNEXES

Les annexes suivantes sont présentées :

- Annexe 1 : Les nomenclatures statistiques utilisées dans la partie économique (chapitre A)
- Annexe 2 : Les sources utilisées et la méthodologie retenue dans le domaine emploi/formation
- Annexe 3 : L'analyse par formats des profils des personnels salariés
- Annexe 4 : L'état des lieux statistique et documentaire de la formation initiale et continue
- Annexe 5 : Méthodologie concernant la prospective quantitative.

ANNEXE 1 : LES NOMENCLATURES STATISTIQUES UTILISEES DANS LA PARTIE ECONOMIQUE (CHAPITRE A)

Les statistiques manipulées au cours de l'analyse économique dans le chapitre A du rapport sont constituées à plusieurs niveaux d'analyse qui en compliquent la lecture. Ainsi, les statistiques relatives au dénombrement et à la démographie font référence aux 3 concepts suivants : entreprise, établissement, point de vente.

Au sens du répertoire SIRENE de l'INSEE :

« L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. On distingue l'entreprise individuelle (personne physique), qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant, l'entreprise sociétaire, Société Anonyme (SA), Société à Responsabilité Limitée (SARL) ».

« L'établissement est une unité de production localisée géographiquement, individualisée mais dépendant juridiquement d'une entreprise. L'établissement constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie. Il est relativement homogène et son activité principale apparaît proche du produit ».

Ainsi, le point de vente (i.e. le magasin lui-même, quel que soit son format) désigne alternativement un type d'établissement particulier parmi d'autres (entrepôt notamment), lorsque ce magasin fait partie d'une chaîne succursaliste, ou une entreprise lorsque ce magasin est la propriété d'un entrepreneur indépendant.

Les statistiques relatives à la concentration des structures ou des marchés font quant à elles référence aux notions d'enseigne et de groupe :

« Juridiquement, un groupe industriel et financier se présente sous la forme d'un groupe de sociétés dont l'armature la plus visible est le réseau des liaisons financières qui les unit entre elles »¹⁰⁹.

L'enseigne fait référence à l'ensemble du parc des magasins regroupés sous le même nom commercial (ex : Géant Casino, Champion).

Ainsi, un même nom commercial peut désigner à la fois une enseigne et un groupe (ex : l'enseigne Carrefour i.e. le parc des magasins Carrefour y compris franchisés et partenaires, et le groupe Carrefour, qui regroupe aussi les enseignes Champion, Ed, 8 à huit...).

¹⁰⁹ Morin [1991].

ANNEXE 2 : LES SOURCES UTILISEES ET LA METHODOLOGIE RETENUE DANS LE DOMAINE EMPLOI/FORMATION

Concernant **les données quantitatives** sur la gestion de l'emploi, les principales sources utilisées ont été :

- Le **rapport de branche 2006** (celui de 2005 a été utilisé afin de repérer certaines évolutions) qui s'appuie sur des enquêtes réalisées auprès des entreprises de la branche par l'Observatoire prospectif du commerce du FORCO ; cette source permet d'analyser les niveaux de formation requis par les entreprises selon les différents postes ou métiers pour les différents formats (hypermarchés et supermarchés pour tous les métiers, les établissements « autres formats¹¹⁰ » pour quelques métiers idoines).
- Dans une moindre mesure, les **PSB** (Portraits Statistiques de Branche) publiés par le CEREQ, dont une partie est consacrée aux niveaux de formation initiale (partie usages de la main d'œuvre) ; notons que le CEREQ regroupe les grandes surfaces à prédominance alimentaire et les centrales d'achat dans son analyse et que l'on ne dispose donc pas de données pour les seules grandes surfaces. Cette source permet de comparer le groupe « grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat » aux situations du commerce de gros et de l'ensemble « tous secteurs ».
- Les données **FORCO** transmises spécifiquement pour le CEP. Sont prises en compte les formations ayant bénéficié d'un financement par FORCO en 2006 soit au titre de la professionnalisation (contrats et périodes de professionnalisation), soit au titre du plan de formation des salariés, soit dans le cadre du DIF prioritaire. Conformément au champ du CEP, nous exploitons les données statistiques pour les 6 secteurs NAF relevant du champ de l'étude (centrales d'achat, commerce de gros alimentaire non spécialisé ou spécialisé divers, supérettes, supermarchés et hypermarchés). Le maxi-discompte ne peut être isolé dans les statistiques.

Concernant **les données qualitatives** en lien avec les métiers, la gestion de l'emploi et la réflexion prospective, le document a été élaboré à partir de :

- six entretiens avec des directeurs des ressources humaines d'enseignes représentant les différents formats et secteurs de la branche
- un entretien avec un responsable de programme RFID attaché à une enseigne (Direction Veille et Innovation)
- différents groupes de travail organisés pour certaines grandes familles professionnelles (caisse, vente, marketing, logistique, encadrement opérationnel). Leurs membres étaient des opérationnels mais aussi du personnel des ressources humaines (responsable formation, responsable recrutement...)

¹¹⁰ Maxi-discompteurs, entrepôts et commerce de gros, centrales d'achat, administration d'entreprises

- une analyse des documents déjà publiés sur les métiers de la branche professionnelle (la brochure « Les métiers de la distribution alimentaire » publiée par l'ONISEP - collection « Zoom sur les métiers », le site FCD, les cahiers des charges des Certificats de Qualification professionnelle, des études sur l'évolution technologique...).

- les vingt et une visites proposées ont été effectuées sur site dont :
 - 6 hypermarchés
 - 5 supermarchés
 - 3 supérettes
 - 4 entrepôts dont un presté (produits secs, produits frais, spécialisé)
 - 2 entrepôts cash and carry
 - 1 centrale d'achat.

Dans le cadre de ces visites, des entretiens ont en général été réalisés avec le directeur du point de vente ou de l'entrepôt, un responsable ressources humaines régional ou du site, des membres de l'encadrement (responsable de département, responsable de secteur, responsable de caisse, manager de rayon, responsable d'activité, responsable d'exploitation, ...). De plus, dans la mesure du possible, certains salariés (hôte(sse) de caisse, hôtesse de zone, employés commerciaux, préparateur de commandes...) ont été interviewés sur des points précis de leur activité.

ANNEXE 3 : L'ANALYSE PAR FORMATS DES PROFILS DES PERSONNELS SALARIES

Il s'agit de détailler dans cette annexe, le chapitre B concernant l'état des lieux de l'emploi et de la formation en mettant en évidence les rapprochements ou les différences des profils des salariés selon le type de formats.

1. LES HYPERMARCHES

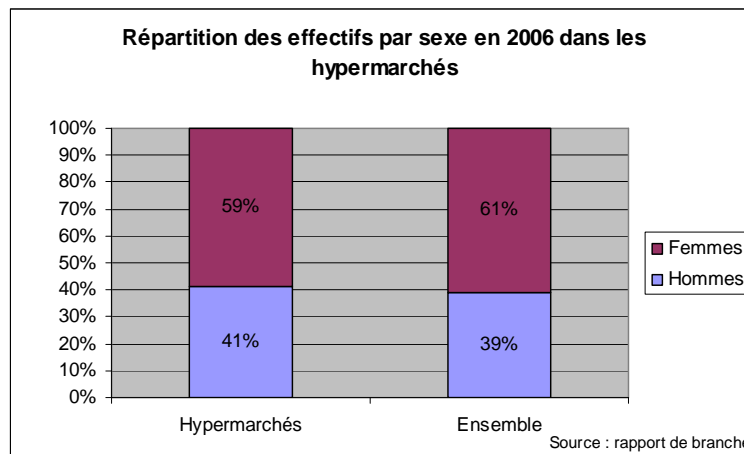
■ Plus d'hommes que dans les autres formats de vente au détail

Compte tenu de leur poids dans la branche, la répartition par sexe en 2006 dans les hypermarchés (41% d'hommes et 59% de femmes) est proche de la moyenne générale (respectivement 39% et 61%).

Par comparaison avec les autres formats, ils comptent une **proportion d'hommes** :

- **nettement plus élevée** que dans les supermarchés et les maxi-discounters (environ 30% d'hommes dans ces deux formats contre 41%), du fait de la présence de métiers traditionnellement masculins comme les métiers de la logistique ou les vendeurs techniques,
- **nettement moindre** que dans les entrepôts et le commerce de gros qui emploient 61% d'hommes.

Ils emploient également **plus de cadres**, postes souvent tenus par des hommes. La diversité plus grande des métiers représentés dans ce format réduit également le poids relatif des hôte(sse)s de caisse et des employés commerciaux, métiers plus féminisés.

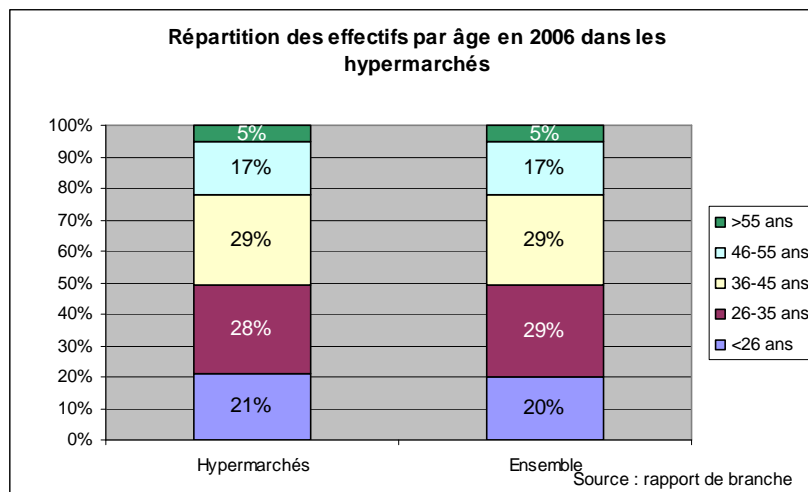


■ **Une moyenne d'âge globalement proche de la moyenne tous formats**

Le rapport de branche comme les DADS montre que la répartition par âge des salariés des hypermarchés est proche de celle de la branche dans son ensemble. Toutefois, la comparaison avec les autres formats présente plus d'intérêt.

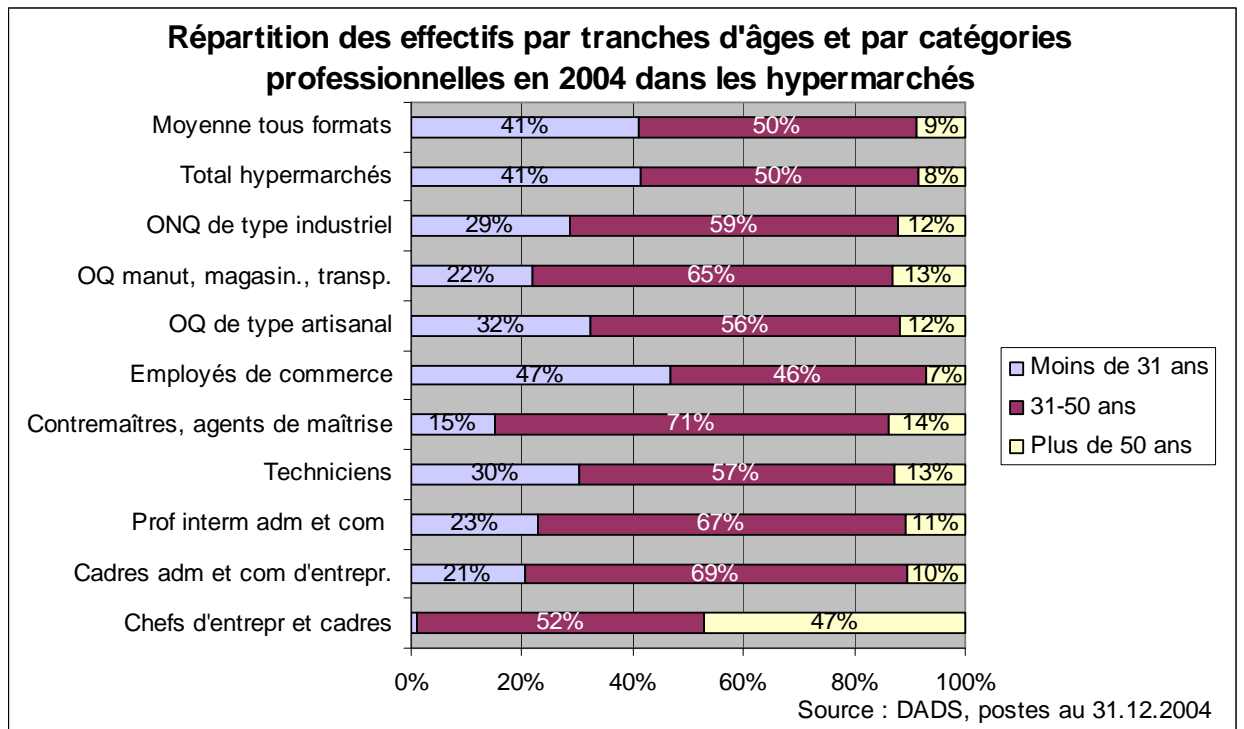
Les écarts sont **peu importants avec les supermarchés**. Si la proportion de jeunes de moins de 26 ans est comparable (21% dans les hypermarchés comme dans les supermarchés), les hypermarchés ne comptent que 5% de plus de 55 ans contre 8% dans les supermarchés.

En revanche, en tendance générale, les **salariés** sont **nettement plus âgés dans les hypermarchés** que dans les maxi-discompteurs avec près de 50% de moins de 35 ans dans les premiers et 67% dans les seconds.



Les analyses plus détaillées par catégories professionnelles (source : DADS) montrent que :

- toutes les catégories professionnelles, hors employés en magasin, ont une tranche d'âge 31-50 ans majoritaire ;
- en corollaire, la proportion des plus de 50 ans est plus faible pour les employés en magasin et ceux-ci sont dans leur ensemble plus jeunes ;
- à l'exception des salariés chefs d'entreprise (directeurs, gérants), la proportion de plus de 50 ans est toujours inférieure à 15%, ce qui devrait se traduire par des départs en retraite relativement peu nombreux dans les années à venir.

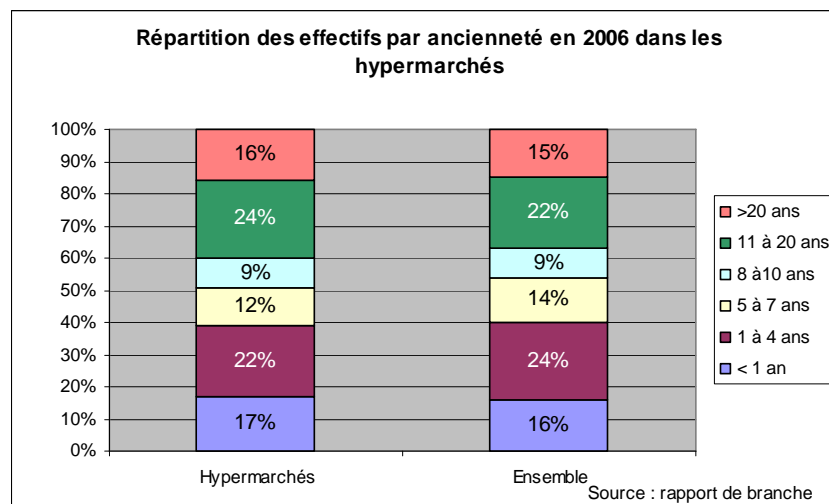


■ Une forte ancienneté des salariés, la plus élevée de la branche

C'est dans les **hypermarchés** que l'**ancienneté des personnels** est la **plus élevée** : **9,2 ans** en moyenne contre 8,8 ans tous formats, les supermarchés et les entreprises du commerce de gros se situant en position intermédiaire et les maxi-discompteurs ayant l'ancienneté la plus faible.

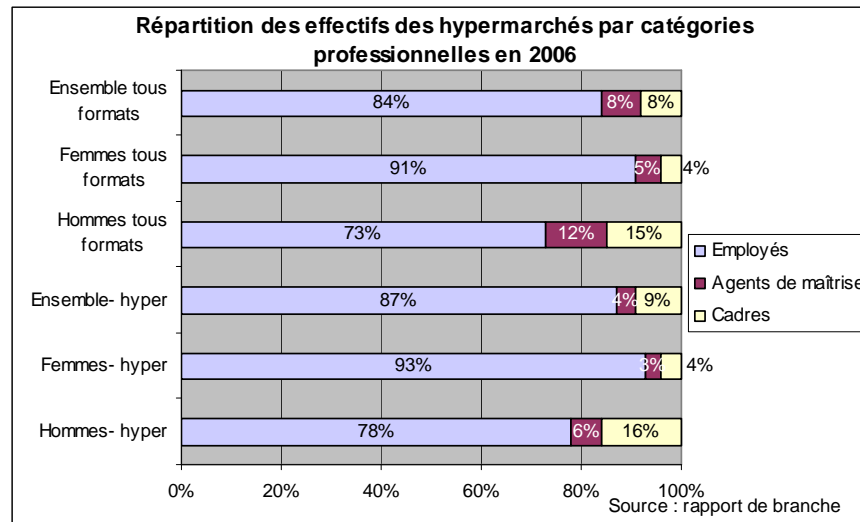
Cette différence d'ancienneté peut être liée à différents phénomènes :

- Le poids des agents de maîtrise et surtout des cadres est plus important parmi les effectifs des hypermarchés par rapport aux autres formats de vente au détail ;
- La création des points de vente étant plus significative pour les supermarchés, les recrutements qui en découlent permettent de baisser l'ancienneté moyenne dans ce format au regard de celle des hypermarchés.



■ **Une proportion de cadres double par rapport à la moyenne de la branche**

Le poids des cadres est un peu plus important dans les hypermarchés – qui comptent proportionnellement davantage de personnels d'encadrement administratif et fonctionnel – que dans les autres formats.



■ **De nombreux emplois d'hôte(sse)s de caisses et d'employés commerciaux, mais aussi d'employés et de cadres administratifs et fonctionnels**

Dans les hypermarchés, il y a **32% d'employés commerciaux** contre 35% dans la branche. La tendance est inverse pour les employés administratifs et fonctionnels : 15% dans les hypermarchés et 11% tous formats. Le poids de l'administratif est aussi notable pour l'encadrement.

La **proportion de vendeurs techniques** est de **3%**.

De façon générale, le positionnement des hypermarchés sur une offre globale nécessite l'emploi de personnels – vendeurs en particulier – spécialisés.

Répartition des effectifs par postes en 2006

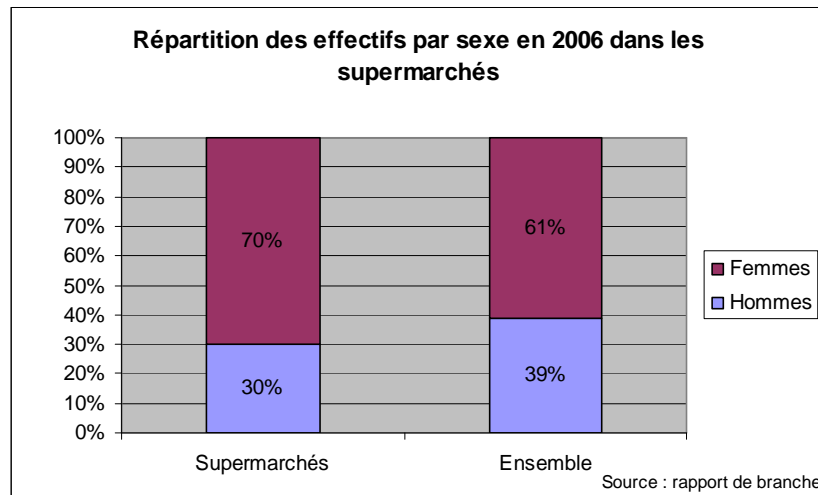
	Hypermarchés	Ensemble
Hôtes(sses) de caisse	24%	24%
Employés commerciaux (ELS)	32%	35%
Vendeurs produits frais	6%	5%
Vendeurs techniques	3%	2%
Ouvriers transformation ou fabrication	3%	3%
Préparateurs de commandes	1%	3%
Réceptionnaires	2%	1%
Caristes manutentionnaires	ns	1%
Managers de rayon	8%	7%
Directeurs (hyper, super, entrepôt)	ns	1%
Chefs de magasin maxi- discompte	0%	1%
Employés administratifs et fonctionnels	15%	11%
Encadrement administratif et fonctionnel	5%	6%
Ensemble	100%	100%

Source : rapport de branche

2. LES SUPERMARCHES

■ Un emploi plus féminisé que la moyenne de la branche

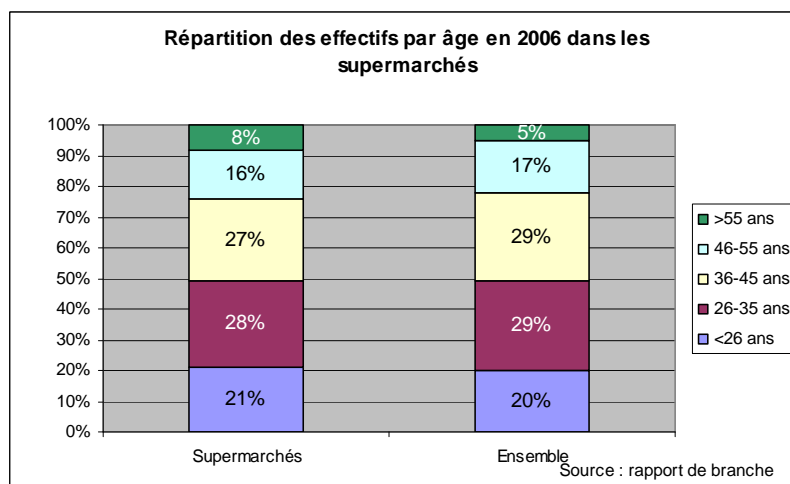
L'emploi est très féminisé, en raison du poids des employés commerciaux, de la caisse et de la sous-représentation relative des fonctions d'encadrement et de certains emplois de la fonction logistique par rapport à d'autres formats.

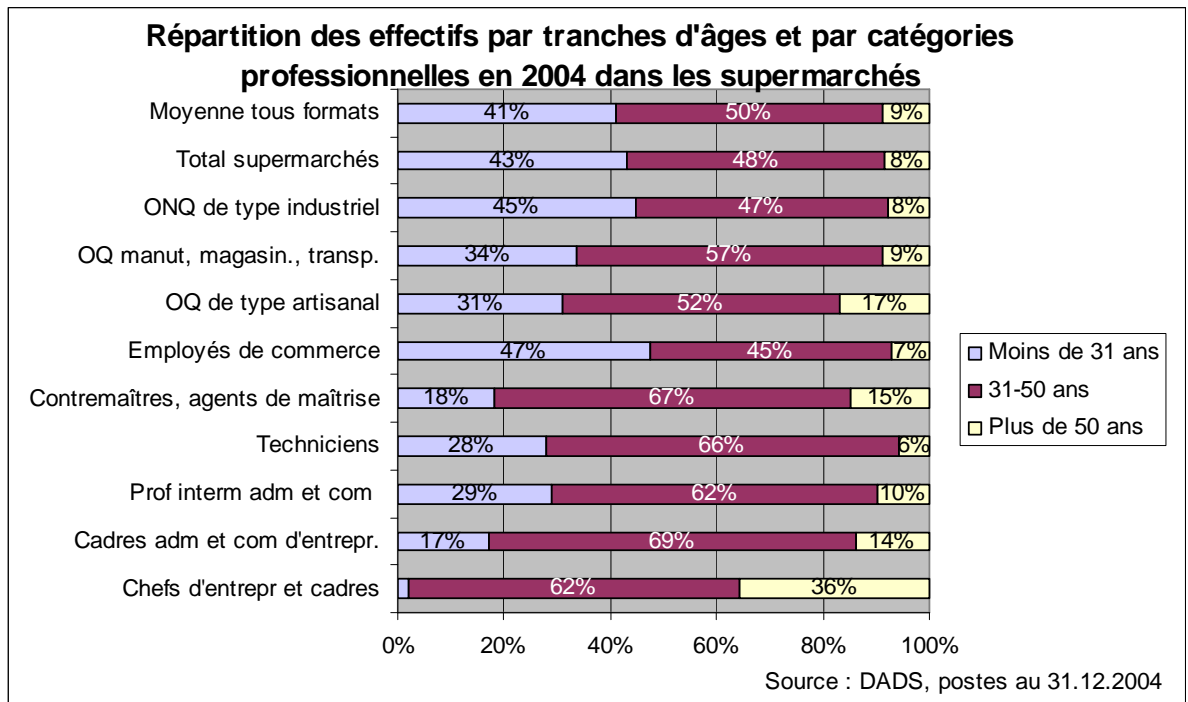


■ **Une moyenne d'âge globalement proche de la moyenne tous formats**

La structure d'âge est globalement proche de la moyenne « tous formats » et en particulier de celle des hypermarchés, mais les supermarchés comptent davantage de salariés plus âgés (8% de 55 ans et plus contre 5%).

Le poids des supermarchés dans l'emploi au niveau de la branche masque toutefois certains écarts, notamment avec les maxi-discompteurs beaucoup « plus jeunes » et les entrepôts et le commerce de gros qui ont des tranches d'âge intermédiaire (36-35 ans et 36-45 ans) plus représentées.



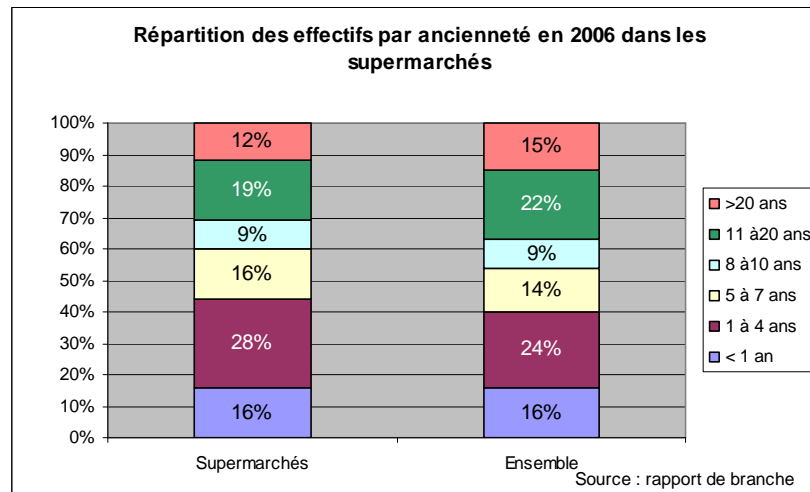


On notera que près de la moitié des employés en magasin a moins de 31 ans. Certaines catégories professionnelles comptent proportionnellement davantage de salariés de plus de 50 ans, par rapport aux hypermarchés notamment : ouvriers qualifiés de type artisanal (bouchers, boulangers-pâtisseries), cadres administratifs et commerciaux, voire contremaîtres et agents de maîtrise. Les perspectives de départs en retraite paraissent là encore assez faibles dans les 10 ans à venir.

■ Une ancienneté des salariés intermédiaires par rapport aux autres formats

L'ancienneté moyenne dans les supermarchés de **7,9 ans** est inférieure à la moyenne tous formats (8,8 ans).

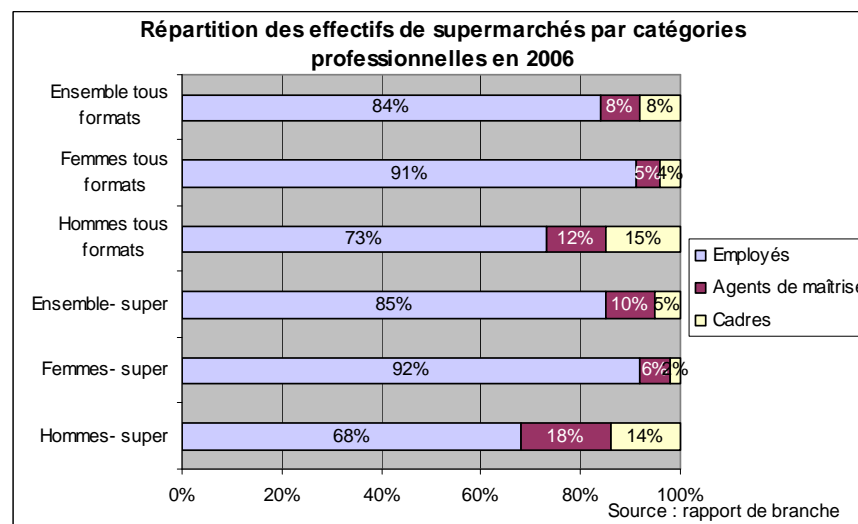
La forte représentation des employés commerciaux (près de la moitié de l'effectif, voir ci-dessous) explique probablement cette situation, notamment du fait que leur taux de rotation est sans doute relativement élevé et qu'ils sont jeunes. D'autre part, le développement des points de vente et les changements de structures influencent également à la baisse ce taux d'ancienneté.



■ Moins de cadres dans les supermarchés que dans la branche

Les supermarchés se caractérisent par une proportion de cadres plus faible, notamment par rapport aux hypermarchés (5% contre 9%).

La proportion d'agents de maîtrise y est plus élevée que dans la branche en moyenne, particulièrement parmi les hommes.



■ Une structure par poste marquée par le poids des employés commerciaux

La structure de l'emploi des supermarchés est nettement plus concentrée que celle des hypermarchés, du fait du poids très important des employés commerciaux (un salarié sur deux)

et d'une polyvalence plus grande. On verra que leur part reste néanmoins très inférieure à celle des maxi-discompteurs qui en déclarent 62%¹¹¹. La proportion d'hôtesse/hôte de caisse (22%) est voisine de celle des hypermarchés (24%). En revanche, les effectifs sont proportionnellement moins nombreux dans les emplois administratifs et fonctionnels et dans les fonctions d'encadrement. Les emplois de vendeurs ne concernent ici que l'alimentaire car les supermarchés ne proposent pas de rayons d'équipements.

Répartition des effectifs par postes en 2006

	Supermarchés	Ensemble
Hôtes(sses) de caisse	22%	24%
Employés commerciaux (ELS)	51%	35%
Vendeurs produits frais	4%	5%
Vendeurs techniques	0%	2%
Ouvriers transformation ou fabrication	3%	3%
Préparateurs de commandes	1%	3%
Réceptionnaires	ns	1%
Caristes manutentionnaires	ns	1%
Manageurs de rayon	9%	7%
Directeurs (hyper, super, entrepôt)	3%	1%
Chefs de magasin maxi- discompte	0%	1%
Employés administratifs et fonctionnels	2%	11%
Encadrement administratif et fonctionnel	3%	6%
Ensemble	100%	100%

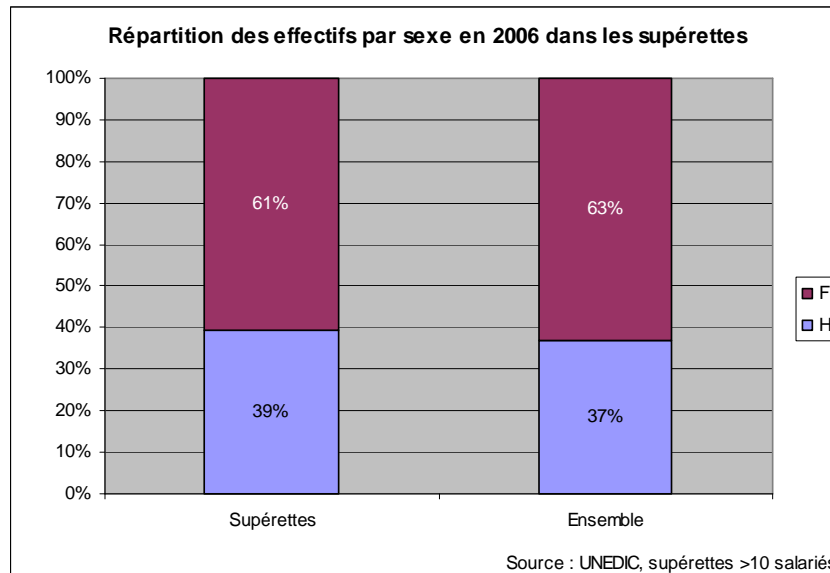
Source : rapport de branche

¹¹¹ Note tirée du rapport de branche : de nombreuses maxi-discompteurs déclarent ne pas utiliser la fonction hôtesse de caisse et les salariés concernés sont classés dans « employé commercial » sachant que la polyvalence est généralisée pour ces activités.

3. LES SUPERETTES

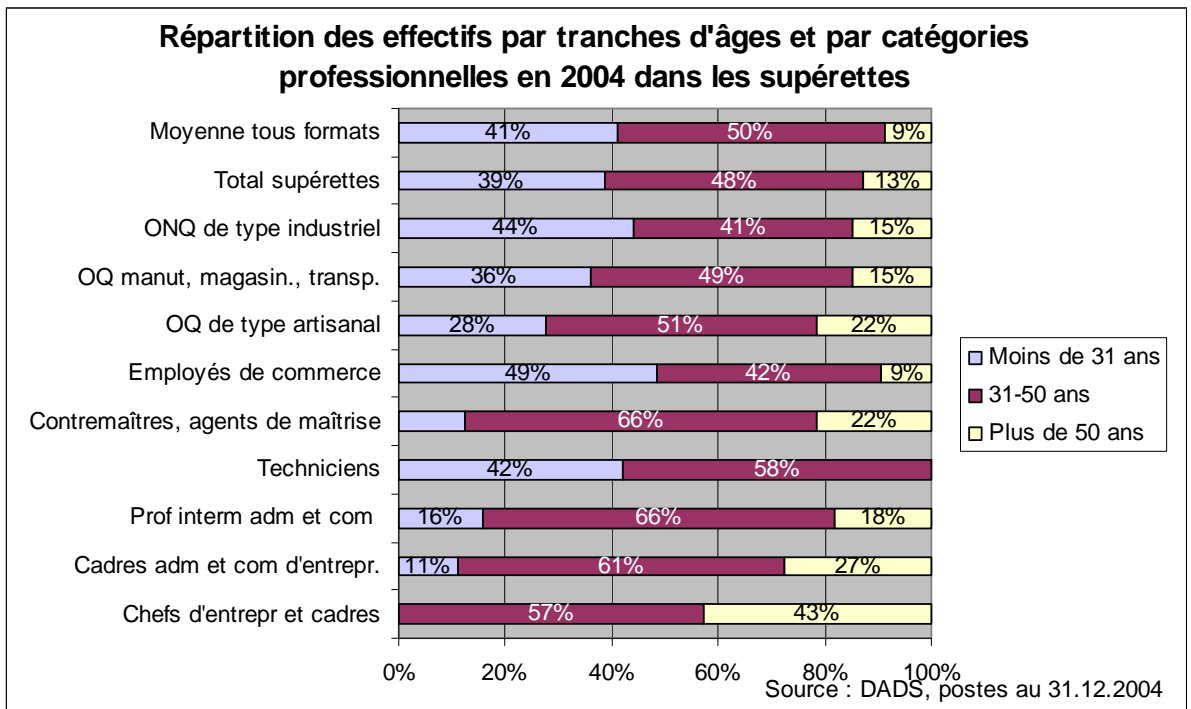
■ Une répartition homme/femme dans la moyenne générale

La structure par sexe ne se différencie pas de la moyenne « tous formats ».



■ Des salariés légèrement plus âgés que ceux de la branche

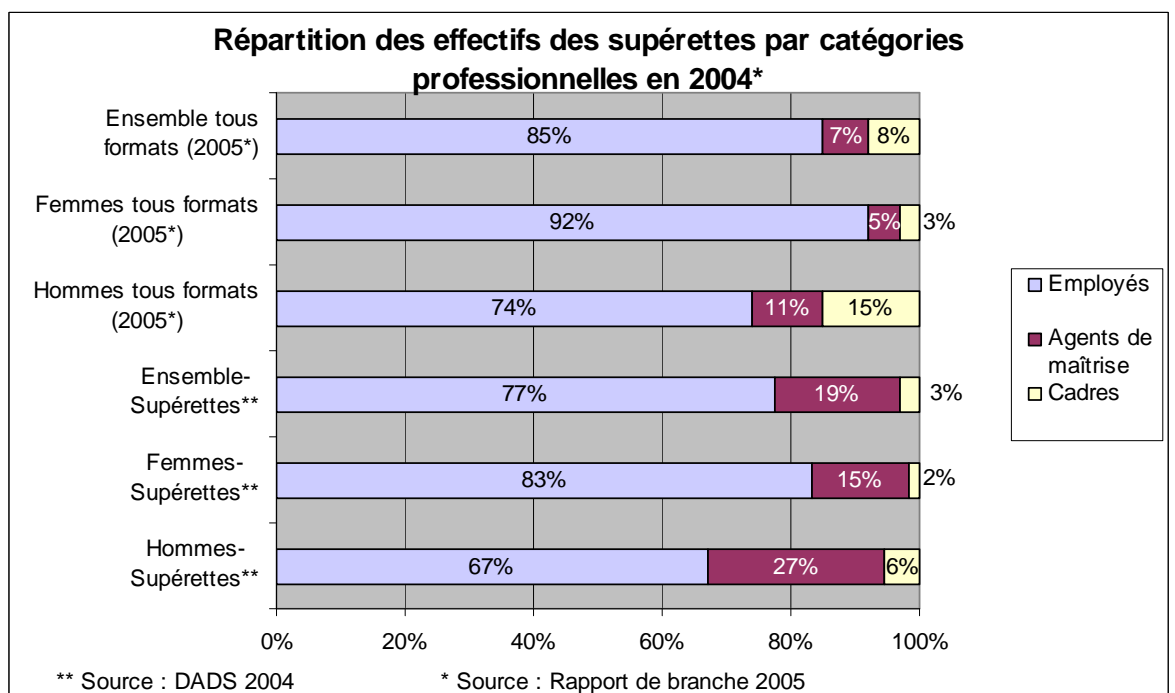
Les supérettes comptent proportionnellement davantage de salariés de 50 ans et plus que la moyenne. Certaines catégories professionnelles sont plus précisément concernées : chefs d'entreprise (gérant, directeur), cadres commerciaux, agents de maîtrise, ouvriers qualifiés de type artisanal et à un degré moindre les professions intermédiaires administratives et commerciales.



■ Moins de cadres et surtout plus d'agents de maîtrise

La proportion des agents de maîtrise dans les supérettes est plus élevée que dans la moyenne de la branche.

Les professions intermédiaires administratives et commerciales (comprenant la maîtrise de l'exploitation des magasins de vente ainsi que les chefs de petites surfaces de ventes) sont intégrées dans les agents de maîtrise.



Nous ne disposons pas de l'effectif par « postes » (au sens du rapport de branche) pour ce format, mais uniquement de la répartition des postes par catégories professionnelles détaillées en 2004 (source DADS) et il est donc difficile d'effectuer des comparaisons avec d'autres formats.

Répartition des effectifs par catégories professionnelles en 2004

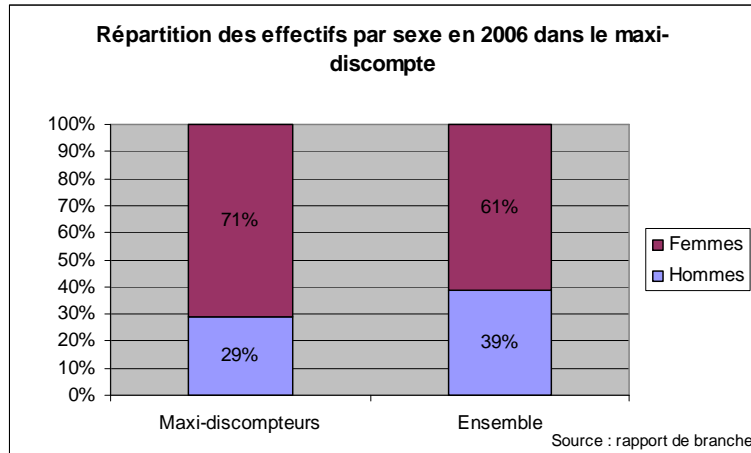
	Supérettes	Ensemble
Employés de commerce	62%	69%
Prof interm administratives et commerciales d'entreprises	19%	10%
Ouvriers qualifiés de type artisanal	6%	5%
Employés administratifs d'entreprises	4%	4%
Ouvriers non qualifiés de type artisanal	2%	1%
Cadres administ et commerciaux d'entreprises	2%	4%
Ouvriers non qualifiés de type industriel	1%	1%
Ouvriers qualifiés de la manutention, magasinage, transport	1%	2%
Chauffeurs	1%	1%
Chefs d'entreprises et cadres	1%	1%
Contremaîtres, agents de maîtrise	1%	1%
Autres	0%	1%

Source : DADS 2004

4. LES MAXI-DISCOMPTEURS

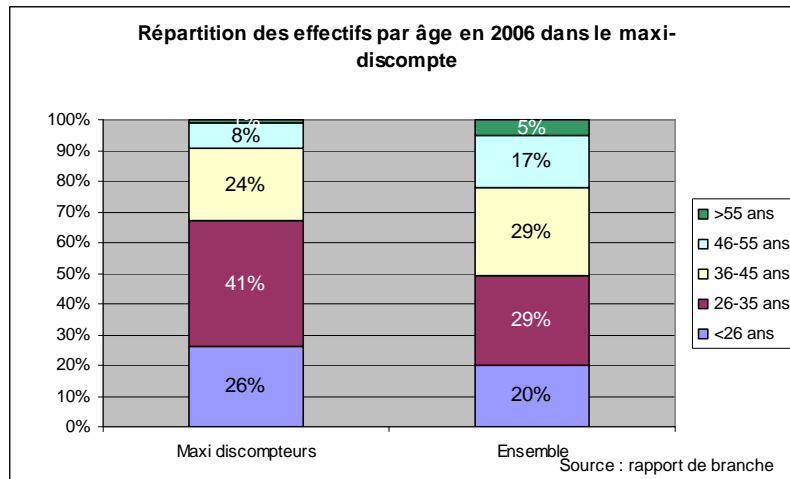
■ Une forte féminisation des salariés

Les femmes sont nombreuses dans ce format. Leur part est la même que dans les supermarchés.



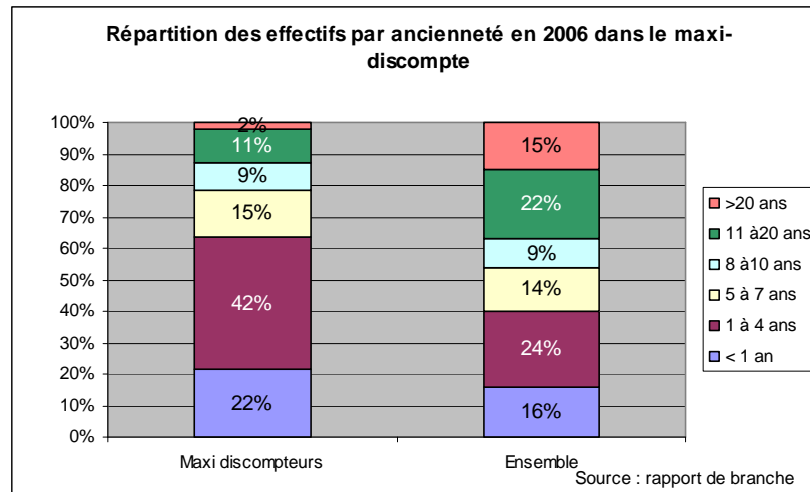
■ Des salariés plus jeunes que dans les autres formats

Le profil des salariés du maxi-discompte est plus jeune : **près de 70% ont moins de 36 ans** contre près de 50% en moyenne « tous formats ».



■ Une ancienneté peu élevée

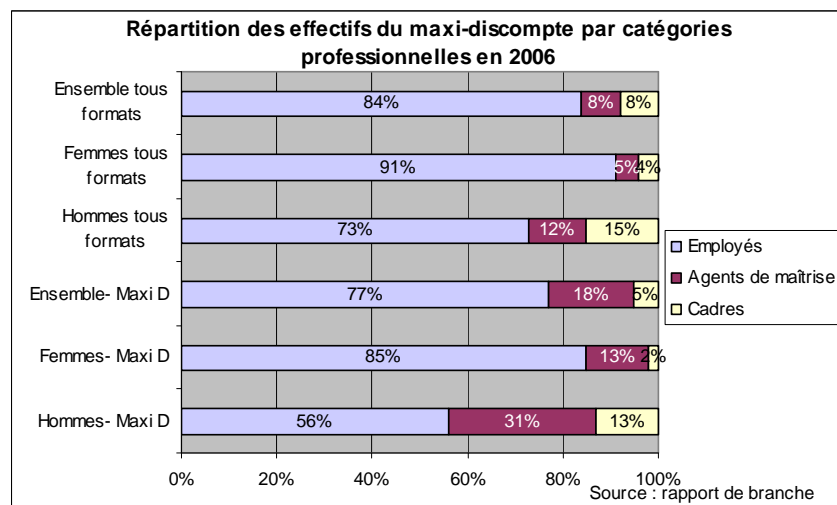
C'est dans le maxi-discompte que l'ancienneté est la plus faible (5 ans en moyenne). Il existe vraisemblablement plusieurs explications à ce phénomène : parmi les principales, la « jeunesse » des salariés, des créations récentes de structures, une rotation du personnel plus forte.



■ Une part importante d'agents de maîtrise par rapport aux autres formats.

La structure par catégorie professionnelle est nettement différente de celle des hypermarchés et des supermarchés avec sensiblement plus d'agents de maîtrise, particulièrement parmi les hommes.

La proportion de cadres y est inférieure à la moyenne.



■ Des employés commerciaux polyvalents

Deux tiers des effectifs sont classés parmi les employés commerciaux. Rappelons que les fonctions d'hôtesse de caisse et d'employés commerciaux ne sont pas différenciées par les maxi-discompteurs, ce qui traduit une polyvalence des personnels importante.

On observe également le poids significatif de la fonction logistique car il s'agit d'organiser et d'optimiser la gestion des flux (de marchandises, d'informations) en minimisant les coûts de fonctionnement.

Répartition des effectifs par postes en 2006

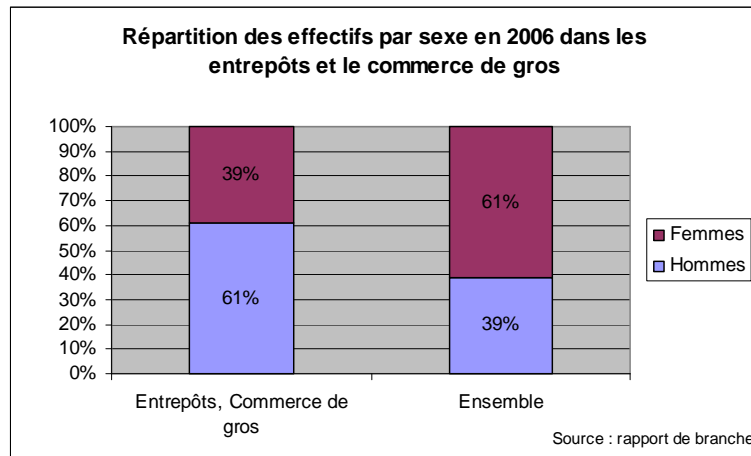
	Maxi-discomptes	Ensemble
Hôtes(ses) de caisse		24%
Employés commerciaux (ELS)	62%	35%
Vendeurs produits frais		5%
Vendeurs techniques		2%
Ouvriers transformation ou fabrication		3%
Préparateurs de commandes	14%	3%
Réceptionnaires	ns	1%
Caristes manutentionnaires	1%	1%
Manageurs de rayon	ns	7%
Directeurs (hyper, super, entrepôt)	1%	1%
Chefs de magasin maxi-discompte	11%	1%
Employés administratifs et fonctionnels	3%	11%
Encadrement administratif et fonctionnel	7%	6%
Ensemble	100%	100%

Source : rapport de branche

5. LES ENTREPOTS ET LE COMMERCE DE GROS

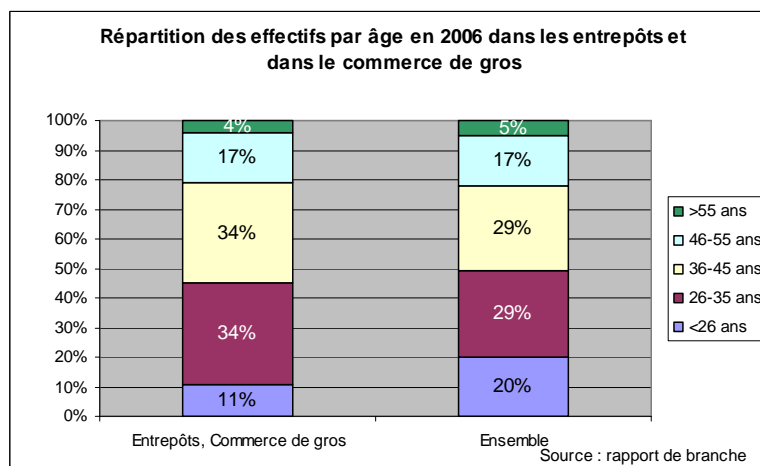
■ Une proportion d'hommes supérieure à celle des femmes, contrairement aux autres formats

Ce format se caractérise par une proportion d'hommes sensiblement supérieure aux autres formats. Les métiers plus techniques de la logistique notamment sont plus représentés et sont traditionnellement masculins.



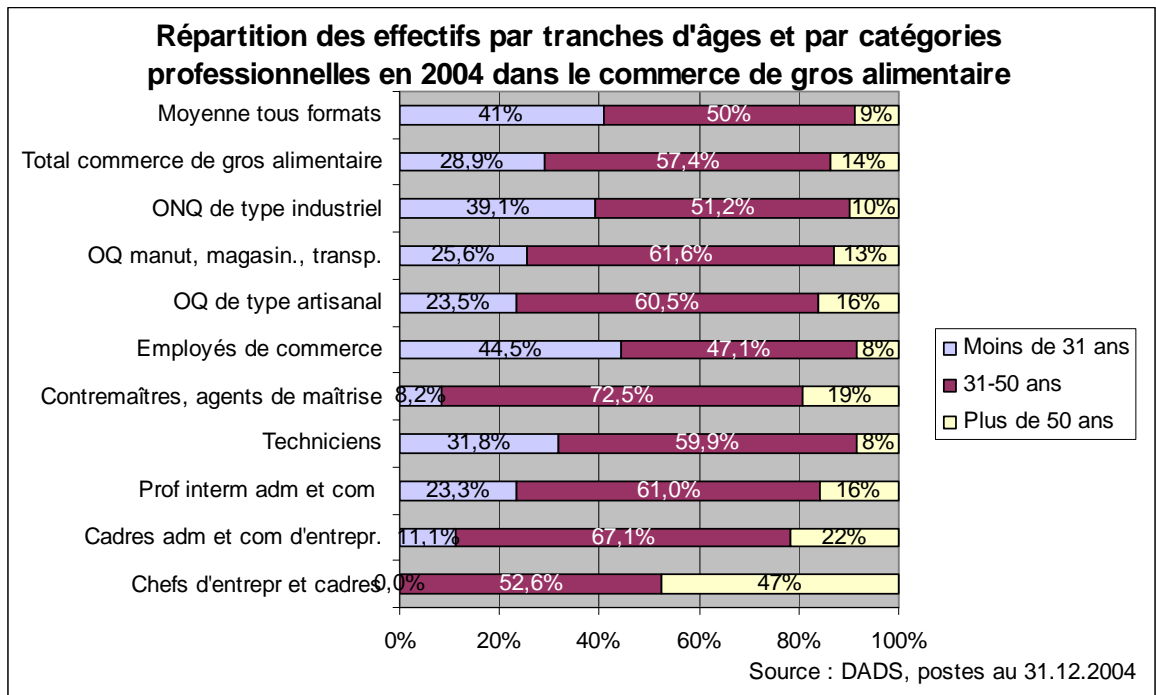
■ Des tranches d'âge intermédiaires plus présentes

Les entrepôts comptent proportionnellement davantage d'effectifs dans les tranches 26-35 ans et 36-45 ans que dans les points de vente de détail hypermarchés et supermarchés. Ils se caractérisent par une part des moins de 26 ans de 11%, très inférieure en particulier à celle des maxi-discompteurs.



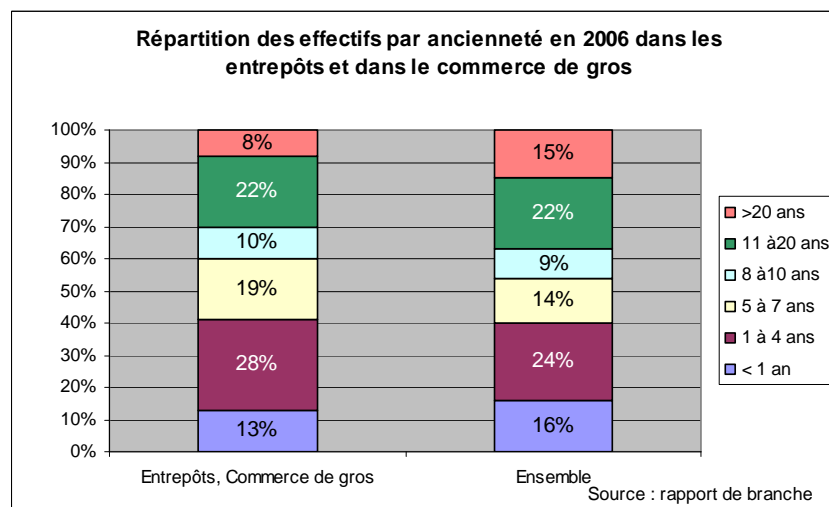
Près de 45% des employés en magasin ont moins de 31 ans, rejoignant ainsi la tendance générale des différents formats.

Comme pour les autres formats, les catégories comptant davantage de personnels de plus de 50 ans sont celles de chefs d'entreprises (directeur, gérant), de cadres administratifs et commerciaux, de la maîtrise, des professions intermédiaires et des ouvriers qualifiés de type artisanal.



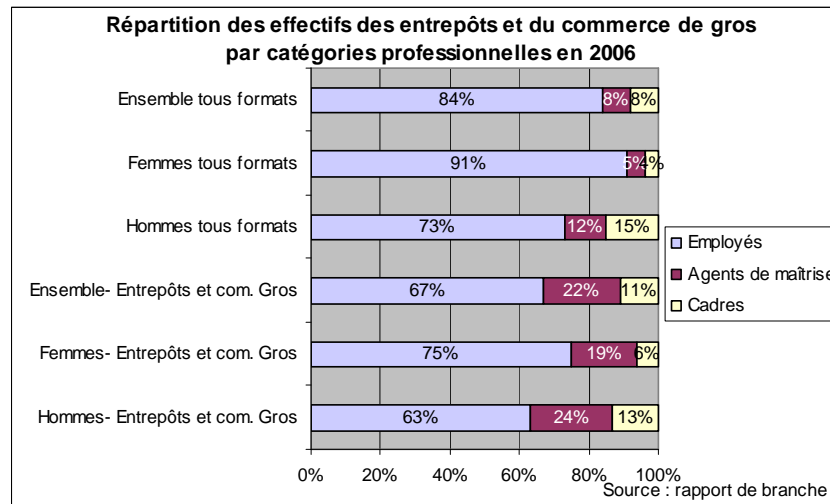
■ **Une ancienneté moyenne inférieure à la moyenne « tous formats »**

L'ancienneté moyenne dans les entreprises du commerce de gros, de **7,8 ans** est inférieure à la moyenne (8,8 ans).



■ **Une proportion d'agents de maîtrise nettement plus importante que la moyenne de la branche**

Comme les maxi-discompteurs, les entrepôts et commerces de gros comptent proportionnellement nettement plus d'agents de maîtrise (hommes ou femmes) que la situation moyenne dans la branche.



■ **Une interprétation délicate des répartitions par poste**

Dans les entrepôts et le commerce de gros, l'analyse des répartitions des effectifs selon les postes est difficile du fait de la variété des types de structures. Les postes d'hôtesse ou hôte de caisse, d'employés commerciaux et de managers de rayon¹¹² existent exclusivement dans les entreprises de commerce de gros (cash and carry).

¹¹² Source : rapport de branche 2006.

Répartition des effectifs par postes en 2006¹¹³

	Commerce de gros	Ensemble
Hôtes(ses) de caisse	9%	24%
Employés commerciaux (ELS)	19%	35%
Vendeurs produits frais	2%	5%
Vendeurs techniques	3%	2%
Ouvriers transformation ou fabrication		3%
Préparateurs de commandes	10%	3%
Réceptionnaires	3%	1%
Caristes manutentionnaires	5%	1%
Managers de rayon	8%	7%
Directeurs (hyper, super, entrepôt)	1%	1%
Chefs de magasin maxi- discompte		1%
Employés administratifs et fonctionnels	32%	11%
Encadrement administratif et fonctionnel	7%	6%
Ensemble	100%	100%

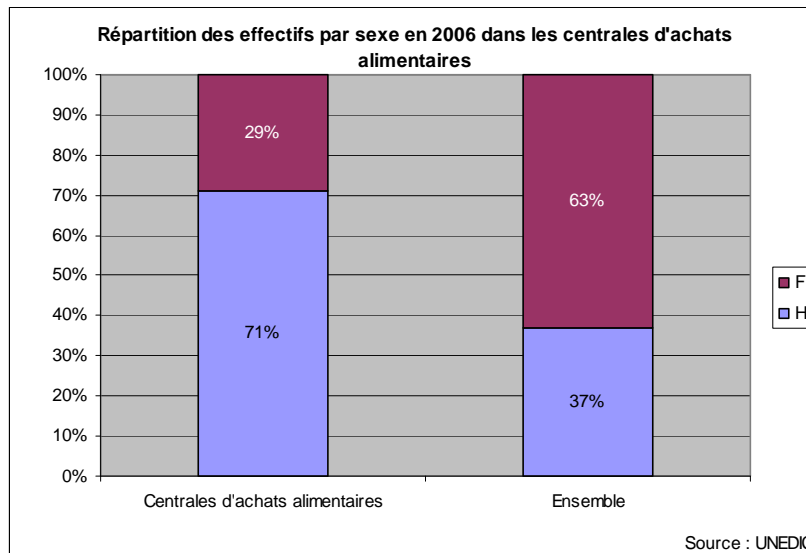
Source : rapport de branche

6. LES CENTRALES D'ACHATS ALIMENTAIRES

■ Un nombre plus élevé d'hommes que de femmes

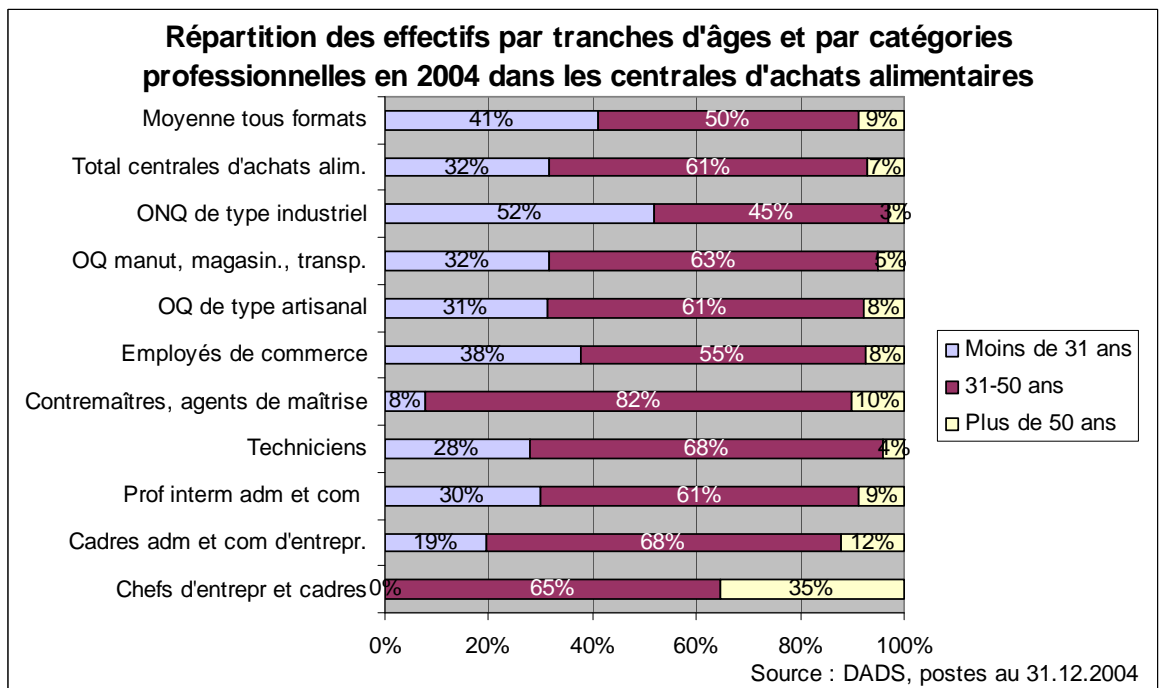
Comme dans les autres formats du commerce de gros, la proportion d'hommes est sensiblement supérieure à la moyenne.

¹¹³ Selon le rapport de branche, les entreprises « entrepôts, grossistes » se positionnent difficilement dans la grille proposée.



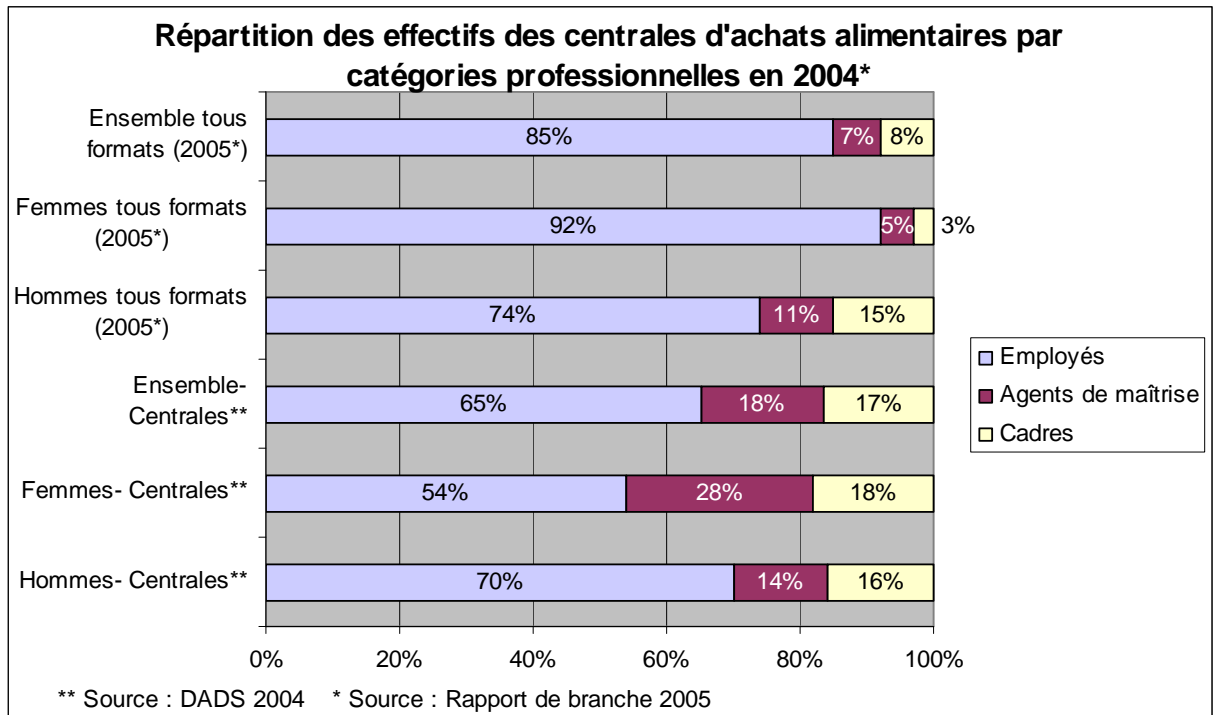
■ **Une tranche d'âge intermédiaire plus présente que la moyenne dans la branche**

Les effectifs atteignent 60% parmi les 31-50 ans, soit près de 3% de plus que dans les entreprises de commerce de gros. A l'exception des chefs d'entreprises (directeurs, gérants) et des cadres, la proportion de plus de 50 ans ne dépasse pas un salarié sur 10.



■ **Une répartition par catégories professionnelles différente de la répartition moyenne dans la branche**

La proportion de cadres et d'agents de maîtrise est nettement plus élevée dans ce format. Le poids des agents de maîtrise s'apparente à celui des maxi-discompteurs et des entrepôts et commerces de gros.



■ **Une structure par catégories professionnelles très différente de la moyenne de la branche**

La structure de l'emploi par catégories professionnelles diffère sensiblement de la moyenne générale du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire par la forte proportion des catégories professionnelles suivantes :

- les ouvriers qualifiés de la manutention, magasinage, transport (1/3 des effectifs),
- les ouvriers non qualifiés de type industriel (manutentionnaires, ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, etc.),
- les employés et de cadres administratifs.

Répartition des effectifs par catégories professionnelles détaillées en 2004

CSP	Centrales d'achats alimentaires	Ensemble
Ouvriers qualifiés de la manutention, magasinage, transport	32%	2%
Prof interm administratives et commerciales d'entreprises	14%	10%
Ouvriers non qualifiés de type industriel	14%	1%
Employés administratifs d'entreprises	13%	4%
Cadres administ et commerciaux d'entreprises	12%	4%
Contremaîtres, agents de maîtrise	4%	1%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	4%	0%
Employés de commerce	2%	69%
Techniciens	2%	0%
Chauffeurs	1%	1%
Ouvriers non qualifiés de type artisanal	1%	1%
Ouvriers qualifiés de type artisanal	1%	5%
Chefs d'entreprises et cadres	1%	1%
Autres	0%	1%

Source : INSEE, DADS.

ANNEXE 4 : ETAT DES LIEUX DOCUMENTAIRE ET STATISTIQUE SUR LA FORMATION

En préalable, les sources utilisées ont été répertoriées :

Concernant la formation initiale :

Les analyses concernent les diplômes identifiés dans la brochure Onisep « Les métiers de la distribution alimentaire » élaborée en partenariat avec la FCD¹¹⁴.

Les données statistiques présentées, qui concernent toute la France métropolitaine, proviennent pour :

- les diplômes de l'Education Nationale indifféremment de l'exploitation des **bases de l'Education Nationale ou de la base Reflet du CEREQ**¹¹⁵ (notamment pour l'actualisation des données 2006)
- ceux de l'Agriculture de la base Reflet
- la licence professionnelle DISTECH de l'**association Distech**.

L'ensemble des diplômes analysés dans ce document ne sont pas spécifiques de la branche. Ils peuvent donc trouver des débouchés dans de nombreux secteurs, mais il n'existe pas à ce jour de source permettant de connaître le taux d'insertion de ces diplômes dans la branche. Par exemple, on ignore combien de BP bouchers ou encore de BTS transport s'insèrent dans la branche.

Une exception notable est celle des diplômés de la licence pro Distech, qui intègrent en nombre la grande distribution à dominante alimentaire (toutefois, avec de plus en plus aussi de débouchés dans les grandes surfaces spécialisées).

Pour information, la FCD a confié une étude au CEREQ sur l'insertion des jeunes diplômés dans ses métiers, mais les résultats ne seront pas disponibles avant début 2008.

Enfin, au début des années 2000, sont créés des diplômes, dont les principaux débouchés « naturels » semblent être dans le secteur de la grande distribution ; compte tenu de leur faible ancienneté, on dispose pour ces diplômes des séries trop courtes pour dégager des évolutions pour les effectifs et donc a fortiori pour les diplômés (par ex. pour le BTS Management des Unités Commerciales dont les premiers diplômés sont sortis en 2006).

¹¹⁴ La brochure est une co-publication ONISEP – FCD, collection Zoom sur les métiers.

¹¹⁵ La base Reflet du CEREQ traite, entre autres, les données de l'Education Nationale et du Ministère de l'Agriculture.

Concernant la formation continue :

Deux sources sont utilisées :

- Les données **FORCO** transmises spécifiquement pour le CEP. Sont prises en compte les formations ayant bénéficié d'un financement par FORCO en 2006 soit au titre de la professionnalisation (contrats et périodes de professionnalisation), soit au titre du plan de formation des salariés, soit dans le cadre du DIF prioritaire. Conformément au champ du CEP, nous exploitons les données statistiques pour les 6 secteurs NAF relevant du champ de l'étude (centrales d'achat, commerce de gros alimentaire non spécialisé ou spécialisé divers, supérettes, supermarchés et hypermarchés). Le maxi-discount ne peut être isolé dans les statistiques.
- Ces données sont complétées par certaines informations issues du **rapport de branche 2006**, notamment pour le rapprochement entre les effectifs formés et le nombre de salariés des entreprises concernées (analyse des taux d'accès à la formation).

Cette annexe comporte deux parties principales, l'une consacrée à la formation initiale, l'autre à la formation professionnelle continue.

Partie I- La formation initiale

- Une première sous-partie analyse la politique de branche relative à l'insertion des diplômés, et notamment les partenariats menés avec les ministères certificateurs (Education Nationale, Agriculture), et présente les diplômes professionnels et les métiers auxquels ils conduisent.
- Une seconde sous-partie présente les effectifs en formation et les flux de diplômés pour les différents diplômes, du niveau V aux formations supérieures.

Partie II- La formation professionnelle continue

- La première sous-partie présente les actions menées au titre de la professionnalisation.
- La seconde sous-partie analyse les actions conduites au titre du plan de formation des salariés.

1. PARTIE I- LA FORMATION INITIALE

Pour répondre aux mutations et à la complexification croissante de certains de ses métiers, la branche du commerce et de la distribution à prédominance alimentaire requiert des compétences nouvelles, toujours plus pointues. Elle fait notamment face à certains de ces besoins par le recrutement de diplômés de l'Education Nationale et du Ministère de l'Agriculture, ainsi que de diplômés d'écoles de commerce et dans une moindre mesure d'écoles d'ingénieur.

1.1 Une politique volontariste de la branche et de ses entreprises pour recruter des salariés diplômés

1.1.1. Un partenariat actif avec l'Education Nationale et l'enseignement agricole

La branche travaille de façon étroite avec les systèmes éducatifs depuis le début des années 90 afin de former des professionnels adaptés aux besoins de ses entreprises, mais aussi adaptables et aptes à évoluer. Elle a ainsi signé une première convention avec le ministère de l'Education Nationale en 1991 (renouvelée en 1999), ainsi qu'une convention avec le ministère de l'agriculture en 1999.

Globalement, les actions conduites dans le cadre de ces partenariats permettent de faire évoluer les diplômés vers une meilleure adaptation à la réalité des entreprises de la branche, mais aussi de faire connaître la branche et ses nombreux débouchés auprès des jeunes.

Fin 2006, on peut inscrire de multiples actions au bilan de ces partenariats jugés très positifs :

- la rénovation de diplômes anciens, en particulier celle du BTS Action Commerciale qui est devenu en 2004 le BTS Management des Unités Commerciales. Ont aussi été rénovés le Bac Professionnel Commerce et le CAP boucher pour l'Education Nationale et créés des baccalauréats professionnels avec l'agriculture ; la branche participe activement aux différentes CPC (commissions professionnelles consultatives).
- le montage de formations innovantes (comme les FCIL¹¹⁶) dans plusieurs académies (Lille, Lyon, Montpellier, Marseille) visant à faciliter la transition de la formation vers l'emploi et donc l'insertion de jeunes ;
- le transfert à l'Education Nationale et à l'enseignement agricole d'outils pédagogiques que la branche a élaborés pour la formation continue de ses salariés. On peut citer

¹¹⁶ Formation complémentaire d'initiative locale.

l'opération sur la sécurité alimentaire en 2003, l'euro en 1999 et en 2002 et plus anciennement « Distrilog » en 1995 ;

- un travail de fond dans le champ de l'information et de l'orientation des jeunes avec la production de brochures, la participation à des salons, comme le Mondial des Métiers de Lyon, la mise en place d'actions locales d'information... ;
- la contribution d'entreprises du commerce et de la distribution à la formation des enseignants en leur offrant des stages, en les accueillant dans leurs sessions de formation avec leurs salariés ou en intervenant dans les IUFM ; la branche organise aussi des séminaires à l'attention des enseignants pour les préparer à la mise en œuvre de nouveaux référentiels (ceux du BTS MUC, du bac pro commerce pour l'éducation nationale, des nouveaux bacs pro pour l'enseignement agricole) ;
- le soutien financier d'établissements - privés ou publics (de l'éducation nationale et de l'enseignement agricole) - avec lesquels les entreprises travaillent en partenariat privilégié ; rappelons que la profession ne dispose pas de réseau propre de CFA ;
- au-delà de la formation initiale des jeunes, un projet visant à promouvoir la VAE et à permettre aux salariés de se l'approprier, notamment par la construction de passerelles entre qualifications professionnelles et certifications ;
- enfin l'organisation avec l'Education Nationale des épreuves commerce du Concours Général et la participation au jury.

Les conventions avec les deux systèmes éducatifs sont à mi-2007 en cours de négociation en vue de leur renouvellement.

1.1.2. *Quels diplômes pour quels métiers ?*

A l'appui de la publication de l'ONISEP et de nos enquêtes conduites dans les entreprises dans le cadre de ce CEP, nous présentons, par niveau, une correspondance « raisonnable » entre le diplôme et le métier ou le poste qu'il permet d'exercer. Les enquêtes de terrain dans les entreprises montrent en effet que les voies d'accès aux différents métiers offerts par la branche peuvent être très diverses, tant les aptitudes et compétences requises pour entrer dans la branche font souvent autant appel à des capacités individuelles (rigueur, capacité d'adaptation, aptitude au management, aspiration à l'évolution...) qu'à des connaissances et compétences techniques acquises dans le cadre d'un diplôme précis ou sur le terrain. Il y a toutefois des formations nécessaires pour l'exercice de certains métiers. Citons par exemple, les métiers traditionnels couverts par le terme OP de transformation ou de fabrication (par ex. bouchers, pâtisseries...).

■ Niveau V

L'ONISEP en partenariat avec la branche recense **10 diplômes de niveau V de l'éducation nationale ou de l'agriculture** qui peuvent donner accès à des métiers de la grande distribution à prédominance alimentaire.

Diplômes niveau V	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
CAP boucher, BP boucher	Boucher, ouvrier professionnel en rayon boucherie, chef boucher
CAP boulanger, BP boulanger	Boulangier, chef boulanger
CAP poissonnier	Poissonnier
CAP employé de commerce multispécialités	Vendeur tous commerces, employé commercial, hôtesse de caisse...
CAP d'entreposage et de messagerie	Agent de magasinage
CAP employé de vente spécialisé (EVS) (3 options : produits alimentaires, produits d'équipement courant, services à la clientèle)	Employé commercial, vendeur, vendeur alimentaire
BEP alimentation (préparation à 5 spécialités)	Boulangier, Boucher, Charcutier-traiteur, Poissonnier, Pâtissier-glacier-chocolatier-Confiseur,
BEP logistique et commercialisation	Préparateur de commandes, réceptionnaire de produits
BEP Vente action marchande (VAM)	Vendeur Employé commercial, Hôte(sse) de caisse
BEPA, option vente produits frais	Employé commercial, vendeur, vendeur alimentaire

Source : Onisep, Les métiers de la distribution alimentaire.

Il existe en outre une Mention Complémentaire Vendeur spécialisé en alimentation axée sur le maintien de l'état sanitaire des points de vente, la présentation des produits, le conseil, la vente des produits alimentaires.

■ Niveau IV

4 baccalauréats professionnels peuvent, de façon privilégiée, ouvrir à des métiers dans la branche.

Diplômes de niveau IV	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
BAC Pro commerce	Employé commercial, vendeur (avec des possibilités d'évolution vers assistant de manager, manager de rayons...)
Bac Pro logistique	Gestionnaire de stocks, chef d'équipe en entrepôt
Bac Pro métiers de l'alimentation	Traiteur, préparateur en laboratoire de préparation ou de production alimentaire, vendeur en commerce spécialisé alimentaire.
Bac Pro technicien et conseil-qualité en produits alimentaires	Vendeur alimentaire, adjoint de manager de rayon

Source : Onisep, Les métiers de la distribution alimentaire.

- **Diplômes post-bac**

Enfin, **5 principaux diplômes d'enseignement supérieur**, préparés sous statut étudiant ou d'apprenti (statut obligatoire pour la licence Distech), proposent l'accès à des métiers dans la branche.

Diplômes post bac – études supérieures	Principaux métiers/postes envisageables dans la branche (en accès immédiat)
BTS management des unités commerciales	Adjoint de manager de rayon, manager de rayon...
BTS transport	Responsable logistique/transport, responsable approvisionnements
DUT techniques de commercialisation	Assistant chef de produit, assistant marketing, mangeur de rayon, de secteur
DUT logistique et transport	Approvisionneur ou directeur d'entrepôt
Licence professionnelle Distech	Manager de rayon avec évolution rapide vers chef de secteur, directeur de magasin

Source : Onisep, *Les métiers de la distribution alimentaire*.

1.2 Les effectifs en formation initiale

La présentation qui précède montre que l'accès aux métiers de la branche est possible à partir d'un ensemble relativement large de formations, mais que celles-ci peuvent aussi conduire à des secteurs connexes (commerce de détail alimentaire, petites surfaces alimentaires et également selon les cas à des secteurs du commerce non alimentaire, voire à l'industrie, agroalimentaire en particulier).

L'objet de cette partie est d'analyser l'évolution des effectifs en formation et du nombre de diplômés dans les différentes formations professionnelles initiales, du niveau V au niveau III. Comme déjà souligné, l'appareil statistique actuel ne permet pas de connaître la part des diplômés qui s'insère effectivement dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire aujourd'hui.

1.2.1. Les effectifs et les diplômés des formations de niveau V

Nous classons ces diplômes selon les types d'activité auxquels ils conduisent :

- Les métiers spécialisés dans les techniques de la vente et du commerce
- Ceux qui concernent des métiers dits de production ou de bouche
- Ceux formant aux techniques du stockage et de la messagerie.

■ Les techniques de vente et du commerce

- CAP employé de commerce multispécialités

Ce diplôme a été créé en 2000.

- En 2006, les effectifs formés en CAP Employé de commerce multispécialités, sont près de 2 300, dont 70% de scolaires. Au démarrage, le ratio apprentis/scolaires était 50/50.
- 2000 jeunes sont sortis diplômés en 2006, soit un taux de réussite très élevé de près de 90%.
- Le nombre de diplômés a augmenté de 70% de 2002 à 2006, croissance de « démarrage » qui ralentit fortement depuis 2004 du fait d'un tassement des effectifs.
- Le diplôme se prépare en 1 ou 2 années (la durée de 3 ans, qui ne concernait au demeurant que de très faibles effectifs - moins de 10 - a disparu en 2005).
- Avec 70% d'inscrites en 2006, ce diplôme est très féminisé.

CAP employé de commerce multispécialités

	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	1 438	1 655	2 029	2 259	2 287
- dont scolaires	50%	59%	67%	70%	71%
- dont apprentis	50%	41%	33%	30%	29%
Total des diplômés	1 169	1 403	1 731	1 978	1 995
Taux de réussite	81%	85%	85%	88%	87%
Evolution des diplômés		20,0%	23,4%	14,3%	0,9%

- CAP EVS (employé de vente spécialisé)

Trois options sont proposées pour ce diplôme : produits alimentaires (option A), produits d'équipement courant (B) et services à la clientèle (C). Il permet d'accéder aux métiers d'employé commercial, vendeur, vendeur alimentaire, les trois options pouvant trouver des débouchés dans la grande distribution.

Les deux options A et B ont été créées en 2000, l'option C en 2002.

Option A produits alimentaires

- En 2006, les effectifs pour la France métropolitaine ont été d'environ 2 750 jeunes. Après une augmentation régulière jusqu'en 2004, les effectifs connaissent depuis 2005 une baisse d'environ 5% par an.

- La répartition scolaires/apprentis a assez fortement évolué depuis la création du diplôme. Environ 80% de jeunes ont préparé ce CAP par apprentissage en 2006 contre 90% en 2002, le pourcentage de jeunes scolaires a donc doublé, évoluant de 10% à 21%.
- Avec 75% de filles, ce CAP est très féminisé.

CAP Employé de vente spécialisé, option produits alimentaires

	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	2 875	2 948	2 978	2 882	2 740
- dont scolaires	10%	13%	16%	19%	21%
- dont apprentis	90%	87%	84%	81%	79%
Total des diplômés	2 129	2 254	2 403	2 285	2 163
Taux de réussite	74%	76%	81%	79%	79%
Evolution des diplômés		5,9%	6,6%	-4,9%	-5,3%

Option B produits d'équipement courant

- A peu près autant de jeunes sont formés à cette option B qu'à l'option A.
- La part des scolaires a sensiblement augmenté par rapport à l'apprentissage, de 2002 à 2005 : + 16%.
- Le taux de réussite à ce diplôme est très élevé.

CAP Employé de vente spécialisé, option produits d'équipement courant

	2002	2003	2004	2005
Total des effectifs formés	2 623	2 593	2 858	2 759
- dont scolaires	19%	20%	28%	35%
- dont apprentis	81%	80%	72%	65%
Total des diplômés	2 127	2 225	2 476	2 428
Taux de réussite	81%	86%	87%	88%
Evolution des diplômés		4,6%	11,3%	-1,9%

N.B. l'année 2006 n'est pas disponible à la date de rédaction de la note.

Option C services à la clientèle

Ce diplôme, axé sur la relation client, la vente et l'accompagnement de la vente se prépare en un an ou deux.

- Les effectifs sont très faibles, à la baisse en 2006 par rapport à 2005 : 64 pour la France métropolitaine, 86 au niveau national.
 - En 2006, seules 6 académies proposaient ce CAP (Bordeaux, Lyon, Martinique, Paris, Reims et Versailles). La Martinique a les effectifs les plus importants avec 42 jeunes.
 - Depuis 2005, il n'y a plus que des scolaires.
 - La répartition filles/garçons est à peu près équivalente.
- BEP vente action marchande (VAM)

Un premier diplôme a été créé en 1987, puis abrogé et remplacé par un nouveau en 2000.

Les débouchés professionnels peuvent être ceux de vendeur, employé commercial ou caissières/caissiers. Il peut permettre ensuite la préparation d'un bac technologique (STG – Sciences Technologiques de Gestion) ou d'un bac pro commerce.

- Près de 30 500 jeunes ont été formés en 2006, dont 85% de scolaires. La proportion de ces derniers a augmenté de 5% depuis 2001.
- Les diplômés ont augmenté de 10% depuis 2001, avec une stabilisation en 2006 par rapport à 2005.
- Ce diplôme est très féminisé. En 2000, il attirait deux fois plus de filles que de garçons (dernière année de données publiées par sexe).

BEP vente action marchande

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	26 407	26 167	27 898	29 210	30 012	30 467
- dont scolaires	80%	82%	83%	83%	84%	85%
- dont apprentis	20%	18%	17%	17%	16%	15%
Total des diplômés	22 611	21 767	22 673	23 922	25 206	25 189
Taux de réussite	86%	83%	81%	82%	84%	83%
Evolution des diplômés		-3,7%	4,2%	5,5%	5,4%	-0,1%

- BEPA vente produits frais

Ce diplôme du ministère de l'agriculture a été créé en 1992.

Il permet d'exercer en tant que vendeur, vendeur alimentaire ou employé commercial.

- En 2005, près de 1 100 jeunes ont préparé ce diplôme dont la quasi-totalité par voie scolaire (97%).
- Environ 2/3 d'entre eux étaient des filles (64%).
- De 2000 à 2005, le nombre de diplômés a chuté de près de 15%.

BEPA vente produits frais

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total des effectifs formés	1 254	1 195	998	1 053	1 077	1 075
- dont scolaires	95%	95%	94%	96%	95%	97%
- dont apprentis	5%	5%	6%	4%	5%	3%
Total des diplômés	925	999	728	874	864	796
Taux de réussite	74%	84%	73%	83%	80%	74%
Evolution des diplômés		8,0%	-27,1%	20,1%	-1,1%	-7,9%

- Mention complémentaire (MC) vendeur spécialisé en alimentation

La préparation à cette MC est accessible après un CAP EVS, un BEP VAM ou un bac pro commerce.

- 60 jeunes étaient inscrits en 2006.
- Cette MC est préparée essentiellement par apprentissage et n'attire que des filles (1 garçon en 2005...).
- Le taux de réussite est très élevé.

Mention complémentaire vendeur spécialisé en alimentation

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	74	58	44	28	25	50	59
- dont scolaires	45%	40%	50%	0%	52%	20%	10%
- dont apprentis	55%	60%	50%	100%	48%	80%	90%
Total des diplômés	65	51	43	27	24	42	56
Taux de réussite	88%	88%	98%	96%	96%	84%	95%
Evolution des diplômés		-21,5%	-15,7%	-37,2%	-11,1%	75,0%	33,3%

1.2.2. Les « métiers de bouche » ou de production

Nous avons déjà souligné que les formations aux métiers de bouche trouvent fort naturellement des débouchés dans d'autres secteurs d'activité que la grande distribution alimentaire. A notre connaissance, l'enquête Génération 98 du CEREQ est la seule source publiée qui fournit une information sur l'insertion des diplômés de ces métiers. Cette enquête, désormais ancienne, indique que 27% des diplômés 1998 de formation initiale aux métiers de boucher, charcutier et boulanger exerçaient leur métier dans la grande distribution à prédominance alimentaire en 2001, 58% d'entre eux travaillant dans les industries agricoles et alimentaires.

Il existe des diplômes spécialisés pour chacun des trois métiers de la boulangerie, de la boucherie et de la poissonnerie ainsi qu'un diplôme basé sur un tronc commun et 5 spécialités de production.

■ CAP boulanger

Le CAP boulanger, qui permet d'exercer le métier de boulanger, a été rénové en 2003.

- Environ 3 600 jeunes, quasi exclusivement sous statut d'apprenti, ont été formés au CAP boulanger en 2006, soit une diminution sensible de 1 100 inscrits par rapport à 2001 (-25%).
- Avec 2 700 diplômés en 2006, le taux de réussite a sensiblement progressé ces dernières années (évolution de 67% à 75%).

CAP boulanger

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	4 770	4 496	4 334	3 357	3 524	3 610
- dont scolaires	5%	4%	4%	1%	1%	2%
- dont apprentis	95%	96%	96%	99%	99%	98%
Total des diplômés	3 173	2 897	2 885	2 580	2 736	2 707
Taux de réussite	67%	64%	67%	77%	78%	75%
Evolution des diplômés		-8,7%	-0,4%	-10,6%	6,0%	-1,1%

■ BP boulanger

Le BP boulanger est accessible aux titulaires d'un CAP ou d'un BEP boulanger.

- En 2006, 426 jeunes apprentis (diplôme uniquement accessible par apprentissage en tant que BP).
- Avec 327 diplômés en 2006, il y a eu une évolution de + 18% depuis 2001 avec des variations annuelles très irrégulières.

BP boulanger

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des apprentis formés	380	434	438	401	417	426
Total des diplômés	278	327	357	313	311	327
Taux de réussite	73%	75%	82%	78%	75%	77%
Evolution des diplômés		17,6%	9,2%	-12,3%	-0,6%	5,1%

■ **CAP préparateur de produits carnés ou CAP boucher**

- Les effectifs d'environ 1 400, tous formés par apprentissage en 2006, ne cessent de diminuer depuis 2003. De 2001 à 2006, ce CAP a enregistré une baisse des inscrits de 28%.
- Le taux de réussite est en croissance, si bien que le taux de diplômés décroît moins vite que celui des inscrits.
- Il s'agit d'un diplôme qui reste quasi-exclusivement préparé par des garçons.

CAP préparateur de produits carnés

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	1 924	1 930	1 631	1 705	1 618	1 394
- dont scolaires	0,5%	0,4%	0,2%	0,5%	0,4%	0,0%
- dont apprentis	99,5%	99,6%	99,8%	99,5%	99,6%	100%
Total des diplômés	1 281	1 193	1 066	1 098	1 181	976
Taux de réussite	67%	62%	65%	64%	73%	70%
Evolution des diplômés		-6,9%	-10,6%	3,0%	7,6%	-17,4%

■ **BP Boucher**

Ce BP Boucher, accessible aux diplômés d'un CAP préparateur de produits carnés ou d'un BEP alimentation option boucher ou option charcutier préparation traiteur, a été créé en 1997. Il ouvre la voie à l'organisation et à la gestion d'un rayon spécialisé.

- Le BP boucher se prépare très majoritairement en 2 années d'apprentissage (quelques candidats en 1 an).
- Conséquence d'une chute des effectifs, le nombre de diplômés a fortement diminué entre 2001 et 2006 (- 24%).
- Le taux de réussite à ce diplôme a tendance à augmenter.
- De façon logique, moins de 1% de filles préparent ce diplôme.

BP Boucher

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des apprentis formés	252	214	221	167	179	181
Total des diplômés	155	122	138	123	117	126
Taux de réussite	62%	57%	62%	74%	65%	70%
Evolution des diplômés		-21,3%	13,1%	-10,9%	-4,9%	7,7%

■ CAP poissonnier

Le CAP poissonnier, créé en septembre 1988 (il succédait à un CAP commis poissonnier), a été abrogé en mars 2007. Un nouveau CAP lui a succédé à cette même date.

- On ne peut constater que la faiblesse des effectifs formé à ce CAP.
- En 2006, il se préparait quasi-exclusivement par apprentissage.
- Le taux de réussite a sensiblement varié au cours des années. Avec un taux de 90%, il est excellent en 2006.

CAP poissonnier

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	122	84	111	92	112	63
- dont scolaires	26,2%	21,4%	27,9%	18,5%	22,3%	1,6%
- dont apprentis	73,8%	78,6%	72,1%	81,5%	77,7%	98,4%
Total des diplômés	103	66	84	76	87	57
Taux de réussite	84%	79%	76%	83%	78%	90%
Evolution des diplômés		-35,9%	27,3%	-9,5%	14,5%	-34,5%

■ BEP alimentation

Ce diplôme créé en 1990 prépare à 5 spécialités - boulanger, boucher, charcutier-traiteur, pâtissier-glacier-chocolatier-confiseur, poissonnier – et peut donc conduire à l'exercice de ces métiers.

Accessible aux sortants d'une 3^{ème}, il permet une entrée en Bac pro ou MC du secteur de l'alimentation.

- Près de 3 000 jeunes étaient inscrits en BEP alimentation en 2006, soit une diminution de près de 28% des effectifs depuis 2001. Cette diminution a été produite régulière sur la période.
- La part des apprentis par rapport aux scolaires est passée de 77% à 65% entre 2001 et 2006.
- Le taux de réussite au diplôme, de 84% en 2006, a gagné 9 points depuis 2001.

BEP alimentation

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	4 121	3 790	3 567	3 180	3 099	2 985
- dont scolaires	23%	22%	26%	28%	32%	35%
- dont apprentis	77%	78%	74%	72%	68%	65%
Total des diplômés	3 076	2 872	2 671	2 457	2 524	2 509
Taux de réussite	75%	76%	75%	77%	81%	84%
Evolution des diplômés		-6,6%	-7,0%	-8,0%	2,7%	-0,6%

1.2.3. Les techniques du stockage et de la messagerie

■ CAP agent d'entreposage et de la logistique

Ce CAP est de création récente (première rentrée en 2001).

- Les jeunes préparant ce diplôme sont peu nombreux, mais ils augmentent rapidement (+70% de 2001 à 2005).
- Les scolaires, plus nombreux que les apprentis, ne cessent d'augmenter leur part. En 4 ans, ils ont ainsi gagné plus de 10% sur celle des apprentis.

- Le taux de réussite est élevé (82%) et le nombre de diplômés a augmenté de près de 75%.
- Avec 85% de garçons, ce CAP, qui permet d'exercer un métier du transport/logistique dans les grandes surfaces comme dans le commerce de gros, est, sans surprise, peu féminisé.

CAP agent d'entreposage et de la logistique

	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	203	249	281	323	344
- dont scolaires	56%	53%	64%	65%	68%
- dont apprentis	44%	47%	36%	35%	32%
Total des diplômés	161	208	225	270	281
Taux de réussite	79%	84%	80%	84%	82%
Evolution des diplômés		29,2%	8,2%	20,0%	4,1%

■ BEP commercialisation logistique

Ce diplôme a été créé en juillet 2001.

- Près de 2 500 jeunes ont été formés à ce BEP en 2006.
- La part des scolaires augmente par rapport à celle des apprentis puisqu'elle gagne 7 points de 2002 à 2006.
- Le taux de réussite est élevé, bien que variable d'une année sur l'autre.
- Le nombre de diplômés a presque doublé depuis 2002 (+ 44%).

BEP commercialisation logistique

	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	1774	1957	2163	2307	2467
- dont scolaires	76%	78%	79%	82%	83%
- dont apprentis	24%	22%	21%	18%	17%
Total des diplômés	1426	1597	1856	1965	2060
Taux de réussite	80%	82%	86%	85%	84%
Evolution des diplômés		12,0%	16,2%	5,9%	4,8%

1.3 Les effectifs et les diplômés des formations de niveau IV

On répertorie 4 Bacs pro :

- deux dans la vente en alimentation : bac pro métiers de l'alimentation et bac pro technicien vente et conseil qualité en produits alimentaires¹¹⁷ ;
- un dans le commerce (sans spécialisation) : bac pro commerce
- et un en logistique : bac pro logistique.

■ Bac pro métiers de l'alimentation

Ce diplôme a été créé fin 1994.

- Les effectifs formés ont plus que doublé entre 2001 et 2006 (+115%). Cette croissance s'est surtout produite de 2005 à 2006 : + 78,5% de jeunes formés.
- Ceci a induit une augmentation équivalente du nombre de diplômés : +114% sur la période.
- Ce sont surtout les scolaires qui ont bénéficié de cette croissance, puisque la parts des apprentis a diminué d'environ 10%.

Bac pro métiers de l'alimentation

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	351	376	384	411	419	748
- dont scolaires	68%	68%	70%	66%	75%	79%
- dont apprentis	32%	32%	30%	34%	25%	21%
Total des diplômés	271	290	297	340	330	582
Taux de réussite	77%	77%	77%	83%	79%	78%
Evolution des diplômés		7,0%	2,4%	14,5%	-2,9%	76,4%

¹¹⁷ Il n'a été trouvé aucune publication de données pour ce Bac Pro.

■ Bac Pro logistique

Ce diplôme date de juillet 1998.

- Les effectifs formés connaissent une croissance forte depuis 2001 : environ plus de 40%.
- La part des apprentis progresse de 6% sur la période.
- Après avoir fortement diminué jusqu'en 2005, le taux de réussite a bondi à 81% en 2006, ceci se traduisant par une augmentation de 32% du nombre de diplômés en un an.
- Ce bac pro est choisi par 30% de filles.

Bac Pro logistique

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	1 023	987	1 143	1 136	1 355	1 444
- dont scolaires	83%	77%	76%	78%	77%	77%
- dont apprentis	17%	23%	24%	22%	23%	23%
Total des diplômés	760	610	794	774	888	1 174
Taux de réussite	74%	62%	69%	68%	66%	81%
Evolution des diplômés		-19,7%	30,2%	-2,5%	14,7%	32,2%

■ Bac Pro commerce

- Près de 13 500 jeunes ont été formés à ce bac pro, avec une croissance de près de 30% depuis 2001 (+28%).
- Ceci s'est traduit par une croissance des diplômés de 33% entre 2001 et 2006 (le taux de réussite ayant augmenté).
- Ce Bac Pro est très majoritairement préparé par la voie scolaire, le nombre d'apprentis augmente toutefois peu à peu depuis 2002.

Bac Pro commerce

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	10 456	10 708	11 486	11 674	12 185	13 374
- dont scolaires	79%	76%	76%	77%	77%	76%
- dont apprentis	21%	24%	24%	23%	23%	24%
Total des diplômés	8 181	8 198	9 181	9 701	9 473	10 875
Taux de réussite	78%	77%	80%	83%	78%	81%
Evolution des diplômés		0,2%	12,0%	5,7%	-2,4%	14,8%

1.4 Les effectifs et les diplômés des formations post-bac

Les formations présentées par l'ONISEP concernent :

- 2 BTS Education Nationale : Management des Unités Commerciales, Transport
- 1 BTSA Ministère de l'agriculture : Technico-commercial produits laitiers
- 2 DUT : gestion logistique et transport, techniques de commercialisation
- la licence Distech (dont la dénomination change selon les centres dans lesquels elle est préparée).

1.4.1. BTS Management des Unités commerciales

■ La formation

Le BTS MUC créé en 2003 est ouvert aux titulaires d'un baccalauréat technologique ou général.

La formation comprend des cours de marketing, de management, de gestion, de communication, d'informatique commerciale, de français, de langue vivante et d'économie-droit. Des stages en entreprise d'une durée globale de 12 à 14 semaines doivent être répartis sur les deux années de formation.

Les GSA sont très actives dans la formation au BTS MUC. A titre d'exemple, pour faciliter l'accueil de stagiaires, la branche a élaboré à destination des unités commerciales un guide du tuteur. Il s'agit d'un document à visée pédagogique qui décrit en détail aussi bien les conditions d'accueil et la préparation du stage que l'organisation, les tâches à confier au stagiaire et son suivi. Un outil d'évaluation par type de tâche donnée au stagiaire est également disponible.

■ Les effectifs

Principales données concernant le BTS MUC :

- Les premiers entrants de 2004 ont été formés par apprentissage avec trois durées possibles (1, 2 ou 3 ans).
- En 2006, le BTS MUC a pris son envol avec près de 9 500 étudiants (DOM compris). Il se prépare désormais uniquement par voie scolaire et en 2 ans.
- Ce diplôme attire plus de filles que de garçons : 57/43%.
- Six académies (dont les trois académies d'Ile de France) forment environ 40% des postulants au BTS MUC.

Répartition par académie des effectifs BTS MUC (2006)

Académie	Garçons	Filles	Total	Part/total
TOTAL	4 180	5 515	9 695	100,00%
CRETEIL	410	445	855	8,82%
NANTES	295	422	717	7,40%
LILLE	281	415	696	7,18%
VERSAILLES	299	299	598	6,17%
PARIS	252	309	561	5,79%
BORDEAUX	210	275	485	5,00%
ORLEANS-TOURS	198	270	468	4,83%
NANCY-METZ	166	300	466	4,81%
AIX-MARSEILLE	188	255	443	4,57%
RENNES	190	238	428	4,41%
GRENOBLE	184	228	412	4,25%
TOULOUSE	165	229	394	4,06%
MONTPELLIER	200	186	386	3,98%
LYON	178	194	372	3,84%
AMIENS	103	153	256	2,64%
ROUEN	105	138	243	2,51%
DIJON	79	147	226	2,33%
CLERMONT-FERRAND	102	123	225	2,32%
NICE	98	125	223	2,30%
REIMS	71	122	193	1,99%
STRASBOURG	78	109	187	1,93%
CAEN	63	104	167	1,72%
POITIERS	50	100	150	1,55%
BESANCON	47	84	131	1,35%
REUNION	46	77	123	1,27%
MARTINIQUE	48	64	112	1,16%
GUADELOUPE	26	34	60	0,62%
LIMOGES	19	34	53	0,55%
MAYOTTE	10	16	26	0,27%
POLYNESIE FRANCA	12	12	24	0,25%
CORSE	7	8	15	0,15%

■ Les débouchés dans la branche

Le titulaire du BTS MUC peut avoir pour perspective la responsabilité de tout ou partie d'une unité commerciale avec des missions de management, de gestion de la relation avec la clientèle, de gestion et animation de l'offre de produits et de services, de recherche et d'exploitation de l'information nécessaire à l'activité commerciale.

Les métiers visés sont ainsi :

- en début de carrière : second de rayon, assistant chef de rayon, directeur-adjoint de magasin, animateur des ventes, chargé de clientèle, conseiller commercial, délégué commercial, vendeur-conseil...
- En cours de carrière : manager de rayon, manager caisses, chef de secteur, directeur de magasin, responsable d'un centre de profits, responsable de clientèle, chef des ventes, chef de groupe...

1.4.2. BTS Transport

Le BTS Transport a été créé en avril 1990. Il est principalement accessible après un Bac STG spécialité mercatique.

- Le nombre de jeunes formés a diminué de -5% de 2001 à 2006.
- Le ratio scolaires/apprentis évolue légèrement en faveur des jeunes scolaires.
- Parallèlement, les jeunes diplômés ont décliné de 9% en raison de taux de réussite nettement en baisse entre 2001 et 2005 (et même si celui-ci s'est bien redressé en 2006).

BTS Transport

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des effectifs formés	886	848	870	855	822	837
- dont scolaires	80%	80%	79%	82%	83%	83%
- dont apprentis	20%	20%	21%	18%	17%	17%
Total des diplômés	693	624	646	628	578	633
Taux de réussite	78%	74%	74%	73%	70%	76%
Evolution des diplômés		-10,0%	3,5%	-2,8%	-8,0%	9,5%

1.4.3. DUT Gestion logistique et transport

Ce DUT date d'août 1997.

- Les effectifs en DUT Gestion logistique et transport ont été de 1348 en 2004, ce qui est le « contingent » le plus faible depuis 1998, un pic ayant eu lieu en 2000 avec 1644 étudiants.
- La formation est en quasi-totalité effectuée par la voie scolaire (de 92 à 94% selon les années).
- Les garçons sont en nombre plus élevé : selon les années, leur pourcentage varie de 61,5% (2003) à 57% (2001). De 1999 à 2003, le nombre de filles n'a cessé de croître, pour décroître ensuite 1999 et passer en-dessous de la barre des 40%

DUT Gestion logistique et transport

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total effectifs formés	1 455	1 513	1 644	1 539	1 503	1 388	1 348
- <i>apprentis</i>	81	99	98	92	92	101	104
- <i>scolaires</i>	1 374	1 414	1 546	1 447	1 411	1 287	1 244

1.4.4. DUT Techniques de commercialisation

Ce diplôme est relativement ancien puisqu'il date de janvier 1968.

- Le nombre de formés a légèrement diminué en 2005, après une quasi-stabilisation les trois années précédentes.
- La voie scolaire n'est plus la voie quasi exclusive de préparation depuis 2002, année à partir de laquelle ce diplôme peut être obtenu en 2 ans par apprentissage.
- Le taux de réussite est très élevé.

	2001	2002	2003	2004	2005
Total des effectifs formés	8 865	9 624	9 655	9 620	9 412
- <i>dont scolaires</i>	99,1%	90,5%	89,8%	89,8%	90,1%
- <i>dont apprentis</i>	0,9%	9,5%	10,2%	10,2%	9,9%
Total des diplômés	8210	8481	8466	nd	nd
Taux de réussite	93%	88%	88%	-	-
Evolution des diplômés		3,3%	-0,2%	-	-

1.4.5. La licence « pro Distech »

Plus de 50 licences professionnelles relèvent du champ du commerce, de la vente, du marketing... et peuvent trouver des débouchés dans la grande distribution. De la même façon, de nombreuses licences pro, comme la logistique, la qualité... peuvent aussi offrir des débouchés dans le secteur.

Parmi ces licences, la licence professionnelle Commerce, option distribution, mention management et gestion de rayons, dite licence pro Distech, est un diplôme universitaire phare pour la grande distribution. Elle prépare à la fonction de manager de rayon.

■ Historique et accès

Cette licence a fait suite au DU Distech grande distribution créé en 1985. Son premier agrément pour 5 centres date de l'année de création des licences professionnelles. Elle est accessible – après sélection - aux diplômés Bac + 2 (2^{ème} année de licence validée ou diplômés d'un BTS, d'un DUT...) et à des jeunes de moins de 26 ans ayant une expérience professionnelle significative de 3 ans dans la distribution en tant que gestionnaire/manager de rayon ou sur un poste équivalent. Les candidatures sont centralisées, avec un dossier unique que l'on souhaite postuler dans un ou plusieurs centres.

En 2007, elle est préparée dans 15 centres universitaires répartis sur le territoire national selon des appellations assez diverses (tableau ci-après à titre illustratif).

Les centres de formation Distech

IUT Aix-en-Provence Université Bordeaux IV	Distribution : management de rayons (DISTECH)
IUT Angers IUT Brest IAE Lille Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier IAE Paris IAE Strasbourg IUT Toulouse	Distribution, mention management et gestion de rayon
IUP Commerce et Vente Grenoble 2 IUT du Limousin (Limoges)	Commerce et distribution
IAE Lyon	Vente, distribution, mention management et gestion de rayon
Université Nancy 2, UFR administration économique et sociale	Distribution
Université de Nice, UFR Droit, science politique, économique et de gestion	Management de rayons
IUT Sénart Fontainebleau	Commerce option distribution en alternance (DISTECH)

■ Les effectifs sélectionnés, formés et les diplômés

L'association Distech effectue un suivi précis du « candidature » au diplôme, du nombre de demandes de dossier (et/ou de documentation)... à celui des candidats présents le jour de la rentrée (voir tableau ci-après).

Il y a systématiquement des jeunes qui se désistent à la rentrée alors que leur candidature a été acceptée. Selon l'association Distech, certains candidats appliquent le « principe de précaution » en s'inscrivant dans plusieurs formations pour se donner les chances d'en avoir au moins une. Les conditions matérielles peuvent aussi conduire certains étudiants à renoncer à la formation, leur lieu de stage étant trop éloigné du centre de formation, ils auraient dû faire face aux frais de deux logements.

Il est à noter, qu'il est difficile de « consolider » les statistiques des effectifs formés et des diplômés, même au niveau des statistiques du ministère, notamment en raison des multiples appellations de cette licence.

Cependant l'association DISTECH dispose de remontées directes de la plupart des centres :

- Ainsi avec la montée en puissance du nombre de centres de formation, le nombre d'étudiants est passé d'environ 140 en 1999 – 2000 à 360 en 2005 – 2006.
- Globalement le taux de réussite au diplôme est de 97%.

Comparatif des résultats - Promotion du Diplôme pour les sélections DISTECH(2)

	1999-2000		2000-2001		2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006	
	7 centres		7 centres		9 centres		9 centres		11 centres		11 centres		14 centres		15 centres	
	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%
NB dem. Doc. et / ou dossiers	2400	→	2453	↗	2582	↗	2777	↗	3509	↗	4259	↗	4886	↗	3896	↘
NB dossiers de candidature reçus	441	↗	650	↗	746	↗	850	↗	1059	↗	1262	↗	1393	↗	1205	↘
NB éliminés sur dossier	-16	→	-14	→	-16	→	-41	↗	-111	↗	-94	↘	-197	↗	-90	↘
NB candidats convoqués	425	↗	636	↗	730	↗	802	↗	948	↗	1165	↗	1214	↗	1117	↘
NB candidats absents aux jurys	-86	↗	-123	↗	-150	↗	-183	↗	-208	↗	-242	↗	-226	↘	-274	↗
NB candidats présents aux jurys	339	↗	513	↗	580	↗	619	↗	740	↗	923	↗	946	↗	820	↘
NB d'admis aux jurys de sélections	140	↗	183	↗	217	↗	236	↗	298	↗	330	↗	360	↗	408	↗
NB en liste d'attente	25	→	22	→	28	→	50	↗	54	→	99	↗	96	↘	67	→
NB de désistements pendant l'été	-6	↗	-36	↗	-43	↗	-29	↘	-56	↗	-32	↘	-31	↘	-62	↗
NB de présents à la rentrée d'Octobre	134	↗	147	↗	174	↗	209	↗	260 263 (1)	↗	298	↗	346	↗	353	↗

Source : association Distech

■ Les modalités de formation

La formation Distech recouvre trois composantes :

- un enseignement académique dans les domaines de la gestion, du commerce et du management ;
- un projet piloté par un tuteur en université (projet « tutoré ») ;
- et une période en entreprise sous contrat d'apprentissage.

Les « grandes » enseignes de la distribution à prédominance alimentaire (hypermarchés et supermarchés) sont parties prenantes de cette formation. Ces dernières années, certaines enseignes spécialisées ou de magasins populaires ont également rejoint ces partenaires « historiques » et leur part ne cesse d'augmenter.

Les contrats d'apprentissage avec les unités commerciales prévoient une rémunération proche de 80% du SMIC, afin de mieux couvrir les frais des étudiants que ne le permet la rémunération traditionnelle des apprentis (environ moitié du SMIC).

■ Le partenariat université-entreprises

Celui-ci est organisé en réseau, coordonné et animé par l'association « Distech Grandes surfaces » (dont la FCD est membre associé). Animateur de la coopération entre les différents acteurs, l'association a développé des outils partagés : une Charte de Qualité Distech définissant les modes de fonctionnement des différents acteurs de la formation, un Livret de l'Apprenti Distech pour la liaison Universités/Entreprises et un « Syllabus » pour l'harmonisation des enseignements et l'évaluation. Autre symbole de cette coopération, seul un dossier de candidature unique est autorisé au niveau national, même si les coopérations entre universités et enseignes varient selon les implantations géographiques de ces dernières, nationales ou régionales (certaines enseignes ayant des implantations majoritaires dans certaines régions).

L'association « Distech » joue également un rôle essentiel dans la communication autour de la licence Pro distech en participant à de nombreux forums étudiants ou salons des métiers.

■ Les débouchés

Le débouché « naturel » du détenteur de la licence pro Distech est celui de manager de rayon

Sur les dernières années 2005/2006, le taux de diplômés embauchés est excellent avec 80/85% de contrats CDI dans des unités commerciales. Ce taux d'insertion a cependant légèrement décliné ces dernières années, puisqu'il atteignait auparavant 90%. En effet, quelques diplômés poursuivent ensuite d'autres études, ce qui est, au demeurant antinomique de l'objectif d'insertion professionnelle immédiate de la licence professionnelle.

Les embauches se font majoritairement dans la grande distribution à prédominance alimentaire, mais les enseignes spécialisées et les magasins populaires intègrent progressivement un nombre croissant de diplômés.

Parmi les jeunes recrutés par la grande distribution à prédominance alimentaire, un peu plus des deux tiers le sont par les hypermarchés et un petit tiers par les supermarchés.

Les possibilités d'évolution vers des postes de chef de groupe ou de responsable de secteur, puis vers la responsabilité complète d'un magasin sont ensuite nombreuses.

Le parcours de manager de rayon peut également conduire à des fonctions d'une grande diversité : achats, marketing, ressources humaines, contrôle de gestion, finance ou logistique en France ou à l'international.

2. PARTIE II- LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

2.1 La professionnalisation

2.1.1. Nombre d'actions de professionnalisation en 2005 et 2006

Avertissement : 94% des actions de professionnalisation (contrats ou périodes) ont été réalisées par les hypermarchés et les supermarchés en 2006. De ce fait, nous ne détaillons pas les résultats pour les autres secteurs du CEP à l'exception du tableau d'ensemble ci-dessous, les données étant peu significatives en raison du faible nombre de stagiaires concernés pour les autres formats.

Nombre de contrats, périodes de professionnalisation en 2005 et 2006

	NAF	Contrats de professionnalisation (CP)		Périodes de professionnalisation (PP)		Actions de professionnalisation (CP + PP)		
		2005	2006	2005	2006	2005	2006	Var 2005/2006
511P	Centrales d'achats alimentaires	13	58	7	39	20	97	ns*
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	22	31	1	44	23	75	ns*
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	216	259	51	62	267	321	+20%
521C	Supérettes	63	101	4	14	67	115	ns*
521D	Supermarchés	1660	2 044	352	970	2012	3014	+50%
521F	Hypermarchés	3244	3 680	2829	3615	6073	7295	+20%
	Total	5218	6173	3244	4744	8462	10917	+29%

* Effectifs très faibles

Près de 11 000 stagiaires ont bénéficié d'une action de professionnalisation (contrat ou période) en 2006, dont 7300 dans les hypermarchés (67%) et 3000 dans les supermarchés (28%). Les autres secteurs n'utilisent que marginalement les actions de professionnalisation (le commerce de gros représente 4% du total, les centrales et les supérettes chacune 1%).

Sous l'impulsion de la branche, les actions de professionnalisation ont donc fortement progressé en un an (+ 18% pour le contrat de professionnalisation et surtout + 46% pour les périodes de professionnalisation, 2005 ayant été l'année de lancement de ce nouveau dispositif).

2.1.2. Caractéristiques des actions de professionnalisation et de leurs bénéficiaires

■ Durées des contrats de professionnalisation

La quasi-totalité des contrats de professionnalisation est conclue dans le cadre d'un CDD (95%), près de 80% de ces contrats ont une durée inférieure à un an.

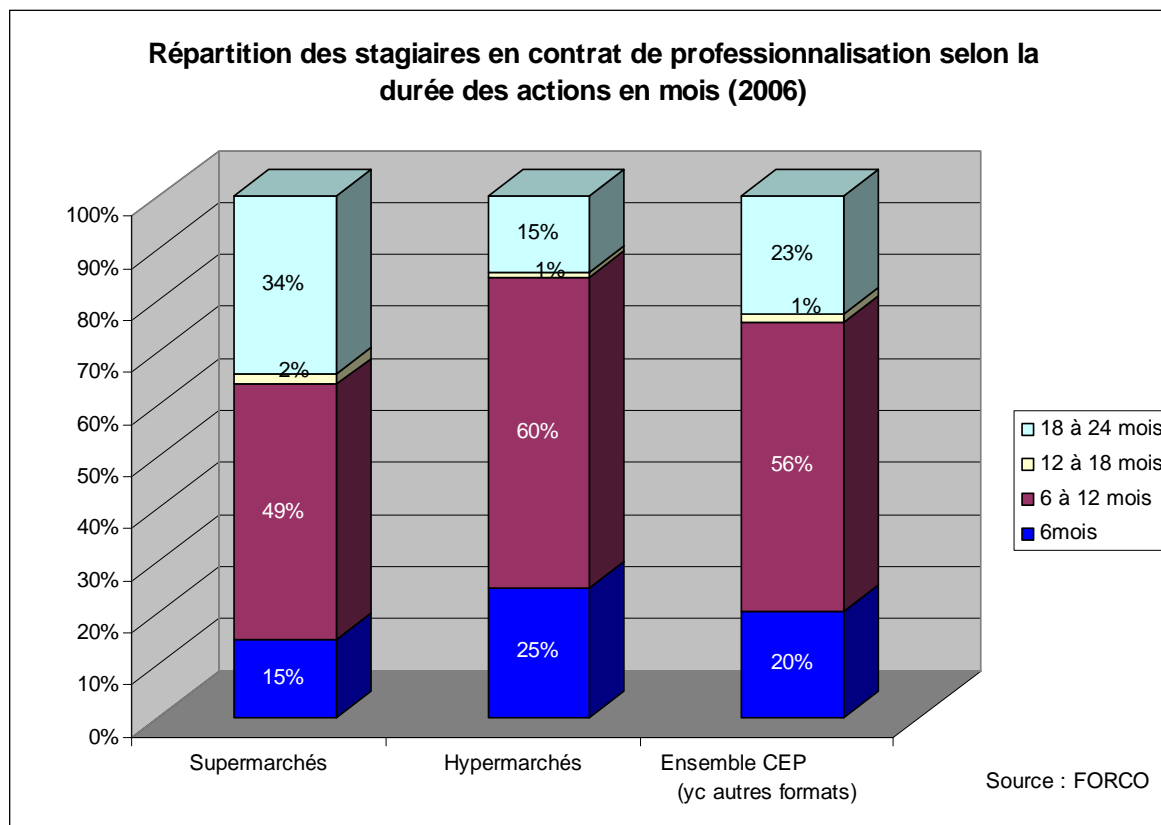
Les contrats de professionnalisation en 2006

	NAF	Nb Stagiaires	%	Nb H	%	Moy H/stagiaire
511P	Centrales d'achats alimentaires	58	1%	24 332	1%	420
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	31	1%	25 375	1%	819
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	259	4%	190 107	6%	734
521C	Supérettes	101	2%	60 113	2%	595
521D	Supermarchés	2 044	33%	1 225 096	41%	599
521F	Hypermarchés	3 680	60%	1 436 354	49%	390
	Total	6 173	100%	2 961 377	100%	480

93 % des contrats de professionnalisation ont été effectués dans les formats hyper et supermarchés (y compris maxi-discount).

Le nombre moyen d'heures de formation par stagiaire est un peu inférieur à 500 heures. Selon le bilan de la DARES en 2005, la durée moyenne était de 700 heures. Il existe des différences assez nettes entre les formats : les hypermarchés ont les durées moyennes les plus basses, le commerce de gros a les durées les plus élevées. Cela tient principalement au mode de reconnaissance de la qualification (voir ci-après).

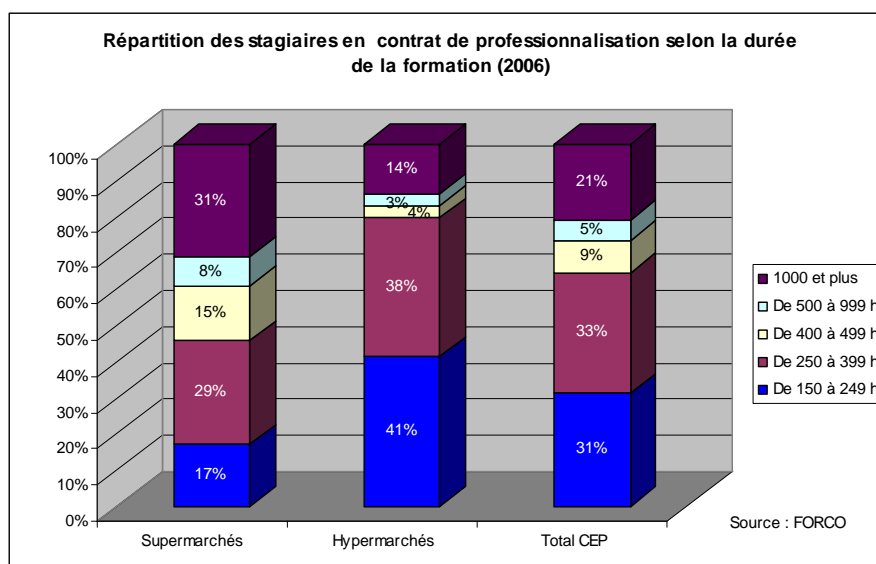
La majorité des contrats de professionnalisation ont une durée comprise entre 6 et 12 mois. Les supermarchés ont plus souvent recours à des durées supérieures (18 à 24 mois).



Si la durée moyenne s'élève à 500 heures, la majorité des contrats de professionnalisation a une durée de formation inférieure à 400 heures.

Dans les hypermarchés, les formations ont une durée plus courte : 41% sont comprises entre 150 et 249 heures. Les supermarchés font davantage de contrats de plus de 1 000 heures (près d'un tiers). Cela s'explique probablement par le fait que les hypermarchés financent principalement des actions conduisant à des certifications inscrites sur la liste CPNE ou des CQP, alors que les supermarchés forment davantage en contrat de professionnalisation conduisant à des diplômes d'Etat¹¹⁸.

¹¹⁸ Voir ci-après « Les qualifications préparées ».



■ Durées des périodes de professionnalisation

La période de professionnalisation est un dispositif ouvert aux salariés en CDI, dans l'objectif de favoriser leur maintien dans l'emploi. Elle vise l'obtention d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, d'un CQP, d'une qualification professionnelle figurant sur la liste établie par la CPNE¹¹⁹ ou d'une qualification professionnelle reconnue dans les classifications d'une convention collective. **La branche a donc retenu une acception large des types de certification accessibles par ce dispositif.**

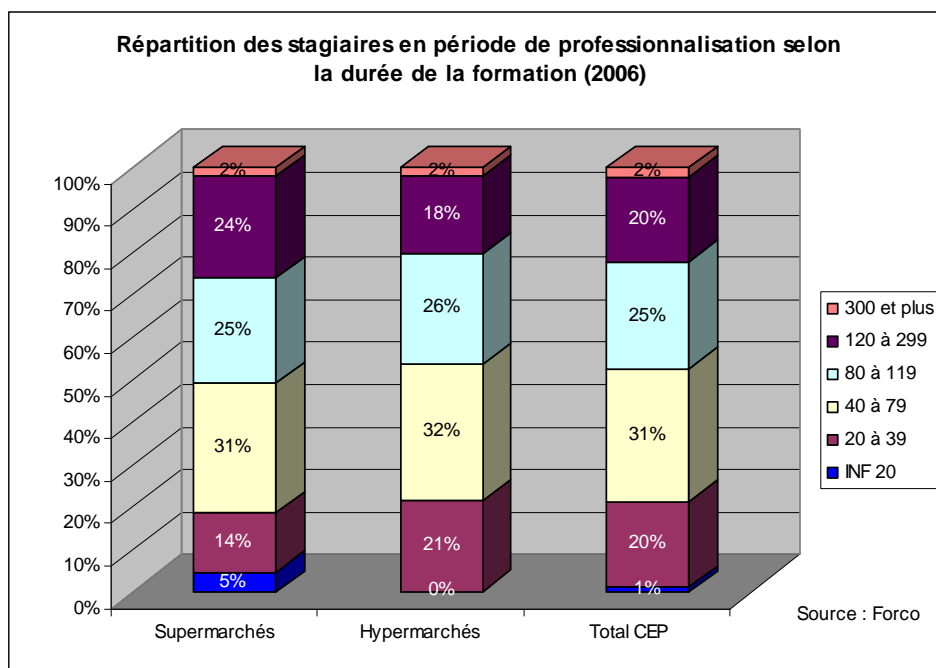
Les périodes de professionnalisation en 2006

	NAF	Nb Stagiaires	%	Nb H	%	Moy H/stagiaire
511P	Centrales d'achats alimentaires	39	1%	17 878	4%	ns
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	44	1%	2 056	0%	ns
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	62	1%	12 927	3%	209
521C	Supérettes	14	0%	2 493	1%	ns
521D	Supermarchés	970	20%	99 540	21%	103
521F	Hypermarchés	3 615	76%	348 714	72%	96
	Total	4 744	100%	483 608	100%	102

¹¹⁹ Liste des qualifications professionnelles et des actions pouvant donner lieu à la validation de Certificats de Qualification Professionnelle ou à la conclusion de contrats ou de périodes de professionnalisation : employé de commerce ; manager de rayon ; vendeur produits frais traditionnel ; préparateur de commandes ; hôte(sse) de caisse ; employé commercial ; agent de sécurité ; boucher ; manager de petite unité commerciale ; vendeur conseil ; bilan de compétences.

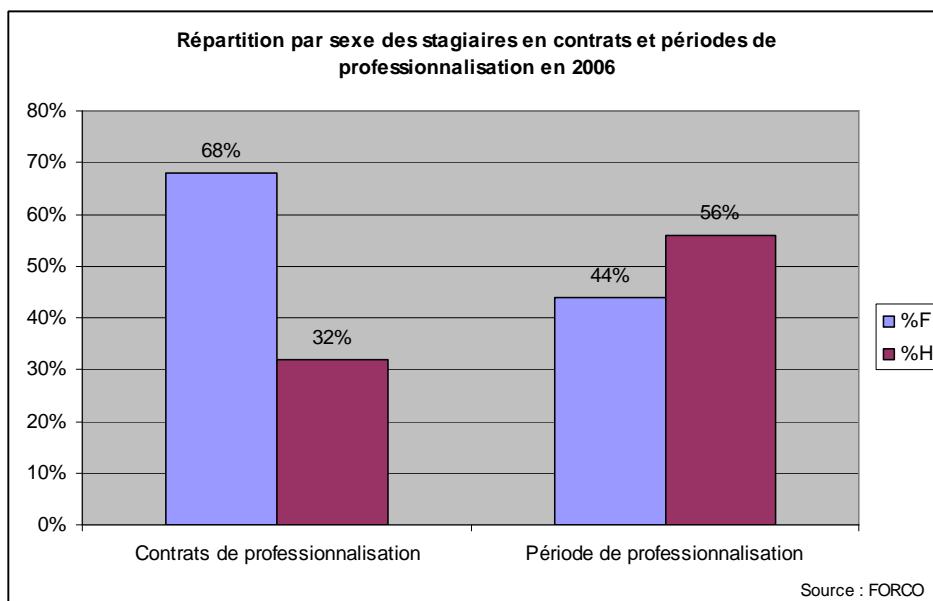
Alors qu'en 2005, plus de 80% des stagiaires travaillaient dans des entreprises de 2 000 salariés ou plus (du fait du poids des hypermarchés qui pourvoient près de 90% des stagiaires), ils ne sont plus que 50% en 2006, devant celles de 50 à 199 salariés (26%) puis 200 à 499 (18%). Cependant, **les hyper- et supermarchés continuent à être les principaux utilisateurs de ce dispositif** : les premiers restent largement majoritaires en 2006 (76% des stagiaires) devant les supermarchés (20%), les autres secteurs ne représentant que 4%.

Si la durée moyenne de formation dans les hypermarchés et supermarchés est voisine de 100 heures, elle dépasse 200 heures dans le commerce de gros.



La période de professionnalisation est utilisée pour des formations couvrant un large éventail de durées, depuis les formations courtes (moins de 40 heures) jusqu'aux formations de près de 300 heures. On observe peu d'écarts entre les hyper- et les supermarchés.

Répartition des stagiaires par sexe, âge et catégorie socio-professionnelle



68% des contrats de professionnalisation 2006 ont concerné des femmes, dont 73% dans les hypermarchés, 67% dans les supermarchés, mais seulement 36% dans le commerce de gros alimentaire spécialisé ou non spécialisé. Nous retrouvons donc une répartition proche de celle de l'ensemble des salariés, mais avec des différences selon les formats (62% de femmes parmi les salariés en 2005 tous formats, mais 59% dans les hypermarchés et 70% dans les supermarchés, 58% dans les entrepôts et le commerce de gros).

Cette forte proportion de femmes en contrat de professionnalisation s'explique principalement par le nombre important de formations qualifiantes d'hôtesse de caisses et d'employés commerciaux dans les hyper- et supermarchés, personnels très féminisés.

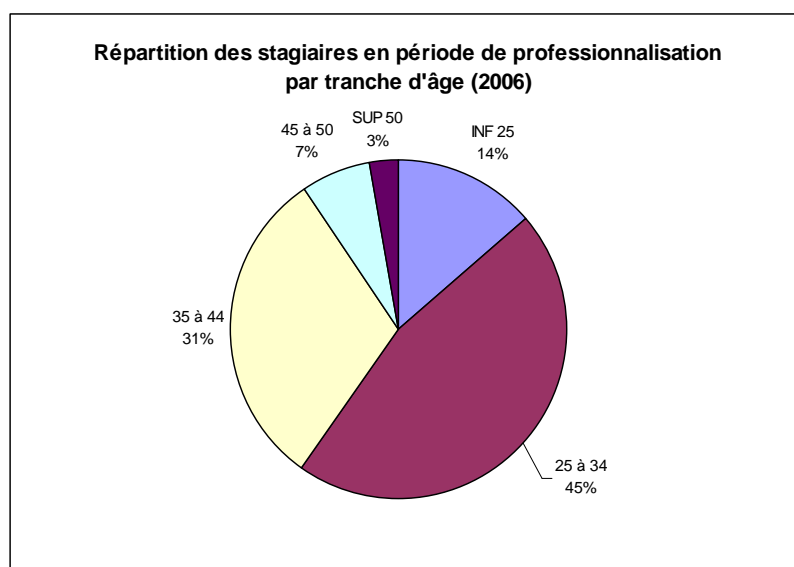
La quasi-totalité des stagiaires sont des **employés**, quel que soit le secteur.

En revanche, la période de professionnalisation concerne proportionnellement plus d'hommes (56% des stagiaires), vraisemblablement en raison de la proportion importante de stages de managers de rayons et de managers d'unités commerciales, postes plus souvent tenus par des hommes. On peut penser également que la plus forte proportion de femmes qui exercent à temps partiel peut être un facteur explicatif, celles-ci accédant moins à la formation.

La **structure par catégorie socio-professionnelle** est différente également : les employés sont majoritaires, mais ne représentent que 53% des stagiaires, les ingénieurs et cadres représentent 1/3 des stagiaires. Il y a des différences entre les hypermarchés (respectivement 52% d'employés et 37% de cadres, ainsi que 8 % d'agents de maîtrise) et les supermarchés (56% d'employés, 25% d'agents de maîtrise et 17% de cadres). Dans les autres formats, il y a peu de stagiaires.

La quasi-totalité des contrats de professionnalisation (5 700, soit 93%) ont concerné des jeunes (moins de 26 ans) et 450 des adultes, le dispositif reste donc très majoritairement un outil favorisant la primo-insertion.

En ce qui concerne la période, la répartition par âge montre que ce dispositif est d'abord utilisé par les salariés des classes d'âges intermédiaires : 45% des stagiaires ont entre 25 et 34 ans, 31% entre 35 et 44 ans. Seulement 10% ont plus de 45 ans. Il y a peu d'écart entre les hypermarchés et les supermarchés.



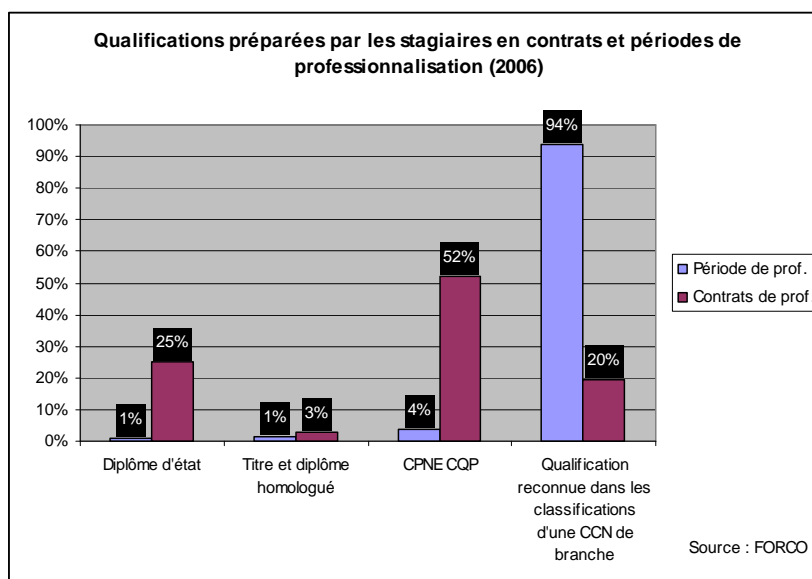
■ Qualifications préparées

Les contrats et périodes de professionnalisation ciblent d'une manière générale des certifications de branche.

Dans la branche du commerce de détail à prédominance alimentaire, plus de 70% des contrats de professionnalisation visent des qualifications de branche, contre 50% en moyenne tous secteurs confondus.

Selon la DARES (ministère de l'Emploi) le contrat de professionnalisation vise plus souvent des qualifications de branche que l'ancien contrat de qualification¹²⁰.

¹²⁰ Au niveau national et tous secteurs confondus, « près de la moitié des contrats de professionnalisation visent des qualifications ou certifications de branche. Parmi celles-ci, les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont minoritaires : 12 %. Les autres formations ouvrent des droits pour accéder à un poste identifié par la convention collective ». Premières Informations, octobre 2006, n° 40. 2 : « Le contrat de professionnalisation en 2005 – Premier bilan ».



94% des périodes de professionnalisation ciblent une qualification reconnue par la convention collective.

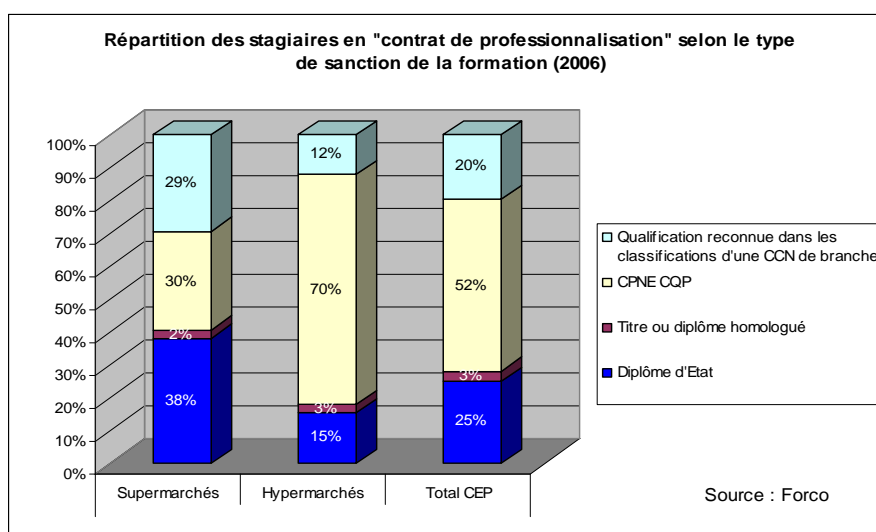
Un peu plus de la moitié des contrats de professionnalisation permettent la préparation d'un CQP ou d'une qualification figurant sur la liste de la CPNE¹²¹, ce qui est très spécifique à la branche. 25% ciblent un diplôme d'Etat, 20% une qualification reconnue par la CCN de branche.

¹²¹ La loi sur la formation professionnelle de mai 2004 permet aux branches de définir des actions de formation dont l'objectif est défini par la CPNE, et qui sont accessibles dans le cadre d'un contrat ou d'une période de professionnalisation. La branche a choisi d'inscrire tous ses CQP dans sa liste CPNE, ainsi que certaines qualifications reconnues dans les classifications de la convention collective (exemple : employé commercial). Depuis fin 2006, le bilan de compétences a été également inscrit dans cette liste, et peut donc être effectué dans le cadre de la période.

• a. Les qualifications préparées dans le cadre des contrats de professionnalisation

Contrats de professionnalisation -
Sanction de la formation prise en charge par l'OPCA, par formats (2006)

	NAF	Diplôme d'Etat	Titre ou diplôme homologué	CPNE CQP	Qualification reconnue dans les classifications d'une CCN de branche	Total
511P	Centrales d'achats alimentaires	11	5	27	15	58
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	18	2	1	10	31
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	144	21	14	80	259
521C	Supérettes	34	8	6	53	101
521D	Supermarchés	781	51	611	601	2 044
521F	Hypermarchés	566	97	2 567	450	3 680
	Total CEP	1 554	184	3 226	1 209	6 173



La moitié des contrats sont sanctionnés par une certification inscrite sur la liste CPNE ou par un CQP (dispositif particulièrement utilisé par les hypermarchés).

En 2006, un peu plus de 1 700 contrats de professionnalisation ont ciblé un diplôme d'Etat ou un titre ou diplôme homologué. Les hypermarchés, premiers utilisateurs, ont très peu ciblé des diplômes d'Etat, et les contrats de professionnalisation délivrés ont véritablement ciblé des certifications reconnues à l'intérieur de la branche.

Les principaux diplômes préparés en contrat de professionnalisation en 2005 et 2006

	2005	2006
BTS MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES	729	768
BAC PRO COMMERCE	276	255
BEP VENTE ACTION MARCHANDE	74	56
BTS ASSISTANT DE GESTION	50	46
CAP EMPLOYE DE COMMERCE MULTISPECIALITES		17
BTS COMPTABILITE ET GESTION DES ORGANISATIONS	17	12
BAP PRO LOGISTIQUE	12	
CAP EMPLOYE DE COMMERCE MULTISPECIALITES	10	
CAP PREPARATEUR PRODUITS CARNES	8	
CAP BOULANGER	5	10
BTS ASSISTANT DE DIRECTION		9
DUT TECHNIQUE DE COMMERCIALISATION		8

Source : Forco (extraction pour les 6 secteurs NAF dans le champ du CEP)

Tous formats confondus, **le BTS Management des unités commerciales représente plus des 2/3 des diplômes préparés en contrat de professionnalisation**. On trouve ensuite des formations commerciales (principalement le bac pro commerce, puis le BEP vente action marchande). Les autres formations couvrent très peu d'effectifs.

On observe des différences selon les formats dans l'utilisation du contrat de professionnalisation. Les entreprises de commerce de gros privilégient plutôt les formations diplômantes en contrat de professionnalisation, alors que les supermarchés et surtout les hypermarchés utilisent massivement le dispositif pour des formations qualifiantes (employé commercial et hôtesses de caisses en particulier).

Les actions de formation réalisées en contrats de professionnalisation en 2006 dans les hypermarchés

	Nb stagiaires	% stagiaires	Nb d'heures	% heures	Nb d'H moyen
Hôtesses de caisse	1 908	52%	489 823	34%	257
BTS MUC	393	11%	437 649	30%	1 114
Employé commercial	848	23%	179 935	13%	212
Bac pro commerce	66	2%	70 398	5%	1 067
Manager de rayon	116	3%	45 421	3%	392
Autres formations	349	9%	213 128	15%	611
Total	3680	100%	1 436 354	100%	390

Les actions de formation réalisées en contrats de professionnalisation en 2006 dans les supermarchés

	Nb stagiaires	% stagiaires	Nb d'heures	% heures	Nb d'H moyen
BTS MUC	407	20%	438 923	36%	1 078
Bac pro commerce	194	9%	204 048	17%	1 052
Employé commercial	566	28%	186 125	15%	329
Hôtesse de caisse	396	19%	103 862	8%	262
Manager de rayon	139	7%	59 517	5%	428
Autres formations	342	17%	232 622	19%	680
Total	2 044	100%	1 225 096	100%	599

Dans les **hypermarchés**, le contrat de professionnalisation finance d'abord les formations d'hôtesses de caisse (plus de la moitié des stagiaires, plus du tiers des heures), puis celles des employés commerciaux. Le BTS MUC représente un volume d'heures important du fait de la durée de formation élevée.

Dans les **supermarchés**, les contrats de professionnalisation ciblent d'une part des formations diplômantes (BTS MUC et Bac pro commerce) représentant des volumes importants en heures, mais également des formations qualifiantes (hôtesses de caisse, employés commerciaux) plus courtes mais représentant un nombre significatif de stagiaires.

Dans les **supérettes**, les effectifs formés sont faibles (101 contrats en 2006), et ciblent d'abord la qualification d'employé commercial (50% des stagiaires et 35% des heures).

Les **entreprises de commerce de gros** privilégient plutôt les formations diplômantes en contrat de professionnalisation (BTS MUC, BTS NRC¹²²), ainsi que la formation de cariste d'entrepôt. Dans les centrales d'achats, les effectifs sont très faibles, le CQP préparateur de commande rassemble 60% des stagiaires.

Les actions de formation réalisées en contrats de professionnalisation en 2006 dans le commerce de gros alimentaire spécialisé et non spécialisé

	Nb stagiaires	% stagiaires	Nb d'heures	% heures	Nb d'H moyen
BTS MUC	78	27%	81 511	38%	1 045
BTS NRC	22	8%	22 300	10%	1 014
Bac pro commerce	19	7%	19 238	9%	1 013
Cariste d'entrepôt	48	17%	17 026	8%	355
BTS assistant de gestion, ass de direction	14	5%	15 302	7%	1 093
<i>Autres formations</i>	109	38%	60 105	28%	551
Total	290	100%	215 482	100%	743

¹²² BTS Négociation et Relation Client

• **b. Les qualifications préparées dans le cadre de la période de professionnalisation**

*Période de professionnalisation -
Sanction de la formation prise en charge par l'OPCA, par formats (2006)*

	NAF	Diplôme d'état	Titre et diplôme homologué	CPNE CQP	Qualification reconnue dans les classifications d'une CCN de branche	Total
511P	Centrales d'achats alimentaires	2			37	39
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers		1		43	44
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé				62	62
521C	Supérettes		3	1	10	14
521D	Supermarchés	13	30	57	869	970
521F	Hypermarchés	27	34	115	3433	3615
	Total CEP	42	68	173	4454	4744

Plus encore que le contrat de professionnalisation, la période cible des formations qualifiantes (il s'agit à 95% de qualifications reconnues dans les classifications de la CCN). Rappelons que ce dispositif est réservé aux salariés, alors que le contrat de professionnalisation est accessible à des jeunes ou à des demandeurs d'emploi.

La loi sur la formation professionnelle de mai 2004 n'a pas réellement « cadré » ce dispositif. Si elle affirme le principe selon lequel les formations faites dans le cadre de la période doivent être effectuées en alternance et doivent être qualifiantes, elle ne définit ni la durée, ni réellement les modalités précises de l'alternance.

Il est possible de détailler les domaines de stages détaillés suivis en période de professionnalisation dans les super- et hypermarchés (ces deux formats représentant la quasi-totalité des périodes financées).

Les actions réalisées en période de professionnalisation en 2006 dans les supermarchés

	Nb stagiaires	% stagiaires	Nb d'heures	% heures	Nb d'H moyen
Employé commercial	271	28%	14 150	14%	52
Hôtesse de caisse	53	5%	1 633	2%	31
Vendeur	39	4%	5 720	6%	147
Manager de rayon	260	27%	25 728	26%	99
Directeur	94	10%	13 013	13%	138
Autres formations	253	26%	39 297	39%	155
Total	970	100%	99 540	100%	103

Dans les supermarchés, les formations d'employé commercial d'une part, de manager de rayon d'autre part, ressortent nettement, devant les formations de directeur.

Les actions réalisées en période de professionnalisation en 2006 dans les hypermarchés

	Nb stagiaires	% stagiaires	Nb d'heures	% heures	Nb d'H moyen
Employé commercial	1163	32%	75101	22%	65
Hôtesse de caisse	190	5%	8 924	3%	47
Vendeur	41	1%	3 340	1%	81
Manager de rayon	644	18%	102 324	29%	159
Manager d'unité commerciale	763	21%	65 528	19%	86
Directeur	206	6%	14 501	4%	70
Autres formations	608	17%	78 996	23%	130
Total	3 615	100%	348 714	100%	96

On retrouve également les deux domaines de formations précédents dans les hypermarchés, avec de plus les formations de manager d'unité commerciale (niveau 7 de la convention collective).

La quasi-totalité des formations effectuées dans le cadre de la période de professionnalisation conduisent à une qualification reconnue dans les classifications d'une CCN de branche.

- **c. Les CQP de branche**

Les CQP constituent un dispositif dédié à la professionnalisation et à la qualification des salariés. Ils permettent d'une part de certifier les compétences des salariés en activité, et contribuent d'autre part à professionnaliser les nouveaux embauchés ou ceux qui connaissent une évolution professionnelle.

Nombre de stagiaires ayant préparé un CQP de branche en 2006 en contrat ou période de professionnalisation

	2006 (CP)	2006 (PP)
Employé de commerce	72	83
Vendeur produit frais traditionnel	22	92
Manager de rayon	254	19
Boucher	-	13
Préparateur de commandes	27	-
Total	375	207

Source : rapport de branche 2006

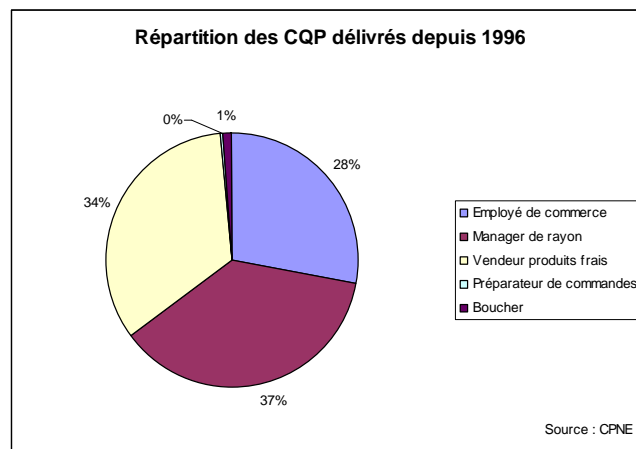
Le dispositif de CQP a été créé au niveau de la branche en 1996. Les CQP créés ont été positionnés « en complémentarité » par rapport aux diplômes de l'Education Nationale et aux titres du Ministère de l'Emploi, certains de ces diplômes étant dans l'attente d'une rénovation¹²³. Ils répondent donc à de véritables besoins non couverts.

Le CQP Manager de rayon représente près des 2/3 des formations financées en 2006 en contrat de professionnalisation, en forte croissance par rapport à 2005. La majorité des bénéficiaires ont moins de 26 ans. Les CQP employé de commerce et vendeur produits frais traditionnels sont majoritairement financés dans le cadre de la période en 2006, ils concernent surtout des salariés âgés de plus de 26 ans.

Près de 3 000 CQP ont été délivrés depuis la création du dispositif. Rappelons que les entreprises de la branche emploient plus de 600 000 salariés.

¹²³ C'est le cas notamment du CAP boucher.

Il est vraisemblable que seules les grandes entreprises sont suffisamment organisées aujourd'hui pour mobiliser le dispositif CQP¹²⁴, qui reste complexe à mettre en œuvre pour les petites structures.



Trois CQP représentent la quasi-totalité des certifications délivrées :

- Manager de rayon (37% des stagiaires, dont près de 90% sont des jeunes de moins de 26 ans),
- Vendeur de produits frais (34%, en quasi-totalité des salariés de plus de 26 ans),
- Employé de commerce (28%, dont près de 60% de salariés et 40% de moins de 26 ans).

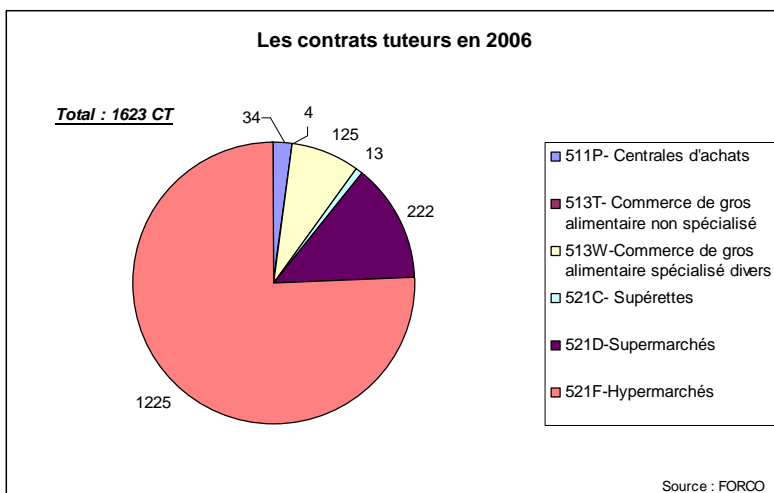
En ce qui concerne les publics salariés (>26 ans), trois quarts des CQP délivrés l'ont été suite à un bilan des acquis de l'expérience (BAE). C'est le cas en particulier pour le CQP Employé de commerce et plus encore pour le CQP Vendeur produits frais (80% des salariés en BAE). Inversement, 80% des CQP manager de rayon ont été délivrés à des salariés (>26 ans) hors BAE.

¹²⁴ Il existe 7 CQP : Employé de commerce, manager de rayon, vendeur produits frais, préparateur de commandes, boucher, manager de petite unité commerciale, vendeur conseil. Ce dernier est récent, il a été adopté le 21 septembre 2006.

• d. Les formations de tuteurs

Le développement du tutorat est l'une des priorités de la branche inscrite dans l'accord sur la formation professionnelle.

En 2006, il y a eu 1 600 formations de tuteurs, réparties de la façon suivante :



Les trois quarts des formations ont été effectuées dans les hypermarchés en 2006. Le second secteur est celui du commerce de gros alimentaire (environ 350 formations de tuteurs au total dans les deux secteurs concernés).

2.2 La formation des salariés au titre du plan de formation

Les données présentées dans cette partie résultent de l'exploitation :

- de données collectées par l'Observatoire du commerce pour l'élaboration des **rapports de branche 2005 et 2006** de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, par enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.
- des **données de gestion de l'OPCA** pour les établissements des entreprises adhérentes ayant confié tout ou partie de la gestion de leur plan de formation à FORCO, concernant les actions financées par les entreprises relevant de l'un des 6 secteurs NAF qui entrent dans le champ du CEP. Tous les établissements ne confient pas nécessairement la totalité de leur plan de formation à l'OPCA : les formations gérées directement par FORCO ont concerné près de 220 000 stagiaires en 2005 comme en 2006, soit près des ¾.

2.2.1. L'importance de l'effort de formation professionnelle

(source : rapport de branche)

Près de 300 000 bénéficiaires d'une action de formation continue

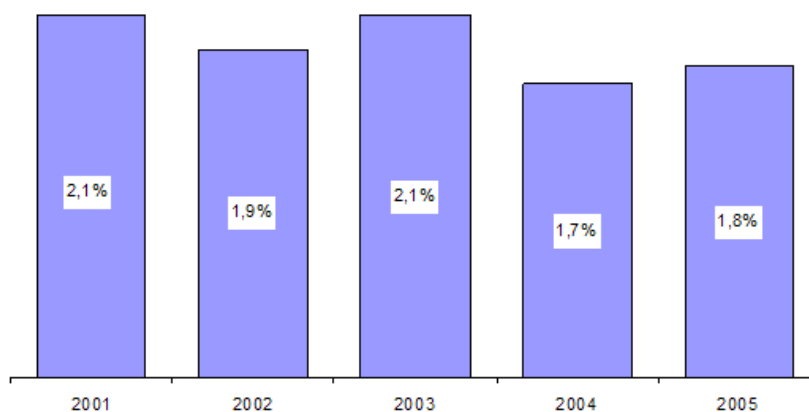
283 000 salariés sont partis en formation en 2006 dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (soit 44% des effectifs de la branche), en légère baisse par rapport à 2005 (300 000 stagiaires, soit 46%). Globalement, un peu moins de la moitié des salariés de la branche bénéficient chaque année d'une action de formation.

Un taux de participation financière relativement élevé mais inégal selon les formats

En 2006, les entreprises de la branche ont consacré en moyenne 1,7% de leur masse salariale brute au plan de formation, au-delà de l'obligation légale (0,9% pour les entreprises de plus de 10 salariés). Ce chiffre est relativement stable depuis 3 ans, même s'il a légèrement baissé depuis 2003.

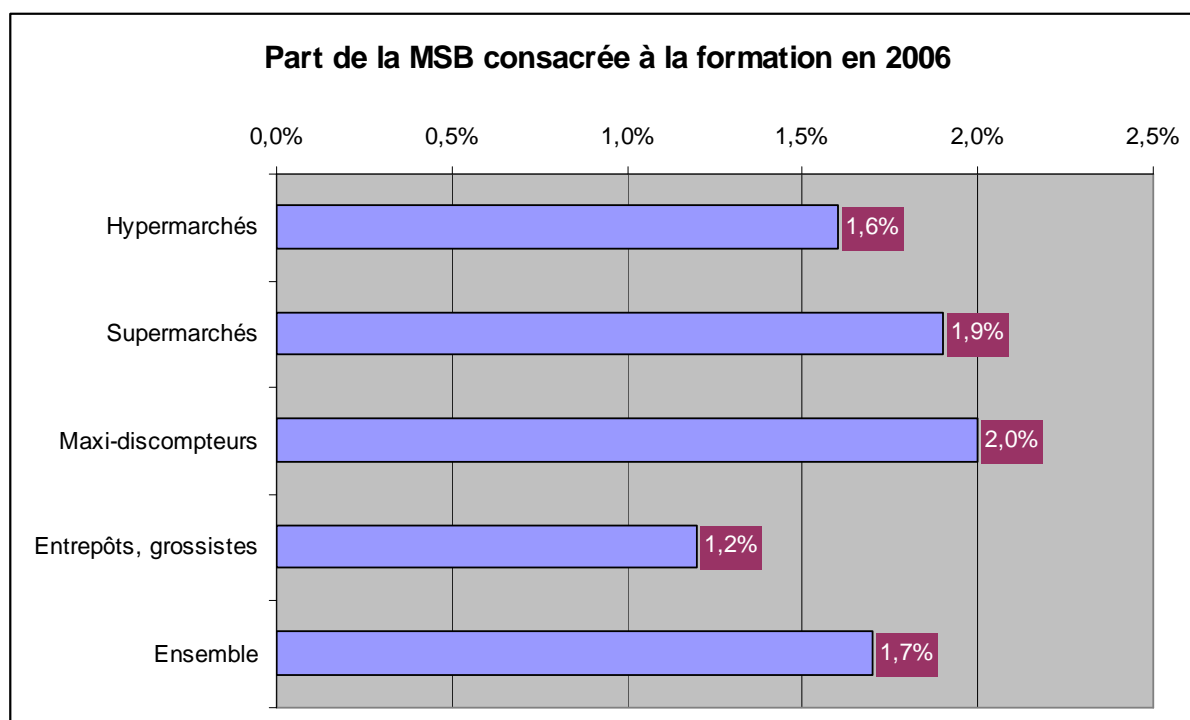
Evolution des dépenses réelles au titre du plan de formation 2001 à 2005

Millions d'euros



Source : rapport de branche 2006

Des écarts sont observés selon les formats :



Source : rapport de branche 2006

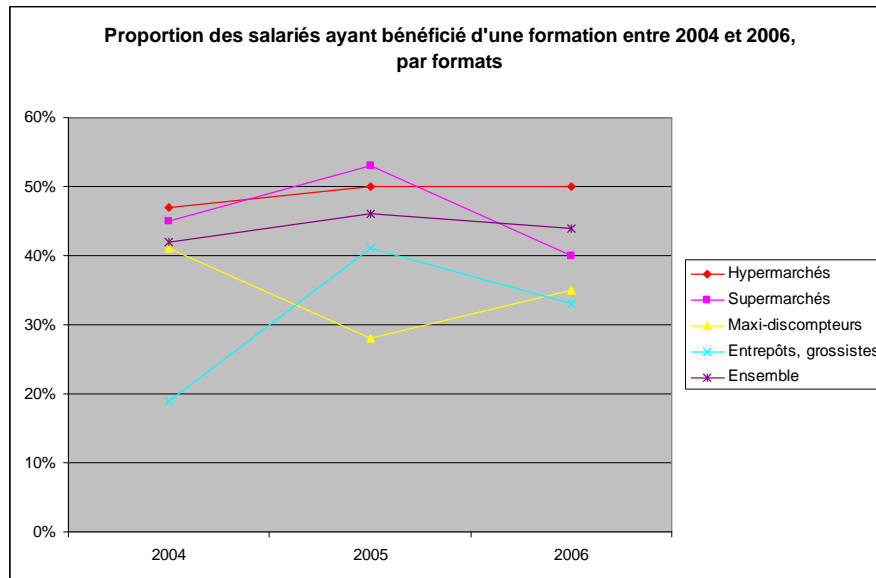
Les supermarchés et les maxi-discompteurs ont consacré en 2006 près de 2% de leur MSB à la formation, les hypermarchés 1,6% et les entrepôts et grossistes 1,2%.

Au cours des 3 dernières années (2004 à 2006), c'est dans les supermarchés que le taux moyen a été le plus élevé (2%) devant les maxi-discompteurs (1,8%), les hypermarchés (1,7%) et les entrepôts et grossistes (1,4%).

Le taux d'accès à la formation

Le taux d'accès à la formation rapporte le nombre de stagiaires aux effectifs, par format. Selon le rapport de branche 2006, le taux d'accès global est de 44% (hors centrales d'achat et autres formats), mais varie fortement selon les formats.

Il y a de fortes fluctuations d'une année sur l'autre selon les formats, excepté dans les hypermarchés :



La proportion de salariés qui bénéficient d'une formation « plan » est élevée dans les hypermarchés et dans les supermarchés (malgré une baisse assez forte en 2006 dans ce format), mais nettement plus faible dans le commerce de gros et surtout dans le maxi-discompte.

2.2.2. Caractéristiques des actions financées par FORCO au titre du plan et de leurs bénéficiaires

(source : FORCO)

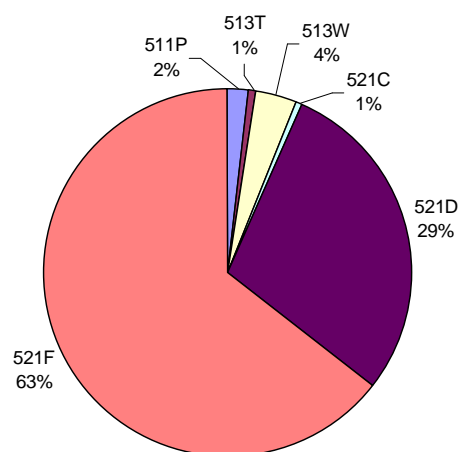
Rappelons que les données de FORCO ne permettent pas de différencier les supermarchés des maxi-discompteurs.

■ Répartition par format

Nombre de stagiaires financés par FORCO dans le cadre du plan de formation >10 en 2006

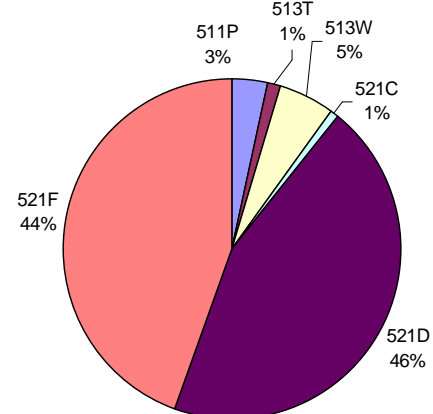
	NAF	Nb Stagiaires	Nb d'heures de formation	Moyenne H/stagiaire
511P	Centrales d'achats alimentaires	4 075	21 932	5,4
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	1 293	9 311	7,2
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	8 214	35 220	4,3
521C	Supérettes	1 185	6 760	5,7
521D	Supermarchés	62 523	299 632	4,8
521F	Hypermarchés	140 424	298 693	2,1
	Total CEP	217 714	671 548	3,1

Répartition des stagiaires plan par secteurs (2006)



Source : FORCO

Répartition des heures de formation plan par secteurs (2006)



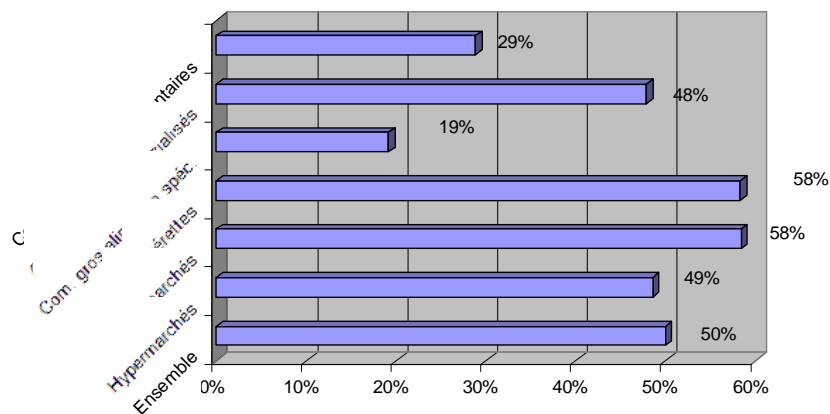
Source : Forco

En nombre de stagiaires, les hypermarchés représentent 2/3 des effectifs en formation, devant les supermarchés (29%). Les autres secteurs ont un poids marginal (entre 1 et 4% des stagiaires). Mais du fait d'une durée moyenne de formation par stagiaire particulièrement courte, les hypermarchés ont effectué en 2006 moins d'heures de formation financées par FORCO que les supermarchés.

Nous retrouvons ici les différences déjà observées dans l'analyse des taux d'accès à la formation : si la part des hyper- et supermarchés est conforme à leur poids dans les effectifs salariés, le commerce de gros en particulier semble sous-représenté¹²⁵.

■ Répartition par sexe et par âge

Pourcentage de femmes parmi les stagiaires "plan de formation" (2006)



Source : FORCO

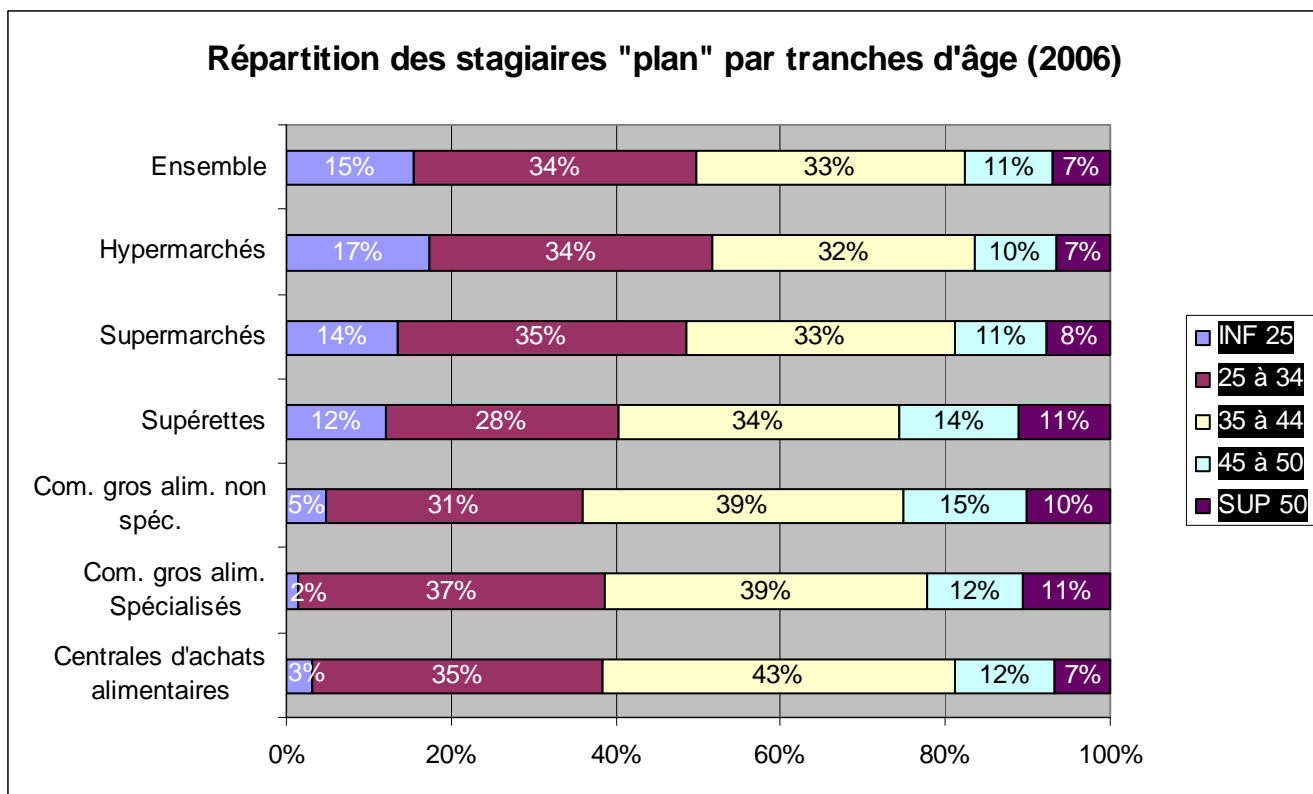
Les femmes représentent en 2006 50% des stagiaires tous formats (un point de plus qu'en 2005), mais avec des écarts importants selon les secteurs.

Proportionnellement, elles sont plus nombreuses dans les supermarchés et dans les supérettes, et moins nombreuses dans le commerce de gros et surtout dans les centrales d'achats.

Les femmes accèdent proportionnellement moins à la formation que les hommes, puisqu'elles représentent plus de 60% des effectifs salariés et occupent plus souvent les emplois les moins qualifiés (employés commerciaux, hôtesses de caisse). Les hommes sont mieux représentés dans les professions intermédiaires commerciales, au niveau de la maîtrise et de l'encadrement et bénéficient plus souvent de formations.

Les données disponibles sur une plus longue période (2002 à 2006) issues du rapport de branche montrent que la proportion de femmes parmi les stagiaires a faiblement évolué dans l'ensemble du commerce de gros et de détail alimentaire.

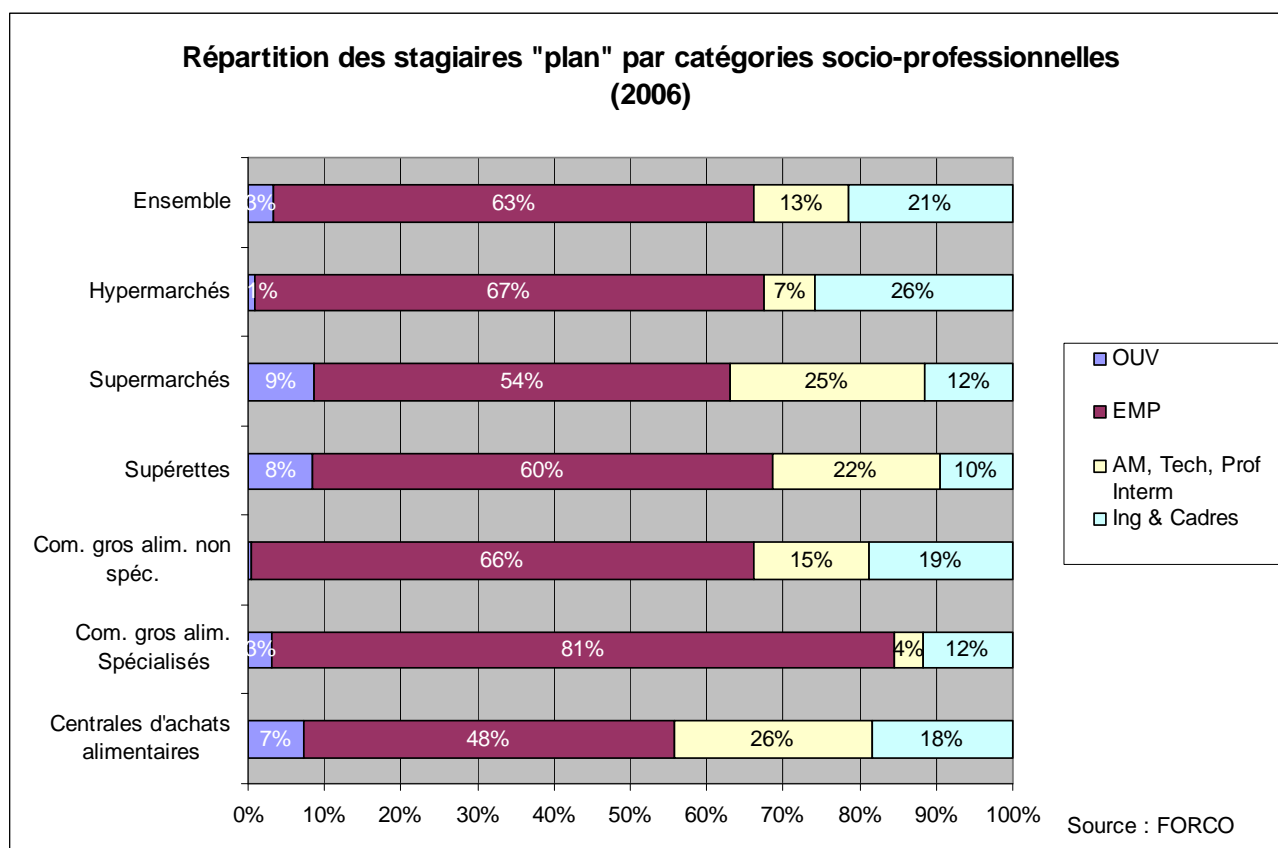
¹²⁵ Il est toutefois difficile d'interpréter ces résultats, certaines entreprises importantes (notamment dans le commerce de gros) ne confient pas la gestion de leur plan de formation à FORCO.



La répartition des stagiaires par tranche d'âge reflète les spécificités de chaque format. Compte tenu des structures d'âge dans les hyper- et supermarchés, il y a proportionnellement plus de personnes de moins de 35 ans parmi les stagiaires en formation. Ces formats attirent de nombreux jeunes pour lesquels ils offrent la possibilité d'une première insertion professionnelle.

Dans les centrales d'achat et dans le commerce de gros, il y a proportionnellement davantage d'agents de maîtrise et de cadres et donc davantage de stagiaires dans les tranches intermédiaires (35-44 ans) ou supérieures.

■ Répartition par catégories socio-professionnelles



En 2006, 66% des stagiaires sont employés ou ouvriers (alors qu'ils représentent 84% des salariés selon le rapport de branche), 21% sont cadres, 13 % sont techniciens ou agents de maîtrise. Le taux d'accès des cadres est donc supérieur à celui des autres catégories de personnels puisqu'ils ne représentent en 2006 que 8 % des salariés (comme les agents de maîtrise). Depuis 2002, la proportion de cadres parmi les stagiaires est relativement stable, et la proportion d'employés a eu tendance à augmenter au détriment des agents de maîtrise¹²⁶.

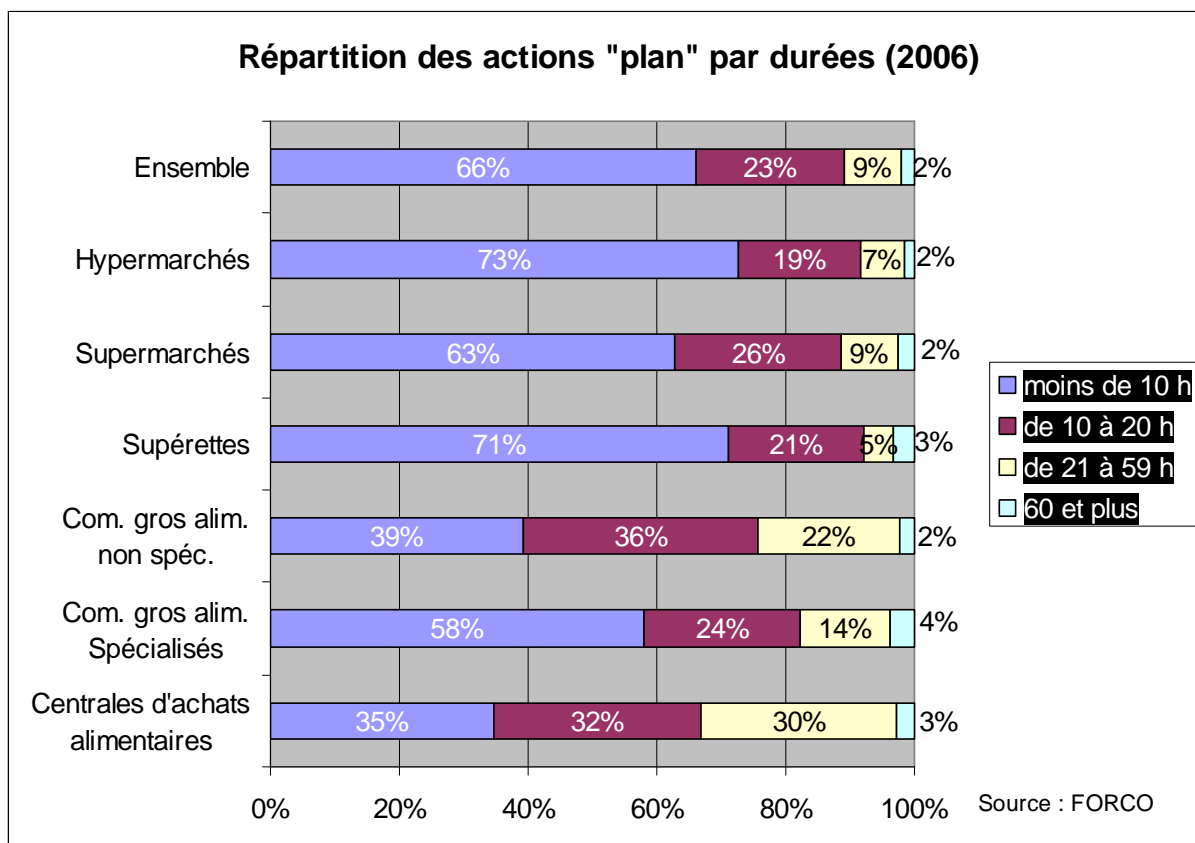
On note des différences entre les formats :

- **Les hypermarchés forment proportionnellement plus de cadres et d'employés et concentrent l'effort de formation sur ces deux catégories.** Le taux d'accès à la formation des cadres semble élevé par rapport à leur poids dans l'effectif total (ils représentaient 9% des salariés en 2005), alors que celui des employés est faible comparativement aux effectifs (87% des salariés), confirmant le fait que les emplois très féminisés d'employés commerciaux et d'hôtesse de caisse bénéficient moins de la formation.

¹²⁶ Source : rapport de branche 2006.

- **Les supermarchés forment d'abord des employés, mais proportionnellement beaucoup moins que la moyenne. En proportion, ils forment davantage d'agents de maîtrise et de techniciens** (près d'un quart des stagiaires dans ce secteur, alors qu'ils ne représentaient que 10% des effectifs en 2005).
- **Les centrales d'achats forment aussi beaucoup de techniciens et d'agents de maîtrise** (26%, alors qu'ils ne représentaient que 6% des effectifs salariés en 2005).
- **Le commerce de gros¹²⁷ est celui qui concentre le plus son effort de formation sur les employés** (81% des stagiaires dans ce secteur), alors qu'ils ne représentent que 73% des salariés. Les agents de maîtrise, qui représentaient 19% des salariés en 2005, accèdent proportionnellement moins à la formation.

■ **Durée des formations**



¹²⁷ En particulier le commerce de gros alimentaire spécialisé divers.

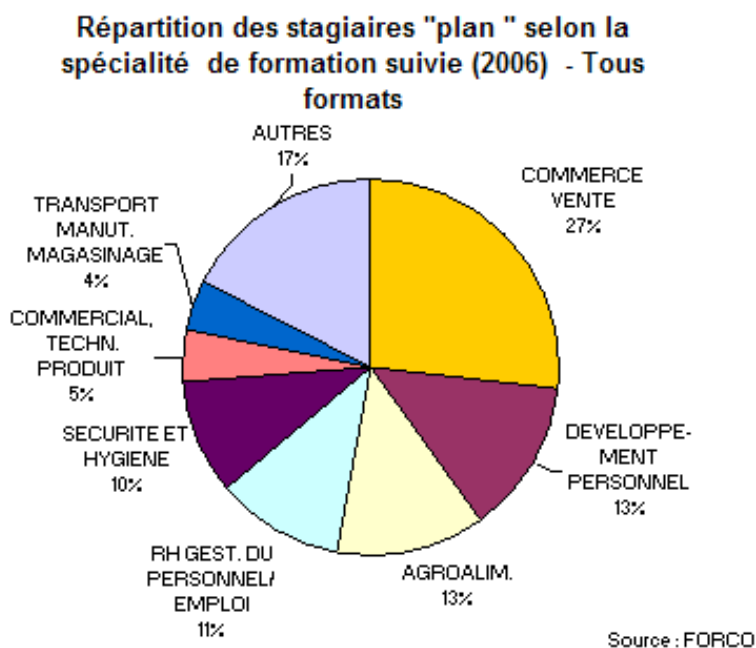
Les actions réalisées dans le cadre du plan sont majoritairement de très courte durée¹²⁸ (90% moins de 20 heures dont 2/3 moins de 10h). Les entreprises mobilisent de plus en plus des formations très opérationnelles et ciblées, d'adaptation au poste de travail.

On observe cependant des différences entre les secteurs du commerce de détail alimentaire qui effectuent en majorité des formations très courtes (qui tendent à abaisser la durée moyenne) et les secteurs du commerce de gros ou des centrales d'achats qui comprennent davantage d'actions de 20 à 60 heures (entre 15 et 30% des actions dans ces secteurs).

■ Spécialités de formations suivies

92% des actions de formation ne sont pas certifiantes (elles couvrent 94% des stagiaires). **8% des actions conduisent à une classification reconnue dans la convention collective, 12 400 stagiaires (6%) en ont bénéficié en 2006.**

■ Les thèmes des formations en 2006



Un peu plus d'un quart des stagiaires ont suivi une formation dans le domaine « commerce – vente » (essentiellement des formations en vente, relation clients et marginalement des formations dans le domaine de l'encaissement, du merchandising, du marketing). Viennent ensuite le

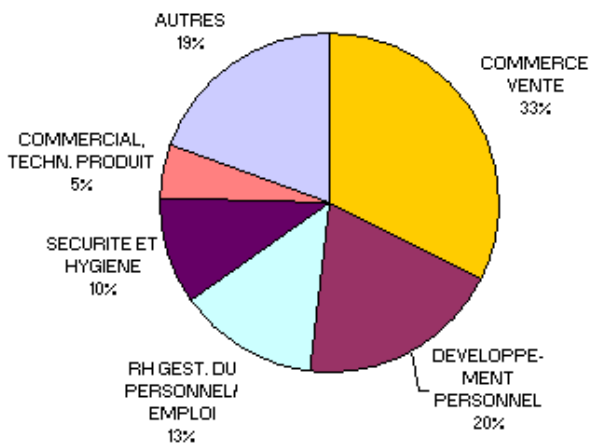
¹²⁸ Les formations modulaires mises en place, de plus en plus nombreuses, peuvent également avoir pour effet de réduire la durée moyenne apparente, mais un même salarié peut suivre dans l'année plusieurs modules de formation.

développement personnel¹²⁹, l'agroalimentaire, les RH (dont le management) et la gestion du personnel et de l'emploi, la sécurité et l'hygiène.

Mais il y a de fortes disparités entre les formats. Le domaine commerce-vente en particulier est majoritaire dans les hypermarchés mais pas dans les autres formats.

¹²⁹ Cette rubrique regroupe les actions de formation qui concernent le développement des capacités individuelles et sociales (capacités mentales, apprentissages de base, capacités relationnelles, capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion, pratiques sportives). Il ne s'agit pas des formations spécialisées à l'acte de vente (relationnel client). Les formations de développement des capacités comportementales (expression orale, animation de réunion...) en font partie lorsqu'elles ne sont pas liées aux techniques de vente.

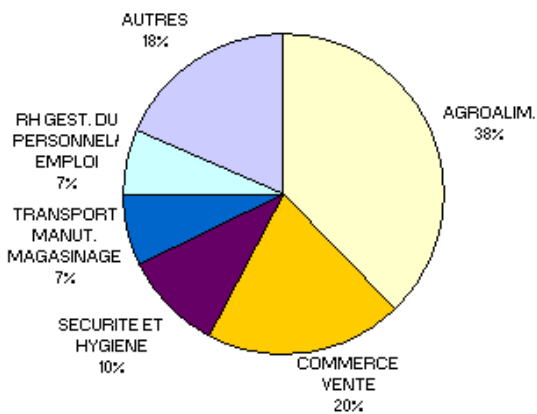
Répartition des stagiaires "plan " selon la spécialité de formation suivie (2006) - Hypermarchés



Source : FORCO

Dans les hypermarchés, un tiers des stagiaires ont suivi une formation du domaine commerce-vente en 2006, un sur cinq une formation en développement personnel.

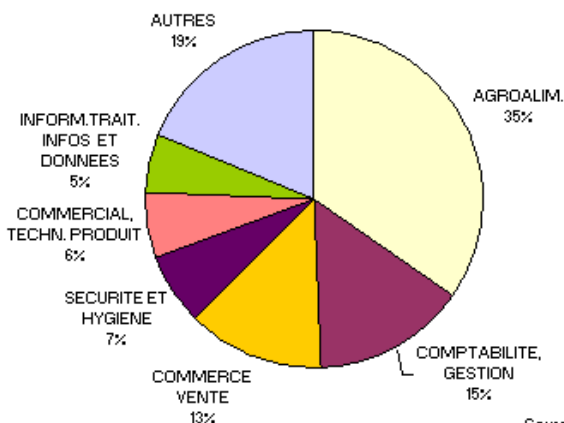
Répartition des stagiaires "plan " selon la spécialité de formation suivie (2006) - Supermarchés



Source : FORCO

Dans les supermarchés, près de 40% des formations suivies concernent le domaine agroalimentaire, près du double des formations commerce-vente.

Répartition des stagiaires "plan " selon la spécialité de formation suivie (2006) - Supérettes

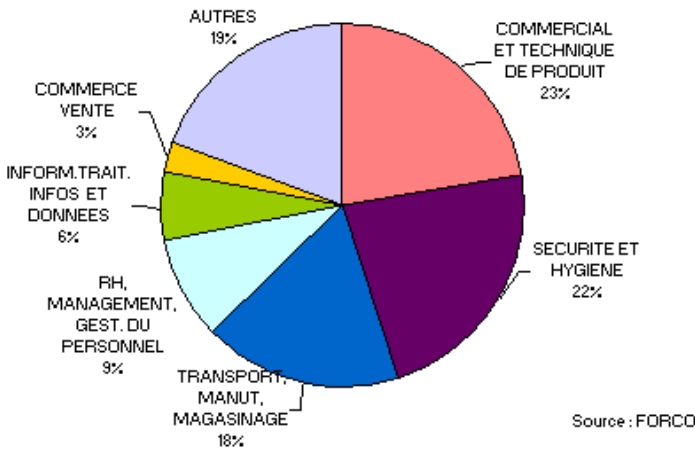


Source : FORCO

Dans les supérettes, le domaine agroalimentaire est également majoritaire.

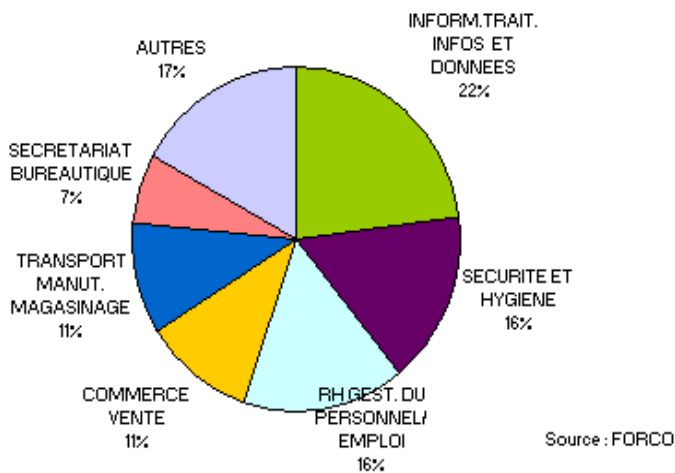
A la différence des autres formats, le domaine comptabilité/gestion représente un nombre significatif de stagiaires, les stages en commerce-vente étant sensiblement en retrait par rapport aux GSA.

Répartition des stagiaires "plan " selon la spécialité de formation suivie (2006) - Commerce de gros alimentaire



Dans le commerce de gros, 3 domaines de formation rassemblent 2 stagiaires sur 3 : commercial/technique produit, sécurité et hygiène, transport-manutention-magasinerie.

Répartition des stagiaires "plan " selon la spécialité de formation suivie (2006) - Centrales d'achats alimentaires



Les spécialités de formation suivies dans les centrales d'achats sont très différentes des autres secteurs, particulièrement en ce qui concerne l'importance du domaine informatique/traitement des données. Viennent ensuite comme dans le commerce de gros le domaine sécurité-hygiène et quasiment au même niveau le domaine RH gestion du personnel et emploi.

2.2.3. Le Droit individuel à la formation

Près de 7 900 stagiaires ont suivi une formation dans le cadre du DIF prioritaire en 2006.

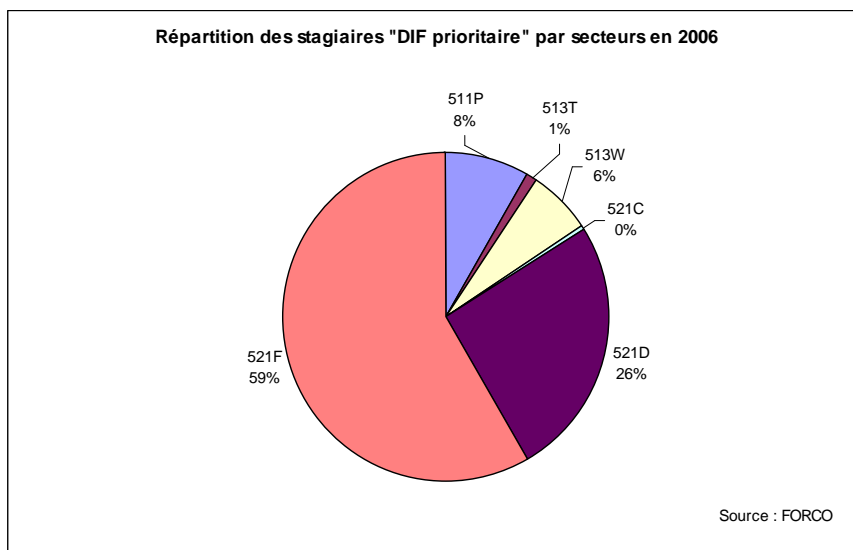
Le DIF prioritaire en 2006

	NAF	Nb Stgiaires	%	Nb H	%	Moy H/stagiaire
511P	Centrales d'achats alimentaires	656	8%	8 872	10%	14
513T	Commerce de gros alimentaires spécialisés divers	84	1%	1 578	2%	19
513W	Commerce de gros alimentaire non spécialisé	510	6%	7 082	8%	14
521C	Supérettes	19	0%	153	0%	8
521D	Supermarchés	2 009	26%	21 487	24%	11
521F	Hypermarchés	4 585	58%	49 143	56%	11
	Total CEP	7 863	100%	88 315	100%	11

Selon les termes de l'avenant n°9 du 9 juin 2004 de la CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, « la mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié, en accord avec l'entreprise. L'action réalisée au titre du DIF, de promotion, d'acquisition/entretien/perfectionnement des connaissances, ou de qualification, relève des priorités définies à l'article 12.1. du présent accord¹³⁰».

¹³⁰ Les objectifs et priorités concernent : Maintenir l'employabilité et favoriser l'évolution interne des salariés ; les parcours de formation qualifiants et l'utilisation des CQP ; le développement des compétences dans les domaines suivants : accueil client, conseil et vente ; produits ; gestion commerce et merchandising ; management ; logistique, chaînes d'approvisionnement et organisation ; développement d'une culture tutorale pour tous.

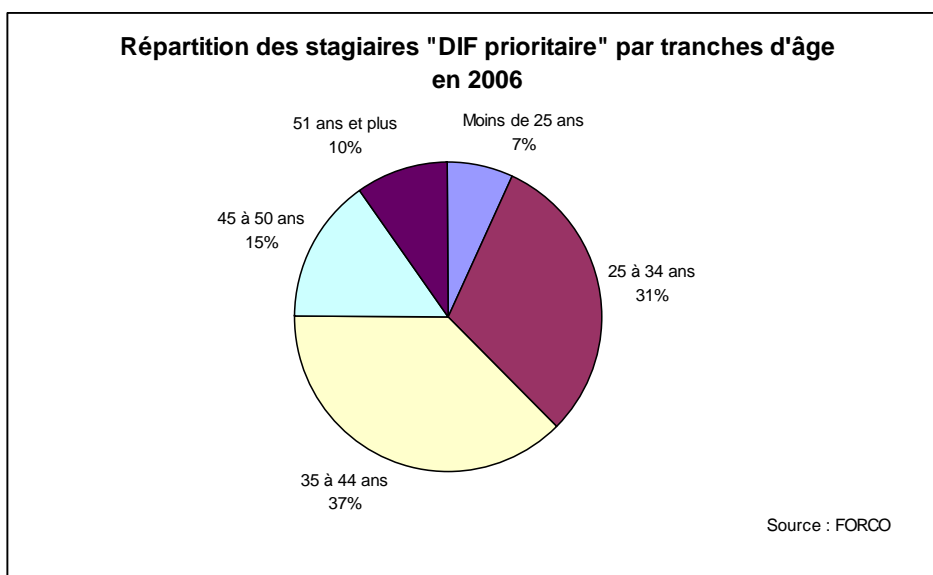
La répartition des stagiaires par secteur est la suivante :



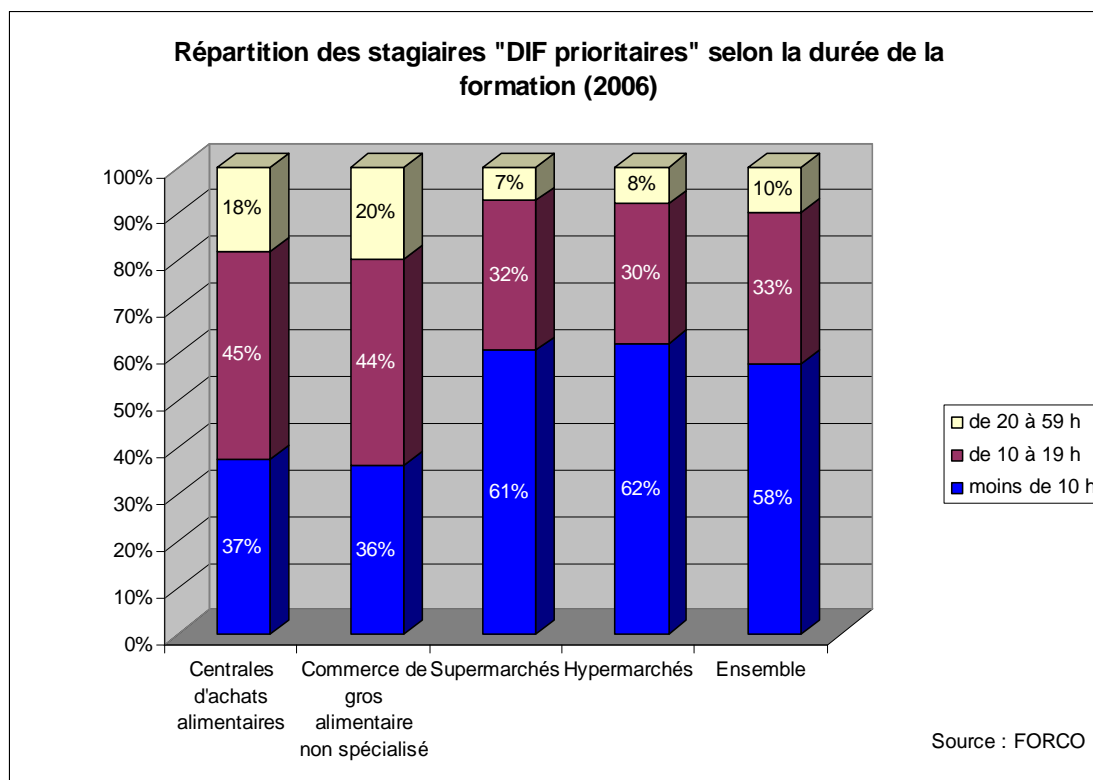
Le DIF prioritaire a été mobilisé essentiellement par les hypermarchés, suivis des supermarchés en 2006. Les grands établissements se sont davantage mobilisés : 35% des actions concernent des entreprises de 2 000 salariés et plus (essentiellement dans les hypermarchés), 26% dans la tranche 200-499 (hypermarchés) et 31% dans la tranche 50-199 (supermarchés ou hypermarchés).

57% des stagiaires sont des femmes et 43% des hommes. La proportion de femmes est un peu plus élevée dans les hypermarchés (61%) et supermarchés (63%).

Le DIF prioritaire concerne toutes les tranches d'âges, mais en majorité les 25-34 ans et les 35-44 ans.



Nous noterons toutefois que dans les hypermarchés, les salariés de moins de 25 ans l'ont davantage utilisé (21% du total dans ce secteur). Dans les supermarchés, c'est la tranche 25-34 ans qui est sur-représentée (34%).



Le DIF prioritaire a été utilisé principalement pour des formations courtes de moins de 10h (près de 60 %) ou de 10 à 19h (33%). Dans le commerce de gros et dans les centrales d'achats, il y a un peu plus de formations de plus de 20 heures (environ un stagiaire sur 5).

Un détail des libellés¹³¹ des formations suivies en 2006 a été transmis. Il fait ressortir les éléments suivants :

- Les principaux domaines des formations suivies en DIF prioritaires concernent le commerce et la vente (29% des stagiaires), RH/gestion du personnel et de l'emploi (12%), secrétariat bureautique (10%), transports manutention magasinage (8%). Les autres domaines représentent chacun moins de 5 % du total.
- La répartition observée dans les hypermarchés est très proche de la moyenne générale (ils représentent près de 60% des stagiaires en DIF prioritaire en 2006), et dans les supermarchés apparaît en plus le domaine sécurité et hygiène (11% des stagiaires).
- Le commerce de gros se caractérise par un poids nettement plus important de l'informatique et de la bureautique (44% des stagiaires contre 6 à 7% dans les hyper- et supermarchés).

¹³¹ En raison des aléas de codification dans les fichiers FORCO, il est difficile de faire une analyse exhaustive de ces éléments. Nous donnons les principaux éléments de synthèse.

- Les DIF prioritaires effectués dans les centrales d'achats ont d'abord concerné le domaine du secrétariat/bureautique (25%) puis celui du transport et magasinage (21%).
- L'analyse des libellés de stages du domaine commerce – vente montre la prédominance des formations dans les domaines de l'accueil, de la gestion des conflits et agressions verbales des clients, ou encore de formations produits ou techniques métier (exemples : connaissance des vins, fruits et légumes, boulangerie, charcuterie, etc.)

ANNEXE 5 : METHODOLOGIE DE LA PROSPECTIVE QUANTITATIVE EMPLOI

Nous revenons ici en détail sur la méthodologie retenue pour procéder à la prospective quantitative de l'emploi de la branche à l'horizon 2015, ventilé selon la nomenclature de formats utilisée par le FORCO. Nous débutons par un exposé du principe général de la méthode, que nous détaillons ensuite plus précisément, selon les principales étapes qui la structurent et selon les spécificités propres à chacun des secteurs.

■ Une projection prenant en compte deux types de mécanismes

La méthode repose sur l'idée que les projections des volumes d'emplois répondent à deux types de mécanisme distincts : l'évolution de l'activité des entreprises, qui obéit à des facteurs d'ordre économique ; l'évolution du contenu en emploi, qui répond aux choix stratégiques des entreprises.

La projection de l'activité (chiffre d'affaires) de chacun des formats de la branche est réalisée au moyen d'une modélisation des mécanismes économiques, sur la base de données statistiques émanant de diverses sources nationales. Elle permet de ramener la projection à un petit nombre de paramètres facilement interprétable : le taux de croissance économique, l'évolution des parts de marché des formats. Ces paramètres sont fixés par hypothèse, en fonction du contexte de chacun des scénarios.

L'évolution du contenu en emploi est réalisée au moyen d'une modélisation schématique des choix opérés par les acteurs en termes d'intégration de nouvelles technologies, et de changements organisationnels, sur la base d'informations récoltées auprès des distributeurs.

■ Une attention particulière portée aux grandes masses d'emploi...

L'emploi de la branche est fortement concentré tant en termes de formats de magasins (les hypermarchés et supermarchés rassemblent plus de 80% des effectifs) que de familles professionnelles (59% des emplois sont constitués d'hôtes(ses) de caisse et employés commerciaux). Ces deux aspects de la concentration ne sont d'ailleurs pas étrangers l'un à l'autre puisque les deux principales familles de métiers sont particulièrement concentrées dans les deux principaux types de formats, au point que les hôtes(ses) de caisses et les employés commerciaux des hypermarchés et supermarchés représentent près de 50% de l'emploi du secteur.

Ces profils sont donc, mécaniquement, les plus à même d'être influencés par les évolutions quantitatives de l'emploi de la branche. L'évolution de certaines technologies - les caisses automatiques notamment - laissent par ailleurs planer des incertitudes lourdes sur les volumes d'emplois associés à ces postes, ainsi que sur le contour de leur activité. Par ailleurs, il semble difficile de construire des statistiques fiables sur le croisement fin des métiers et des secteurs à partir des données du FORCO.

Ces deux raisons nous ont poussé à décliner les projections d'emploi pour ces deux catégories professionnelles, dans les hypermarchés et les supermarchés. Elles ont été réalisées au moyen d'une projection des effets de l'intégration des stratégies des acteurs, à partir d'informations collectées auprès des acteurs.

■ ... à partir desquelles l'emploi de la branche est recomposé

Le travail mené sur les hôtes(ses) de caisse et les employés commerciaux fournit une indication des gains de productivité du travail susceptibles d'être réalisés dans la branche. Nous l'utilisons comme un ordre de grandeur par rapport auquel nous construisons les hypothèses d'évolution de la productivité du travail dans les autres formats de la branche. Cette démarche nous permet ainsi de proposer une

projection de l'emploi par formats, permettant de recomposer l'emploi total de la branche, sans avoir à procéder à la projection par métiers pour les catégories sur lesquelles nous ne disposons pas de chiffres précis.

Définitions et contours du champ : les limites de la projection d'emploi

La projection d'emploi effectuée dans le cadre du CEP concerne l'effectif au 31/12 d'une année donnée, selon les catégories de formats définies au sens du FORCO, c'est-à-dire les catégories « hypermarchés », « supermarchés » et « maxidiscomptes » pour le commerce de détail ; « centrales d'achats, administration d'entreprises », « entrepôts et commerces de gros », pour le commerce de gros. Cette définition appelle deux commentaires.

D'abord, au niveau de l'indicateur lui-même, qui correspond à une certaine définition de ce qu'est l'emploi du secteur. Cette dernière est notamment sujette aux fluctuations saisonnières de personnel, mieux prises en compte par exemple par un indicateur tel que l'effectif moyen employé au cours de l'année. De même, cette définition ne tient pas compte du taux de recours au temps partiel, mieux mesuré par des indicateurs tels que l'emploi en équivalent temps plein. Ainsi, les projections d'emploi ci-dessous sont communiquées « toutes choses égales par ailleurs » en termes de saisonnalité de l'emploi et de recours au temps partiel.

De même, nous n'effectuons pas d'hypothèses d'externalisation de l'emploi (recours aux prestataires). Les personnes occupées dans la branche sont donc comptabilisées dans l'emploi de la branche.

1. PROJECTION DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE

En amont de notre travail de prospective quantitative, nous procédons à la projection de l'activité économique par formats. Ce travail vise à scénariser les effets de conjoncture sur la demande adressée à la grande distribution, au moyen d'un jeu réduit de paramètres facilement compréhensible.

Ce travail de projection est mené en 3 étapes consécutives que nous reprenons maintenant en détails.

■ Etape 1 : Construction du cadre macroéconomique

Le but de cette première étape est de construire un cadre macro-économique schématique visant à projeter les comportements de consommation des ménages. En volume, nous faisons l'hypothèse que la consommation globale des ménages peut-être liée à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB). L'indice des Prix à la Consommation (IPC) sera utilisé comme mesure de l'inflation et comme indicateur permettant de convertir en valeur les projections de consommation exprimées en volume.

Ainsi deux paramètres sont proposés dans chaque scénario :

- La croissance du PIB en volume,
- La croissance de l'IPC en volume

Ces deux paramètres sont exprimés sous forme de taux de croissance annuel moyen (TCAM) pour la période 2005-2015. Ils permettent de recalculer le PIB et l'IPC à 2015, et d'en déduire la consommation totale des ménages (en valeur et en volume).

La phase I de l'étude a cependant largement démontré que la déformation de la structure de la consommation des ménages (part croissante des services au détriment de la consommation commercialisable, moindre dynamisme du marché alimentaire par rapport aux autres biens de

consommation) n'est pas sans incidence sur l'activité de la grande distribution. Pour prendre en compte cet effet, nous avons projeté tendanciellement ce mouvement de déformation de la structure budgétaire des ménages selon une quarantaine de biens et services. Après recomposition, il est ainsi possible de ventiler la projection de la consommation totale en une projection de la consommation commercialisable (demande totale adressée à l'ensemble du commerce de détail), de la consommation alimentaire et non alimentaire.

■ Etape 2 : Hypothèses d'évolution des parts de marché du commerce de détail

Nous disposons à l'issue de l'étape 1 d'une projection scénarisée de la consommation des ménages sur les deux principaux marchés sur lesquels sont positionnés les entreprises de la branche (consommation alimentaire et non alimentaire). Il reste alors à procéder à la construction d'hypothèses d'évolution des parts de marché afin de ventiler la demande selon les différents formats qui constituent la branche.

Pour ce faire nous construisons un tableau de projection de l'évolution des parts de marché des formats du commerce de détail :

- Sur le marché alimentaire (hypermarchés, supermarchés, maxidiscomptes, supérettes et commerces de proximité, autres formats)
- Sur le marché non alimentaire (hypermarchés, supermarchés, autres formats).

■ Etape 3 : Calcul de l'activité

Le rapprochement des marchés alimentaires et non alimentaires projetés dans la première étape, et des parts de marchés scénarisées au cours de la deuxième étape, suffit à produire une projection de l'activité par formats dans le commerce de détail.

Dans les formats de la branche assimilés au commerce de gros, la notion de part de marché n'est cependant pas applicable. Nous faisons l'hypothèse que l'activité de ces formats découle de celle de leur clientèle finale. Ainsi, la projection d'activité des centrales d'achats est dérivée de celle des GSA, celle de l'agrégat commerce de gros et entrepôts est dérivée de l'activité des supérettes et autres commerces de proximité¹³².

Au final, la projection de l'activité économique par formats peut-être ramenée à un petit nombre de paramètres restitués dans le tableau suivant. Les valeurs retenues par les paramètres sont discutées plus spécifiquement dans le corps du rapport.

¹³² Il s'agit ici d'une hypothèse assez forte dans la mesure où, d'une part, les commerces de proximité ne constituent pas la totalité de la clientèle du commerce de gros alimentaire (qui comprend aussi les professionnels de la restauration), d'autre part, une fraction importante du commerce de proximité, correspondant aux enseignes franchisées, n'est pas approvisionnée par le commerce de gros mais via la centrale d'achat du groupe auquel elle se trouve rattachée.

Tableau de synthèse des paramètres de la projection d'activité

Hypothèses	2005/2015		
	Central	Variante n°1	Variante n°2
Indicateurs macroéconomiques (Taux de Croissance Annuel Moyen sur 2005/2015)			
PIB (en volume)	2,0%	1,5%	2,5%
IPC	1,5%	1,0%	1,8%
Marché alimentaire (Variation de Parts de Marché)			
Hypermarchés	-1 pt	-1 pt	-1,5 pt
Supermarchés	=	-2 pts	+0,8 pt
Maxidiscomptes	+0,8 pt	+4 pts	=
Supérettes et Comm. Alim. Gén.	+0,2 pt	+1 pt	+0,8 pt
Marché non alimentaire (Variation de Parts de Marché)			
Hypermarchés	-1 pt	-0,5 pt	-2 pt
Supermarchés	-0,25 pt	-0,5 pt	-0,5 pt

Source : Hypothèses prospective Crédoc

Note de lecture : Dans le scénario central, la croissance du PIB est fixée à 2% par an en moyenne sur la période 2005-2015, celle de l'indice des prix à la consommation (IPC) à 1,5% par an. Les hypermarchés perdent 1 point de parts de marché en 10 ans sur le marché alimentaire, et 1 point de part de marché sur le non alimentaire.

Sources mobilisées au cours de la projection de l'activité économique

Séries macroéconomiques :

Les séries de PIB, de Consommation des ménages, d'indice des prix à la consommation, sont issues des comptes de la nation (INSEE) pour les années 1980 à 2005.

Les ventes annuelles réalisées dans une quarantaine de familles de produits, par grandes familles de commerce (GSA, petites surfaces de proximité, commerces alimentaires spécialisés...) sont récupérées des comptes du commerce (INSEE) pour les années 1995 à 2005, afin de produire la projection de la structure de consommation des ménages.

Parts de marchés

Les parts de marché sont obtenues en ramenant les ventes (alimentaires d'une part, non alimentaires d'autre part) du format considéré sur les ventes totales, à partir des données des Comptes du Commerce de l'INSEE.

Un traitement complémentaire est cependant nécessaire pour distinguer les parts de marché des supermarchés « traditionnels » de celles des supermarchés de type maxidiscompte, il repose sur l'exploitation des séries de parts de marché par enseigne publiées par TNS Sécodip.

2. PROSPECTIVE DE L'EMPLOI DANS LES GSA

Ce qui est scénarisé dans le cadre de la réflexion prospective métiers, c'est, non pas le développement des possibilités technologiques (que l'on suppose plus ou moins inéluctable), mais la manière stratégique dont celles-ci sont utilisées pour ajuster le volume et le contenu des emplois au contexte macroéconomique et concurrentiel qui caractérise chacun de nos 3 scénarios. Cette projection ne repose donc pas sur la modélisation de mécanismes économiques à partir de données statistiques, mais sur une schématisation des effets mécaniques sur l'emploi des comportements stratégiques (en termes d'intégration technologique et d'organisation des magasins). Elle repose sur des informations collectées auprès des enseignes sous forme de questionnaire.

Ce travail est mené sur les familles de métiers qui constituent l'essentiel de l'emploi du secteur : les hôtes(ses) de caisses et les employés commerciaux des hypermarchés et des supermarchés.

2.1 Les hôtes(ses) de caisse

L'emploi des hôtes(ses) de caisse est susceptible d'être fortement impacté par les technologies de caisse automatique qui ont fait leur apparition ces dernières années : les self-check-out (le client scanne lui-même ses produits lors du passage en caisse et paie à la borne automatique), et le self-scanning (le client, muni d'une carte de fidélité, scanne lui-même ses produits lors du remplissage du caddie, et paie le montant à la sortie, sans sortir les produits du caddie, à l'exception des contrôles aléatoires réalisés à la sortie du magasin).

Pour cette raison, il nous a paru utile de construire des hypothèses sur le niveau d'équipement des magasins à l'horizon 2015, et d'en traduire les conséquences sur le volume d'emploi de caisse. Ces mécanismes sont décomposés en 2 grands blocs :

- Equipement des magasins
- Impact de l'équipement sur les volumes de personnels

■ Projection de l'équipement des magasins

Nous faisons l'hypothèse qu'une certaine proportion des magasins, variable selon les scénarios, fera le choix de s'équiper d'(au moins) un module de caisses automatiques. Par ailleurs, ces dispositifs occuperont un poids variable, en fonction des scénarios, dans les lignes de caisses des magasins équipés. Cette proportion constitue le deuxième paramètre permettant de recomposer la projection d'équipement des magasins à l'horizon 2015.

■ Impact de l'équipement en caisse sur les volumes de personnel

Au niveau de l'emploi de caisse, le développement des caisses automatiques se traduit par :

- La suppression des emplois de caisse correspondant aux machines traditionnelles qui deviennent automatiques : ce nombre est calculé mécaniquement en convertissant le nombre de caisses automatiques en emplois au moyen d'un ratio « nombre de caissières employées par caisses », utilisé comme paramètre.
- La diminution du nombre moyen de personnes employées sur les caisses qui ne deviennent pas automatiques. En effet, les caisses automatiques permettent, entre autres, de réguler le flux de passage en caisses lors des pics d'activité. Ce faisant, elle peuvent autoriser une

diminution du ratio « nombre de caissières employées par caisse », qui constitue un deuxième paramètre.

Ainsi, le développement des caisses automatiques se traduit forcément – toutes choses égales par ailleurs - par une contraction des volumes employés en caisse, au sens le plus strict de la définition de cette activité. Les politiques de ressources humaines communiquées par les entreprises indiquent cependant une volonté marquée de réaffecter en magasin une partie des ressources dégagées par la mise en place des caisses automatiques. Ce phénomène est pris en compte par un indicateur de réaffectation des économies dégagées vers :

- L'accompagnement du bon fonctionnement des caisses automatiques : en effet, le self check out suppose l'intervention du personnel pour répondre aux questions des clients, déverrouiller les machines en cas de mauvaise manipulation ; de même le self scanning suppose la présence d'hôtes(ses) pour procéder au contrôle aléatoire des caddies.
- La présence en rayon : une partie des ressources de caisse peut également être redéployée en magasin vers une activité tendant à se confondre avec celle des employés commerciaux, dans le sens du développement de la polyactivité.
- D'autres catégories de métiers : pour lesquelles les distributeurs pourraient souhaiter renforcer les effectifs (accueil, animations...)

La réaffectation des économies de personnel dégagées vers ces 3 catégories de métiers fait l'objet d'un paramètre scénarisé dans chacune de nos 3 variantes.

2.2 Les employés commerciaux

Contrairement au personnel de caisse, les effectifs d'employés commerciaux ne semblent pas exposés, spécifiquement, au développement d'une technologie particulière en magasins. L'amélioration des outils à leur disposition (étiquetage électronique notamment) ou les changements opérés au niveau de l'organisation du magasin (développement du prêt à vendre) sont cependant de nature à occasionner des économies sur les ressources humaines consacrées à ce type d'emplois.

Ces deux types d'impact (technologique et organisationnel) sont résumés en paramètres, variables entre les 3 scénarios, exprimant la proportion des ressources qui peuvent être économisées, à l'horizon 2015, grâce à ces deux modes d'amélioration.

2.3 Chiffrage des paramètres de la projection par métiers

Le chiffrage des hypothèses a été réalisé en s'inspirant des données communiquées par les distributeurs lors de l'enquête quantitative, réalisée dans ce but. Les résultats de cette enquête confidentielle ont servi à construire les paramètres retenus pour le scénario central de la projection, qui sont proche des réponses données en moyenne. Les valeurs des paramètres des deux variantes, ont été construites par hypothèse, en extrapolant les comportements des enseignes dans les deux configurations alternatives proposées.

Hypothèses retenues pour la projection de l'emploi par métiers dans les hypermarchés

HYPERMARCHES	2005	2015		
		Central	Var n°1	Var n°2
Caisses automatiques				
Proportion de magasins équipés	12%	80%	100%	60%
% Caisses automatiques / lignes de caisses	15%	25%	45%	25%
Emplois de caisses				
Nombre de caissières / caisses traditionnelles	1,97	1,87	1,67	1,97
Taux de variation du ratio (sur 10 ans)	n.a.	-5%	-15%	0%
Réaffectation des ressources				
Ensemble	n.a.	42%	25%	60%
dont Accompagnement des clients aux caisses automatiques	n.a.	12%	10%	20%
dont Employés commerciaux	n.a.	20%	15%	20%
dont Autres (accueil...)	n.a.	10%	0%	20%
Ressources d'employés commerciaux				
Variation des ressources (progrès technologique, organisation...)	n.a.	-10,0%	-15,0%	-5,0%

Source : Chiffrage Crédoc, d'après données distributeurs

Note de lecture : Dans le scénario central, 80% des magasins sont équipés de caisses automatiques, qui occupent dans ces magasins 25% des lignes de caisse. Ce niveau d'équipement induit une diminution de 5% en 10 ans du nombre de caissières employées sur les postes traditionnels. Les économies de ressources de personnel ainsi dégagées sont réaffectées à 42% (dont 12% pour le seul accompagnement du bon fonctionnement des caisses automatiques mises en place). Enfin, les progrès technologiques et organisationnels permettent (toutes choses égales par ailleurs) une diminution de 10% des ressources en employés commerciaux.

Hypothèses retenues pour la projection de l'emploi par métiers dans les supermarchés

SUPERMARCHES	2005	2015		
		Central	Var n°1	Var n°2
Caisses automatiques				
Proportion de magasins équipés	2%	25%	40%	20%
% Caisses automatiques / lignes de caisses	25%	30%	35%	25%
Emplois de caisses				
Nombre de caissières / caisses traditionnelles	1,37	1,3	1,23	1,37
Taux de variation du ratio (sur 10 ans)	n.a.	-5%	-10%	0%
Réaffectation des ressources				
Ensemble	n.a.	35%	18%	62%
dont Accompagnement des clients aux caisses automatiques	n.a.	15%	13%	27%
dont Employés commerciaux	n.a.	15%	5%	20%
dont Autres (accueil...)	n.a.	5%	0%	15%
Ressources d'employés commerciaux				
Variation des ressources (progrès technologique, organisation...)	n.a.	-7,0%	-10,0%	-5,0%

Source : Chiffrage Crédoc, d'après données distributeurs

Une enquête quantitative menée auprès des représentants de la profession

Un questionnaire quantitatif a été adressé au mois de septembre auprès de représentants des principales enseignes de grandes surfaces alimentaires identifiées par la FCD. Cinq réponses, émanant des principales enseignes (3 hypermarchés, 2 supermarchés), nous ont été retournés. Le questionnaire porte sur :

- l'état de développement actuel du dispositif de caisses automatiques de 3 types : self-scanning, self-check-out, queue-boosting (dont l'utilisation s'est avérée marginale dans les réponses : il a été laissé de côté dans la prospective);
- les retours d'expérience et la perception de ces dispositifs qu'ont les différentes enseignes,
- les stratégies de développement des caisses automatiques dans le parc, à l'horizon 2015 en termes de magasins équipés, de part des caisses automatiques dans les lignes de caisse,
- les pratiques de ressources humaines en termes de reconversions des personnels de caisses, de non remplacement du turn-over.

3. EVALUER LES GAINS DE PRODUCTIVITE POUR CONVERTIR L'ACTIVITE EN EMPLOI

La projection de l'emploi est obtenue en convertissant la projection de l'activité en emploi, au moyen d'une hypothèse de projection de la productivité du travail. Cette conversion est effectuée de deux manières différentes.

Au niveau des GSA, il n'est pas nécessaire d'effectuer d'hypothèses sur l'évolution de la productivité du travail. En effet, le raisonnement mené par métiers permet de projeter l'emploi total, en l'absence d'hypothèses de productivité. En rapprochant, la projection d'emploi total de celle de l'activité, il est possible de construire une estimation a posteriori de l'évolution de la productivité.

Cette estimation est utilisée comme ordre de grandeur pour construire l'hypothèse d'évolution de la productivité du travail dans les autres formats pour lesquels nous ne disposons pas d'autres moyens. Ces hypothèses sont reproduites dans le tableau suivant.

Taux de variation annuelle moyen de la productivité apparente du travail

Format	2005/2015		
	Central	Variante n°1	Variante n°2
Hypermarchés	0,8%	1,1%	0,4%
Supermarchés	0,4%	0,6%	0,2%
Maxidiscomptes	0,1%	0,2%	0,2%
Centrales d'achats	0,3%	0,5%	0,2%
Entrepôts, commerces de gros	0,8%	1,0%	0,6%

Source : Hypothèses prospective Crédoc

Ces hypothèses sont construites sur l'idée que :

- Les gains de productivité du travail sont plus importants dans la variante n°1 que dans le scénario central, plus important dans le scénario central que dans la variante n°2 ;
- Les gains de productivité du travail sont les plus importants là où les possibilités d'automatisation du travail sont les plus larges (hypermarchés, entrepôts), les moins importants là où la plupart des progrès ont déjà été réalisés (maxidiscomptes, centrales d'achats).

F. INDEXATION

Le choix a été fait d'indexer le rapport final du CEP selon une liste de mots clés sélectionnés par le comité de pilotage. Chaque mot clé a été associé aux paragraphes du rapport (hors annexes) dans lesquels il se trouvait. Un ensemble de sous-thèmes a été identifié afin de comprendre son contexte d'utilisation.

Commerce de gros

■ Champ sectoriel :

- Introduction champ de l'étude
- A L'état des lieux économique : 1.3.2. Commerce de gros alimentaire

■ Effectif du secteur et caractéristiques des salariés :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.1. L'évolution récente des effectifs, 1.2. Les profils des personnels salariés
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3.2. Projections de l'emploi de la branche, 2.3.5. Les autres formats

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.1. Une branche pourvoyeuse d'emplois pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.5.2.3. Les formations métiers au cœur des politiques de formation des enseignes, 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne

■ Métiers :

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.2. Le renforcement de la dimension managériale

■ Préconisations :

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours, 1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants

Conditions de travail

- A L'état des lieux économique : 5.2.1.1. Les technologies de caisse automatique
- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.7. Les conditions de travail
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.2. Les principaux impacts sur les métiers
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels

Consommateur/relation client/relation de service

■ Consommation/ attentes des clients/comportements des consommateurs :

- A L'état des lieux économique : 3.3. Les transformations des modes d'alimentation, 3.4. Une recherche de plaisir et de praticité, malgré des préoccupations santé croissantes, 4.2. Une consommation marquée par les valeurs hypermodernes, 4.3. La consommation engagée, 4.4. Les attitudes à l'égard des courses, 4.5. Sensibilité aux marques, 5.1. Les outils de vente : la PLV et l'ILV (la publicité et l'information sur le lieu de vente), 5.2.1.1. Les technologies de caisse automatique, 5.2.2. Optimiser l'étiquetage, 5.2.4.4. Coûts, performances et retours sur investissement de la RFID : une équation mal maîtrisée, 6.2. Les modalités de la concurrence, 7.2. Les stratégies d'adaptation au régime de croissance intensive
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.1. Les « constantes » de l'évolution prospective à l'horizon 2015, 1.1.2. Les « constantes » stratégiques, 1.2. Les facteurs d'incertitude, 1.3. Les scénarios, 2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients, 2.3.1. Chiffrage des hypothèses macro-économiques, 2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts

■ Relation client/relation de service :

- A L'état des lieux économique : 5.2.3.3. Prolongement de l'EDI : la dématérialisation des factures, 7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel
- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.1 Les caractéristiques générales du métier (hôte(sse) de caisse), 2.1.2.1. Les caractéristiques générales du métier (employé commercial), 2.1.3.1. Le vendeur-conseil, 2.1.3.2. Le métier de vendeur de produits frais, 2.2. Les métiers de la production et de la transformation alimentaire, 2.3.2. Le manager du secteur caisses, 3.5.1. Le rappel des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle, 3.5.2. La mise en œuvre des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle, 3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.1. L'automatisation des caisses : le self check-out et le self scanning, 2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients, 2.1.4. Le développement du tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels, 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers

Durée du travail/Horaires de travail/Temps de travail

■ Organisation des horaires :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.3.2. Le manager du secteur caisses, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3. La prospective quantitative (Incertitudes réglementaires)
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels

■ **Gestion de l'emploi :**

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.3.2. Le manager du secteur caisses, 3.13.1. Les spécificités géographiques, 3.2.1. Un contraste entre les grandes métropoles et le reste du territoire, 3.2.2. Des différences selon les métiers, 3.3. Les contrats de travail et la durée du travail

Employé commercial

■ **Effectifs des employés commerciaux (actuel et cible) et leurs caractéristiques :**

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.2. Les profils des personnels salariés
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3.3. Les hypermarchés et 2.3.4. Les supermarchés

■ **Gestion de l'emploi :**

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.2. Les modes de recrutement pour les employés, 3.1.3. Les difficultés de recrutement ; 3.2. La rotation du personnel ; 3.3. Les contrats de travail et la durée du travail, Plus d'un employé commercial sur deux est à temps partiel ; 3.4.2. Quels diplômes pour quels métiers ?, 3.4.2.2. Une correspondance « raisonnable » entre diplôme et métier ou poste ; 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises ; 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.4.4.2. Les formations initiales constatées par métier dans les différents formats, Les métiers de la vente de catégorie employé ou ouvrier ; 3.5. La formation professionnelle, 3.5.2. La mise en œuvre des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle, 3.5.2.3. Les formations métiers au cœur des politiques de formation des enseignes, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté ; 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne ; 3.7. Les conditions de travail, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique ; 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes

■ **Métier actuel et cible d'employé commercial :**

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2. Les organisations et les principaux métiers actuels, 2.1. Les métiers actuels de la caisse et de la vente, 2.1.2. L'employé commercial ; 2.3. L'encadrement de proximité, 2.3.1. Le manager de rayon
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.4. Le développement du tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels, 2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts, 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil et 2.2. Les principaux impacts sur les métiers

■ **Préconisations :**

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours

Encadrement de proximité/manager de rayon/manager caisse

■ Effectifs (actuel et cible) et leurs caractéristiques :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation :

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.3.2. Des difficultés ciblées sur certains profils, 3.3.1. Les types de contrats selon les formats, 3.4.2.2. Une correspondance « raisonnable » entre diplôme et métier ou poste, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4.2. Les formations initiales constatées par métier dans les différents formats, 3.5.2.2. Vers la généralisation de l'entretien d'évaluation, un outil contribuant à ce que chaque salarié devienne acteur de sa formation, 3.5.2.3. Les formations métiers au cœur des politiques de formation des enseignes, 3.5.2.4. Le développement des compétences managériales également mobilisées de façon prioritaire, 3.5.2.5. Le développement des parcours qualifiants individualisés et l'utilisation des CQP, 3.6. La mobilité professionnelle, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique, 3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat, 3.7.4. Face à ces constats, la branche se mobilise pour améliorer les conditions de travail

■ Métier actuel et cible de vendeur :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.3. L'encadrement de proximité
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.2. Le renforcement de la dimension managériale, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers

■ Préconisations :

- D Préconisations et plan d'actions : 1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité

Entrepôt

■ Organisation de la logistique :

- A L'état des lieux économique : 7.2.2.2. Fonction logistique : l'intégration en cours, 7.2.2.6. L'organisation des structures
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.3. L'automatisation des flux logistiques

■ Effectif et métiers (actuels et cibles) :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1. Les effectifs des différents formats, 2.1.1.2. Les spécificités par format (hôte(sse) de caisse), 2.1.3.1. Le vendeur-conseil, 2.1.3.2. Le métier de vendeur de produits frais, 2.3.1. Le manager de rayon, 2.3.3. L'encadrement de proximité dans les autres formats, 2.4. Les métiers de la logistique

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.2. Le développement de la radio fréquence dans les entrepôts, 2.1.1.3. L'automatisation des flux logistiques, 2.1.1.4. La perspective de la RFID, 2.12.1. Des ratios encadrant/collaborateurs variables selon les politiques des établissements, 2.1.8. La mutualisation des fonctions support, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers, 2.3. La prospective quantitative, 2.3.5. Les autres formats

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.1. Les pré-requis mis en avant lors des recrutements externes, 3.1.3.1. Les spécificités géographiques, 3.1.3.2. Des difficultés ciblées sur certains profils, 3.3.1. Les types de contrats selon les formats, 3.4.2.2. Une correspondance « raisonnable » entre diplôme et métier ou poste, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4.3. La participation des entreprises à la formation des jeunes diplômés, 3.5.2.1. Un constat préliminaire satisfaisant : un effort de formation continue des salariés important et soutenu, 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseignement, 3.6.1. Les pratiques d'évaluation, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes

■ Préconisations :

- D Préconisations et plan d'actions : 1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité, 2. Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à horizon 2015 et favoriser l'émergence d'une culture de branche

Formation

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.1. Les pré-requis mis en avant lors des recrutements externes, 3.4. La formation initiale dans la branche, 3.5. La formation professionnelle, 3.6.1. Les pratiques d'évaluation, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes, 3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat, 3.7.4. Face à ces constats, la branche se mobilise pour améliorer les conditions de travail

■ Métiers :

- A L'état des lieux économique : 5.2.3.2. Etat de l'implantation de la nouvelle technologie (formation fournisseurs)
- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.2. Les spécificités par format (hôte(sse) de caisse), 2.1.2.1. Les caractéristiques du métier (employé commercial), 2.1.3.1. Le vendeur-conseil, 2.2. Les métiers de la production et de la transformation alimentaire, 2.3.1. Le manager de rayon, 2.3.2. Le manager de secteur caisses
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.1. L'automatisation des caisses : le self check-out et le self scanning (hôte(sse) de caisse), 2.1.2.2. Une élévation de la dimension managériale

■ Préconisations :

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels, 1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants, 1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité, Conclusion

Hôte(sse) de caisse

■ Consommation/relation clientèle :

- A L'état des lieux économique : 4.4.1. Plaisir ou corvée, une perception des courses faussement clivée et 7.2.1.2. L'espace « achat pratique-achat plaisir »

■ Effectifs de caisse (actuel et cible) et leurs caractéristiques :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.2. Les profils des personnels salariés
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3.3. Les hypermarchés et 2.3.4. Les supermarchés

■ Frais de personnel :

- A L'état des lieux économique : 2.2.2. Frais de personnel : écarts sensibles entre maxidiscomptes et GSA traditionnelles

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1. Le recrutement, 3.2 La rotation du personnel, 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.2. Quels diplômes pour quels emplois ?, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté, 3.6. La mobilité professionnelle, 3.7. Les conditions de travail

■ Métier actuel et cible d'hôte(sse) de caisse :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1. L'hôte(sse) de caisse
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.6. Le développement de la polyactivité et 2.2. Les principaux impacts sur les métiers

■ Nouvelles technologies :

- A L'état des lieux économique : 5.2.1. Optimiser le passage en caisse, 5.2.2 Optimiser l'étiquetage ; 5.2.4.2. Un marché qui devrait connaître un essor important au cours des prochaines années (RFID) ; 7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel (GRC : de multiples utilisations possibles des programmes de fidélité ; Des systèmes de rétribution difficiles à évaluer

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.1.3. La technologie (Le déploiement des NTIC à différentes étapes de la chaîne de valeur dans la distribution), 1.3.2.3. Les stratégies, 2.1.1.1. L'automatisation des caisses : le self check-out et le self scanning, 2.1.1.4. La perspective de la RFID, 2.3. La prospective quantitative (« Les constantes » communes aux 3 scénarios en termes d'emploi)

■ Préconisations :

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours et 1.3. Favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans la branche, améliorer l'égalité des chances et la gestion de la diversité

Hypermarché

■ Effectif :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1. L'effectif des différents formats
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3. La prospective quantitative

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.3.2. Des difficultés ciblées sur certains profils, 3.3.1. Les types de contrats selon les formats, 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.3.4. Bac+2 et au-delà pour les directeurs postes à responsabilité, opérationnels ou fonctionnels, 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.5.2.1. Un constat préliminaire satisfaisant : un effort de formation continue des salariés important et soutenu, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté, 3.6.1. Les pratiques d'évaluation, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes

■ Métiers (actuels et cibles) :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.2. Les spécificités par format (hôte(sse) de caisse), 2.1.2.2. Les spécificités par format (employé commercial), 2.1.3.1. Le vendeur-conseil, 2.1.3.2. Le métier de vendeur de produits frais, 2.3.1. Le manager de rayon,
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.1. l'automatisation des caisses : self check-out et self scanning, 2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients, 2.1.4. Le développement de tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels, 2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts, 2.1.6. Le développement de la polyactivité, 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers, 2.3.3. Les hypermarchés

■ Structures/activités économiques/stratégie :

- A L'état des lieux économique : 1.1.1. Les hypermarchés, 1.1.2. Les supermarchés et les maxidiscomptes, 1.4. Concentration des structures, 1.5.2. Impact de la réglementation sur la démographie du secteur, 1.5.3. Démographie des points de vente, 2.1. L'évolution de l'activité du secteur, 2.2. La rentabilité du secteur, 4.4.2. Temps des courses et animation du lieu de vente, 4.5.1. Sensibilité aux marques : quels sont les déterminants ?, 5.2.1.1. Les technologies de caisse

automatique, 5.2.2. Optimiser l'étiquetage, 6.2.1.2. Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leurs préférences, 6.2.2. Les déterminants endogènes, 6.2.3. Vers un recul des prix comme mode de concurrence dominant ?, 7.2.1. Le front office : une segmentation stratégique en voie de complexification, 7.2.2.2. Fonction logistique : l'intégration en cours, 7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.2.1. La recherche de croissance, 1.3.1. Le scénario central : l'installation en douceur dans le régime de croissance intensive, 1.3.2. Variante n°1 : la prévalence de la concurrence, 1.3.3. Variante n°2 : l'accélération de la fragmentation de l'espace commercial, 1.3.4.1 Les hypers, 1.3.4.2. Les supers

Maxi-discompte

■ Effectif :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.1.1. Une progression importante des effectifs salariés dans les hypers et supermarchés (y compris les maxi-discompteurs) depuis le début des années 90, 1.1.2. Un ralentissement de la croissance des effectifs dans les années récentes, 1.1.3. De très forts différentiels de croissance selon les formats, 1.2.4.1. Une structure par poste marquée par la prédominance des emplois en relation avec la clientèle
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3.1. Chiffrage des hypothèses macro-économiques, 2.3.2. Projections de l'emploi de la branche, 2.3.5. Les autres formats

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.3.1. Les types de contrats selon les formats, 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.5.2. La mise en œuvre des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes

■ Métiers (actuels et cibles) :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.2. Les spécificités par métier, 2.1.2.1. Les caractéristiques générales du métier, 2.3.3. L'encadrement de proximité dans les autres formats, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1. Les grands axes de changements ayant un impact sur le contenu des métiers (introduction), 2.1.4. Le développement de tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels, 2.1.6. Le développement de la polyactivité, 2.1.8. La mutualisation des fonctions support, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers

■ Préconisations :

- C Préconisation et plan d'actions : 1.2.2. Recommandations

■ Structures/activités économiques/stratégie :

- A L'état des lieux économique : 1.1.2. Les supermarchés et les maxidiscomptes, 1.4.1. Concentration de l'appareil commercial par format, 1.4.2. Poids économiques des principaux acteurs, 1.4.3. Positionnement des groupes de la distribution par format, 1.5.2. Impact de la réglementation sur la démographie du secteur, 1.4.4. Concentration des structures d'achats, 1.5.3. Démographie des points de vente, 2.1.2. Evolution des parts de marché des différents formats, 2.2.2. Frais de personnel : écarts sensibles entre maxidiscomptes et GSA traditionnelles, 2.2.3. Résultat d'exploitation, 2.2.4. Choix stratégiques et rentabilité financière, 4.5.2. Les produits de grande consommation : un net recul de la sensibilité aux marques, 6.2.1.1. Préférences des consommateurs : la proximité reste le critère n°1, 6.2.1.2. Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leurs préférences, 6.2.1.3. La réglementation, 6.2.2. Les déterminants endogènes, 7.2.2.2. Fonction logistique (Transports et entrepôts : que faut-il internaliser ?), 7.2.1. Le front office : une segmentation stratégique en voie de complexification, 7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel, 7.3. En guise de conclusion : 3 modèles économiques génériques
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.2.1. La recherche de croissance, 1.3. Les scénarios

Mobilité

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1. Le recrutement, 3.6. La mobilité professionnelle
- D Préconisations et plan d'actions : 1 Négocier un accord GPEC de branche, 2 Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à l'horizon 2015 et favoriser l'émergence d'une culture de branche, conclusion

Nouvelle technologie

- A L'état des lieux économique : 5 Contexte technologique, 7.2.2.2 Fonction logistique : l'intégration en cours
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.1.3. La technologie, 2.1.1. Le développement des nouvelles technologies, 2.3. La prospective quantitative

Polycompétence/polyactivité

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.6. Le développement de la polyactivité, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels, 2. Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à l'horizon 2015 et favoriser l'émergence d'une culture de branche

Promotion interne/Gestion de carrière

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1. Le recrutement, 3.4.1. Une branche pourvoyeuse d'emplois pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification, 3.4.3.4. Bac +2 et au-delà pour les directeurs postes à responsabilité, opérationnels ou fonctionnels, 3.4.4.3. La participation des entreprises de la branche à la formation des jeunes diplômés, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique

- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.2. Le renforcement de la dimension managériale
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1.3.1. Le scénario central, 1.1.3.3. La variante n°2, 1.2.2. Recommandations, 2. Communiquer sur les enjeux fondamentaux pour la branche à l'horizon 2015 et favoriser l'émergence d'une culture de branche

Qualification/classification

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.2. Les spécificités par format (hôte(sse) de caisse), 3.4.1. Une branche pourvoyeuse d'emploi pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification, 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.5.1.2. La professionnalisation et l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi, 3.5.2.5. Le développement des parcours qualifiants individualisés et l'utilisation des CQP, 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts, 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil, 2.3. La prospective quantitative (Les constantes communes aux 3 scénarios en termes d'emplois), 2.3. La prospective quantitative (Les centrales d'achat et l'administration des entreprises)
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1.2. Recommandations, 1.2.2. Recommandations, 2.1. Constats et enjeux

Reconversion

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1.2. Recommandations (Anticiper les besoins de reconversions des salariés occupant des métiers sensibles, 1.1.3. Mise en œuvre selon les scénarios, 1.3.2. Recommandations, 1.3.3. Mise en œuvre selon les scénarios, Conclusion

seniors/jeunes

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.2.2. Des personnels relativement jeunes, 3.1.2.2. La signature de convention ou les partenariats avec l'ANPE afin de faciliter l'embauche des publics cibles, 3.2.2. Des différences selon les métiers, 3.4.4.3. La participation des entreprises de la branche à la formation des jeunes diplômés, 3.5.1. Le rappel des priorités de la branche relatives à la formation professionnelle, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté, 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1.3.3. La variante n°2, 1.2.2. Recommandations, 1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants, 1.3.2. Recommandations, 2.1. Constats et enjeux, 2.2. Préconisations, Conclusion

Supermarché

■ Effectif :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1. L'effectif des différents formats
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.3. La prospective quantitative

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.2.2. La signature de convention ou les partenariats avec l'ANPE afin de faciliter l'embauche des publics cibles, 3.1.2.1. Les candidatures spontanées, 3.1.3.2. Des difficultés ciblées sur certains profils, 3.3.1. Les types de contrats selon les formats, 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4. Des niveaux de recrutement différenciés selon les formats, 3.5.2.2. Vers la généralisation de l'entretien d'évaluation, un outil contribuant à ce que chaque salarié devienne acteur de sa formation, 3.5.2.3. Les formations métiers au cœur des politiques de formation des enseignes, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté, 3.5.3. Les parcours d'intégration et le rôle central des écoles d'enseigne, 3.6.1. Les pratiques d'évaluation, 3.6.2. L'évolution professionnelle et la promotion interne, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique, 3.7.2. La pénibilité physique d'un certain nombre de postes, 3.7.3. La pression de la clientèle ou du résultat

■ Métiers (actuels et cibles) :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.1.2. Les spécificités par format (hôte(sse) de caisse), 2.1.2. L'employé commercial, 2.1.3.2. Le métier de vendeur de produits frais, 2.2. Les métiers de la production et de la transformation alimentaire, 2.3.1. Le manager de rayon
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.1.1. l'automatisation des caisses : self check-out et self scanning, 2.1.3. La déclinaison de concepts de points de vente avec une prise en compte de la demande locale des clients, 2.1.4. Le développement de tout libre service et le maintien « au plus juste » des rayons traditionnels, 2.1.5. Une recherche de différenciation par les services offerts, 2.1.6. Le développement de la polyactivité, 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil, 2.2. Les principaux impacts sur les métiers, 2.3.4. Les supermarchés

■ Structures/activités économiques/stratégie :

- A L'état des lieux économique : 1.1.1. Les hypermarchés, 1.1.2. Les supermarchés et les maxidiscomptes, 1.4.1. Concentration de l'appareil commercial par format, 1.4.3. Positionnement des groupes de la distribution par format, 1.5.3. Démographie des points de vente, 2.1. L'évolution de l'activité du secteur, 2.2. La rentabilité du secteur, 6.2.1.2. Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leurs préférences, 6.2.1.2. Des consommateurs très hétérogènes sur le plan de leurs préférences, 7.1.3.3. Stratégies d'internationalisation : le retour d'un certain pragmatisme, 7.2.1. Le front office : une segmentation stratégique en voie de complexification, 7.2.2.3. Fonction marketing : du transactionnel au relationnel
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.1.2.1. La recherche de croissance, 1.3.1. Le scénario central : l'installation en douceur dans le régime de croissance intensive, 1.3.2. Variante n°1 : la prévalence

de la concurrence, 1.3.3. Variante n°2 : l'accélération de la fragmentation de l'espace commercial, 1.3.4.1 Les hypers, 1.3.4.2. Les supers

Temps partiel

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.3.2 Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.5.2.6. La formation des publics prioritaires : un bilan un peu contrasté, 3.7.1. Une organisation du temps de travail atypique
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 1.2.1. Le cadre réglementaire, 2.1.6. Le développement de la polyactivité, 2.3. La prospective quantitative (Nature de l'exercice de prospective quantitative de l'emploi)
- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels, 1.2. Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants, Conclusion

Vendeur/vendeur conseil/vendeur produits frais/vendeur technique/vendeur spécialisé

■ Consommation/relation clientèle :

- A L'état des lieux économique : 4.4.1. Plaisir ou corvée, une perception des courses faussement clivée

■ Effectifs de vendeurs (actuel et cible) et leurs caractéristiques :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 1.2.1. Des emplois très fortement féminisés, 1.2.2. Des personnels relativement jeunes, 1.2.4. Une structure des effectifs par catégorie professionnelle plutôt atypique

■ Gestion de l'emploi :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 3.1.1. Les pré-requis mis en avant lors des recrutements externes, 3.1.2. Les modes de recrutement pour les employés, 3.3.2. Des contrastes dans le recours au temps partiel, 3.4.1. Une branche pourvoyeuse d'emplois pour des diplômés, mais aussi pour des personnes sans qualification, 3.4.2. Quels diplômes pour quels métiers ?, 3.4.3. Les niveaux de formation initiale par métier observés dans les entreprises, 3.4.4.2. Les formations initiales constatées par métier dans les différents formats, 3.5.2.3. Les formations au cœur des politiques de formation des enseignes, 3.5.2.5. Le développement des parcours qualifiants individualisés et l'utilisation des CQP

■ Métier actuel et cible de vendeur :

- B L'état des lieux de l'emploi et de la formation : 2.1.2.2. Les spécificités par format, 2.1.3. Les vendeurs
- C Les enjeux prospectifs à 2015 : 2.1.7. L'accompagnement de la vente et la montée en exigence de conseil,

■ Nouvelles technologies :

- A L'état des lieux économique : 5.1. Les outils de vente : la PLV et l'ILV (La publicité et l'information sur le lieu de vente)

- **Préconisations :**

- D Préconisations et plan d'actions : 1.1. Développer l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels