

Innovations et évolution de l'emploi dans la grande distribution en France. Rétrospective et perspectives.

Enrico Colla, professeur à NOVANCIA

3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tél. 0155655600 (standard) / 0155655192 (ligne directe)

ecolla@novancia.fr

Catherine de Géry, professeure à NOVANCIA

3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tél. 0155655600 (standard) / 0155655041 (ligne directe)

cdegery@novancia.fr

Innovations et évolution de l'emploi dans la grande distribution en France. Rétrospective et prospectives.

Résumé

Le principal objectif de cette recherche est de fournir des indications rétrospectives et prospectives, quantitatives et qualitatives sur l'évolution de la structure des emplois dans la grande distribution à dominante alimentaire. La saturation des formats traditionnels de la grande distribution alimentaire est à l'origine d'une stagnation actuelle dans l'évolution des emplois. Mais la transformation de ces mêmes formats sous l'influence des nouveaux comportements d'achats et de l'impact des nouvelles technologies peut entraîner des nouvelles créations d'emplois et des transformations de ces mêmes emplois. L'emploi à temps partiel reste élevé et concerne toujours plus les femmes que les hommes mais semble progressivement se réduire, grâce aux nouvelles formes de gestion du temps de travail sur base annuelle et à la poly activité des salariés.

Mots clefs : emplois dans la grande distribution alimentaire, emplois primaires et emplois secondaires, temps complet et temps partiel, travail des femmes.

Abstract

The main objective of this paper is to provide some quantitative and qualitative analysis and some explications of the employment evolution in food retailing. Saturation of traditional (supermarkets and hypermarkets) formats mainly explains the employment stagnation of this sector. But the restructuring and the modernisation of the stores by the retailers, trying to adapt them to the new shoppers behaviours and the challenges of the technology, have many new implications. Part time employment attains still a high level in the sector, and concerns mainly the women. But it is reducing in total percentage, thanks to new methods of working time management and to the diffusion of the multiple task activity by employee.

Key words: employment in food retailing, primary and secondary employment, part-time and full time employment, gender and age in retail employment.

Innovations et évolution de l'emploi dans la grande distribution en France. Rétrospective et prospectives.

La problématique

La grande distribution alimentaire (GDA) est un secteur important de l'économie, qui occupe un niveau élevé d'emplois, en croissance depuis plusieurs années.

Mais l'évolution du commerce subit l'influence de changements sociétaux, qui conditionnent la croissance des grandes surfaces et orientent de plus en plus les consommateurs vers une multiplicité de formats.

Les changements économiques et notamment la globalisation en cours depuis plusieurs années ont aussi un impact important sur la structure et l'évolution du secteur.

Les innovations technologiques peuvent, elles, accroître la productivité du commerce en modifiant la quantité et la typologie des emplois dans le secteur.

Sous l'effet de toutes ces influences, au cours de ces dernières années en France, la dynamique des grandes surfaces à dominantes alimentaires commence à manifester des signes d'essoufflement. Les nouvelles ouvertures sont de moins en moins nombreuses et le secteur se segmente et se fragmente en une multiplicité de formats de taille différente et d'offre variée.

Or les modifications structurelles en cours ont déterminé des conséquences importantes en termes d'évolution et de structure des emplois. Il est important de les analyser pour comprendre l'origine de l'évolution de la demande de travail du secteur et la comparer avec l'offre nécessaire aux entreprises et celle disponible sur le marché du travail au cours des prochaines années.

Si globalement le secteur de la grande distribution alimentaire réalise encore des performances positives et entraîne une croissance modérée des emplois, les perspectives futures sont plus incertaines et méritent d'être explorés sur la base de scénarii bien fondés.

Les questions de recherche auxquelles le papier entend proposer des réponses provisoires, vu la nature exploratoire de ce travail, sont les suivantes :

1) comment expliquer l'essoufflement de la création des emplois dans la GDA au cours de dernières années ?

2) le ralentissement de la croissance du nombre des magasins à dominante alimentaire implique-t-il la « saturation » de la grande distribution ? Celle-ci entraîne-t-elle nécessairement une réduction des emplois ?

3) quels sont les conditions de la survivance, voire d'une reprise, des magasins de la GDA et d'une croissance de l'emploi dans le secteur au cours des prochaines années ?

4) quel serait l'impact de ces transformations des magasins traditionnels sur l'évolution de la structure et de la nature des emplois ? Notamment entre travail plus ou moins qualifié, travail à temps complet et à temps partiel, travail des femmes et des hommes, des jeunes et des seniors ?

L'éclairage théorique mobilisé

Les théories sur le développement des formats fournissent des éléments d'analyse du secteur et de perspectives de son évolution. Les théories de la rue du commerce, du cycle de vie ou de polarisation (McNair 1931, Brown 1987, Gallouj 2007) permettent d'interpréter l'évolution des différents formats dans la distribution en France au cours des deux dernières décennies (Filser 1989, Colla 2001, Filser et alii 2012).

Les théories et les recherches sur l'impact de la législation sur le commerce ajoutent des éléments d'explication de l'évolution des formats ainsi que de l'emploi, particulièrement en France. Le rôle de la loi Royer, de la loi Galland et de la loi Raffarin et de leur modification par la LME a été important (Bertrand et Kramarz 2002, Askenazy et Weidenfeld, 2007, Colla 2008).

Dans le contexte européen, la France est un pays caractérisé par une forte présence des grandes surfaces où la concentration des enseignes et surtout des groupes est particulièrement élevée (Colla 2008). Ce qui a amené une centralisation importante des fonctions commerciales ainsi qu'une réduction de l'autonomie des magasins (Ducrocq 2002, Filser et alii 2012).

Les théories sur l'évolution de la nature et de l'intensification de la concurrence dans le secteur permettent notamment de comprendre les transformations des stratégies des entreprises qui ont un impact sur leurs structures. Les théories de l'innovation commerciale dans toutes ses formes, architecturales, organisationnelles, de flux (Dupuis 1998, Gallouj 2007), permettent aussi de mieux comprendre l'évolution des structures des entreprises et de leur impact sur la demande de travail.

Par exemple, la croissance de la taille des magasins entraîne la croissance du nombre des employés (ayant des fonctions techniques et/ou relationnelles) travaillant dans un magasin ainsi que la réduction du nombre des ouvriers (ayant des fonctions d'exécution de tâches essentiellement manuelles).

La croissance de la taille des entreprises, entraînée par la concentration, favorise l'émergence de spécialistes de finance, de contrôle de gestion et de marketing surtout au niveau des quartiers généraux ou des centrales d'achat nationales, ou régionales, dans les groupes plus décentralisés.

Le fort développement des marques de distributeurs suscite le besoin accru de spécialistes (notamment d'achat, de marketing et de relations avec les clients) auprès des centrales d'achat (Breton 2004).

La croissance des services, liés à l'élargissement des assortiments et à l'amélioration de l'ambiance des magasins, introduit l'exigence de personnel compétent dans la relation avec les clients, ainsi qu'un besoin de formations nouvelles (Vidaillet et Vignon 2008).

L'introduction de nouvelles technologies d'information favorise la centralisation des fonctions avec une réduction du personnel intermédiaire qualifié aux points de vente et une augmentation de demande de fonctions de management. Elle accentue, en même temps, le rôle de conseil des vendeurs dans les rayons plus techniques (Vanheems 2012).

Les évolutions dans le domaine de la logistique réduisent le besoin de personnel dans ces activités aux points de vente et changent les horaires du personnel ouvrier dans les magasins (Filsler et alii 2012).

Les nouvelles relations coopératives qui se développent entre fournisseurs et distributeurs (ECR, Management de catégorie) favorisent l'émergence de nouvelles compétences et de nouveaux rôles centralisés chez les distributeurs, notamment dans la logistique et le marketing (Cogitore 2003).

Les théories sur la segmentation du marché du travail, notamment entre emplois à qualifications élevées et à basse qualification, entre travail à temps partiel et à temps complet, entre hommes et femmes et entre travailleurs jeunes et peu qualifiés et travailleurs seniors expérimentés (Vignon 2008, 2002, Bouffartigue et Pensariès 1994, Maruani et Nicole 1989, Piore 1975, 1978, Doeringer et Priore 1971), nous aident à interpréter l'évolution de ces aspects dans l'emploi du commerce. Ces auteurs ont analysé la nature segmentée du marché du travail, entre l'emploi primaire et l'emploi

secondaire. Le premier est caractérisé par la sécurité de l'emploi, par des salaires élevés et de bonnes conditions de travail. Le deuxième comprend des emplois ayant peu de sécurité, salaires bas et un turn-over élevé. L'emploi secondaire constituerait un moyen d'externaliser les coûts en maintenant en même temps une certaine flexibilité. Dans des périodes de crise les travailleurs du marché secondaire peuvent être licenciés sans affecter les conditions d'emplois des travailleurs du marché primaire. Le maintien de ce dualisme a été considéré comme la réalisation d'une réforme institutionnelle. Alors qu'une réforme du marché du travail est difficile à réaliser, les employeurs essaieraient de pratiquer de conditions de protection de l'emploi moins rigoureuses aux nouveaux employés (Deakin et Mückenberger 1992). L'offre de travail sur le marché du travail est segmentée par des facteurs comme le genre l'âge, l'origine ethnique et la localisation des résidences. La position des différents groupes sur le marché du travail peut être influencée par différents facteurs, comme la nature du travail, les pressions externes, les décisions organisationnelles internes et le mauvais fonctionnement du marché du travail (Ashton and Snug 1992). Certains auteurs ont suggéré que les femmes, par exemple, pourraient faire partie, dans l'ensemble, du marché secondaire. Elles peuvent avoir des rémunérations systématiquement différentes à celles des hommes et des progressions de carrières assez différentes (Fache et Waelli, 2012, Waelli 2009, Broadbridge 1995, 1996, 1997) Brockbank et Airey, 1994a, 1994b, Brockbank et Traves, 1995).

La méthodologie de la recherche

Nous avons procédé à la collection et à l'analyse des données structurelles d'entreprises de l'INSEE relatives aux secteurs des hypermarchés, des supermarchés, des supérettes et des magasins multi-commerces¹.

A notre connaissance, c'est la première fois que ces données primaires ont été analysées pour la période de 1997 à 2012.

¹ Notre tableau est constitué de 37 variables relatives aux variables économiques du secteur (CA, VA, nombre d'entreprises, effectifs) et aux données relatives aux structures de l'emploi (répartition hommes/ femmes, CSP, temps partiel...). Ces données couvrent 15 années entre 1996 et 2010 et sont issues de la base de données Alisse de l'INSEE.

Nous avons étudié les relations entre les différentes typologies d'innovation ainsi que l'évolution de la productivité avec les transformations du marché de l'emploi de ces quatre secteurs.

Afin de conforter la pertinence et la validité des résultats obtenus, une deuxième phase de notre recherche prévoit un certain nombre d'interviews de responsables des ressources humaines des principaux groupes français de la grande distribution.

Les principaux résultats obtenus

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons vérifié que la courbe des emplois globaux de la grande distribution à tendance alimentaire a continué à créer des emplois pendant toute la période 1997-2010. Au cours de cette période, le taux de croissance annuel moyen des effectifs salariés en France métropolitaine est de 0,9%. Les secteurs des hypermarchés, supermarchés et supérettes ont donc été au-dessus de la moyenne des secteurs français en termes de création d'emploi, en particulier les hypermarchés et les supérettes.

La croissance de la valeur ajoutée est également plus élevée dans ces secteurs que dans la moyenne des secteurs (que l'on peut assimiler à la croissance du PIB national)

Par contre la productivité apparente du travail reste relativement faible comme dans l'ensemble des services mais elle augmente significativement dans les quatre secteurs, avec une progression plus faible pour les hypermarchés qui avaient la plus forte productivité.

Mais la croissance des emplois a ralenti progressivement au cours de cette période, en relation à la croissance et la transformation des formats. Des formats à plus forte productivité (discount et drive) en ont remplacé en partie d'autres, moins productifs (les supermarchés). Les magasins multi-commerce ont connu une période de restructuration radicale, avec une forte concentration et une amélioration de la productivité. En même temps de petits formats, moins productifs que les grandes surfaces alimentaires, comme les formats de proximité ou de transit essentiellement urbains, ont été renouvelés et ont connu une forte reprise de la croissance.

La croissance des emplois semble maintenant avoir atteint un seuil de saturation et être au début d'une phase de stagnation, peut être annonciatrice d'un déclin. Pour les formats de la grande distribution traditionnelle (supermarchés et hypermarchés), le ralentissement dans la croissance s'accompagne d'une importante transformation

interne, déterminé à la fois par l'adaptation aux nouveaux comportements d'achat et aux possibilités offertes par les nouvelles technologies de communication.

Quant aux autres questions de recherche formulées plus haut les réponses nous semblent être les suivantes:

2) le ralentissement de la croissance quantitative des actuels magasins à dominante alimentaire (notamment de ceux de grande taille) n'implique pas nécessairement la « saturation » de la grande distribution. Le ralentissement de la croissance de certains formats (notamment les hypermarchés de plus grandes taille et les hard discount) et de certains opérateurs, peut s'accompagner de la croissance de formats renouvelés et restructurés (surtout les hypermarchés de moyenne taille et les formats de proximité) ainsi que d'autres formats innovants (drives, nouveaux spécialistes) introduits par des opérateurs plus dynamiques. L'emploi peut aussi évoluer en fonction de la croissance des revenus et de la qualité et du rythme de l'introduction de nouveaux formats et des nouveaux services de la grande distribution, ainsi que de leur productivité due à l'évolution des technologies et des nouveaux modèles économiques de la distribution. Une stagnation plus significative de l'emploi à l'intérieur du secteur se produirait notamment au cas où les perspectives économiques non favorables accentueraient une forte orientation à la recherche du bas prix de la part des consommateurs.

Une inflexion de cette tendance pourrait se produire dans le cas d'une reprise économique durable. La croissance de la demande favoriserait alors la transformation des formats vers des offres plus variées et plus adaptées à la variété des consommateurs et à leur segmentation.

3) Quel que soit le scénario économique, les formats sont appelés à changer radicalement sous l'influence des évolutions socio-économiques et de nouvelles technologies et une croissance qualitative pourrait remplacer la croissance quantitative. Dans les métiers alimentaires le drive (le client commande sur internet et retire le produit à une borne située près d'un magasin ou d'un entrepôt) et les formats qualitatifs pourraient compenser les réductions éventuelles dues à la moindre croissance des grandes surfaces alimentaires, notamment des grands hypermarchés. La condition principale serait une forte capacité d'innover en réponse aux nouvelles exigences des consommateurs concernant la qualité et la sécurité des assortiments offerts, mais aussi l'amélioration de l'ambiance des magasins. Dans les métiers alimentaires, l'offre de produits frais sera probablement au cœur des nouveaux formats et de leur rénovation.

Dans les catégories non alimentaires, la diversification des formats, s'accompagnera d'une sélectivité accrue et d'une spécialisation des formats en fonction aussi de leur zone de chalandise. Tous les formats seront appelés aussi à une transformation vers une gestion coordonnée de la multicanalité, de plus en plus généralisée à la suite du recours croissant des consommateurs à la recherche d'information et aux achats en ligne. Cette transformation n'entraînerait pas nécessairement une réduction des emplois, au contraire, elle permettrait une croissance d'emplois différents.

4) La transformation en cours dans les différents formats a entraîné progressivement une segmentation des emplois à qualification plus élevée et ceux à basse qualification. Les nouveaux formats, comme le drive, et le développement du multicanal accentuent en même temps la demande de travail faiblement qualifié (pour les drives) et celle de travail qualifié, nécessitant de compétences techniques et relationnelles. La modernisation, avec l'introduction de nouvelles technologies, va dans la même direction. Ceci est confirmé par la forte diminution des professions intermédiaires et des ouvriers et par l'augmentation des employés, tous formats confondus, et notamment dans les formats de proximité et les magasins multi-commerces (essentiellement des magasins populaires).

Le travail à temps partiel, entraîné par le besoin de flexibilisation des structures, a augmenté dans les supermarchés, notamment avec la croissance des hard discounts (qui font partie statistiquement des supermarchés). Mais il a diminué au cours des dernières années, à la suite de la stagnation de ce format, et de l'introduction de contrats à temps plein compatibles avec l'utilisation flexible des salariés et leur poly activité.

L'emploi des hommes semble s'accroître, par rapport à celui des femmes, en relation avec l'intensification de la concurrence, entraîné par la modification de la loi Galland, alors que pendant la période où cette loi a été appliquée, l'occupation féminine a pu augmenter. L'augmentation des marges de la distribution, favorisée par cette loi, a très probablement favorisé l'emploi des femmes. Cela confirmerait l'appartenance de l'emploi féminin à une catégorie « secondaire » du marché du travail, caractérisée par une moindre sécurité dans les périodes plus difficiles pour les entreprises.

Implications managériales et conclusions

Les implications de notre recherche peuvent concerner les directions des ressources humaines de la grande distribution, les écoles de formation et de commerce ainsi que les

responsables des institutions de formation au niveau régional et national. Les premières (les directions des ressources humaines) peuvent utiliser cette étude pour mieux valoriser le recrutement et la gestion de la carrière des employés et des cadres de leurs magasins et de leurs structures centrales. Elles semblent prévoir – par exemple – des besoins importants de formation pour des vendeurs qui, afin de satisfaire les exigences de clients mieux informés, devront savoir intégrer dans leur activité l’offre online de l’enseigne. Les deuxièmes (les écoles) peuvent s’en inspirer pour mieux recruter et former leurs élèves. Les troisièmes (les organismes de formation) peuvent l’utiliser pour concentrer leurs ressources sur les profils plus demandés et mieux définir le type de formation impartie.

Bibliographie

- Ashton, D. and Snug, J. (1992), « The Determinants of Labor Market Transition : An Exploration of Contrasting Approaches », *Work Employment and Society*, Vol. 6, No 1, pp. 1-21.
- Askenazy, P. Weidenfeld, K. (2007), “Les soldes de la loi Raffarin”, Paris, Edition rue d’Ulm, collection du Cepremap.
- Bertrand, M. et Kramarz, F. (2002), “Does Entry Regulation hinder job creation? Evidence from the French retail Industry”. *The Quarterly Journal of Economics*, 117 (4): pp. 1369-1413.
- Bouffartigues, et Pensariès, J-R. (1994), « Formes particulières d’emplois et gestion d’une main d’œuvre féminine peu qualifiée - Le cas des caissières d’un hypermarché ». *Sociologie du Travail*, n. 3, 337-359.
- Breton, P. (2004), *Les marques de Distributeurs*, Partis, Dunod.
- Broadbridge, A. (1995), ‘Female and male earnings differentials in retailing’, *Service Industries Journal*, 15(1): 14-34.
- Broadbridge, A. (1996), ‘Female and male managers – equal progression?’, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6(3): 259–80.
- Broadbridge, A. (1997) ‘Why earnings differentials are different for men and women in retailing’, *The Service Industries Journal*, 17(2): 221–36.
- Brockbank, A. and Airey, Y. (1994a), ‘Women in retail management’, *Women in Management Review*, 9(2), 15–22.
- Brockbank, A. and Airey, Y. (1994b), ‘Women managers in the retail industry’, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22(4): 3–12.
- Brockbank, A. and Traves, J. (1995), ‘Career progression of female managers in retailing’, *Women in Management Review*, 10(4): 4–10.
- Brown, S.(1987), “An integrated approach to retail change”, *The Service Industries Journal*, Vol. 7, No.1.
- Cogitore, S. (2003) « Le Category Management », Paris, Dunod.
- Colla, E. (2001), *La grande distribution Européenne*, Paris, Vuibert.
- Colla, E. (2008) « Analyse de la réglementation française du commerce et de ses effets”, dans Colla, E. (Coordinateur) « *Réglementation et commerce en Europe* », Paris, Vuibert.
- Deakin, S. et Mückenberger, U. (1992), « Deregulation and European Markets », in Castro, A., Mehant, P. et Rubery, J. (eds) , *International Integration and the organization of Labor Markets*, London , Harcourt Brace.

Doeringer, P. et Piore, M., (1971), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts: D.C. Heath.

Dupuis, M. (1998), L'innovation dans la distribution, ses implications dans les relations industrie-commerce, *Décisions Marketing*, Vol. 15, No.3, 29-41.

Fache, P. et Waelli, M. (2009), Diversité et intégration des femmes et des personnes handicapées dans la grande distribution, *Marché et organisations*, N° 15, 1, 25-48.

Filser, M. (1989) 'Canaux de distribution', Paris: Vuibert.

Filser, M., Des Garets, V. et Paché, G., (2012), *La distribution: organisation et stratégies*, Colombelles, Editions EMS.

Gallouj, C. (2007), *Innover dans la grande distribution*, Bruxelles, de Boek

McNair, M.P. (1931) "Trends in large scale retailing, *Harvard Business Review*, Vol. 10, Pages. 30-39.

Maruani, M. Nicole, C. (1989) La flexibilité à temps partiel: conditions d'emploi dans le commerce, Paris, La Documentation française.

Piore, M. (1975), Notes for a Theory of Labor Market Stratification", in R. Edward, M. Reich and D. Gordon (eds), Massachusetts: Lexington Heath.

Piore, M. (1978), Dualism in the Labor Market: A Response to Uncertainty and Flux : The Case of France, *Revue économique*, Vol. 29, No.1, 26-48.

Vanheems, R. (2013), "La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur", *Décisions Marketing*, N. 69, 43-60.

Vidaillet, B. et Vignon, C. (2008), « La formation des managers de la distribution : enjeux et méthodes », dans Vignon, C. (2008), "Le management des ressources humaines dans la grande distribution", Vuibert.

Vignon, C. (2002), « Le management des ressources humaines entre projets humanistes et ressources managériales : une étude de cas dans la grande distribution », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 43, p. 82-101.

Waelli, M. (2009) « Du statut à l'activité : les trois étapes de la mobilisation de la main d'œuvre aux caisses des hypermarchés français », Journées Internationales de sociologie du travail, Londres