AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Partenaires sociaux du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité DGEFP

CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES DU SECTEUR DE L'ARTISANAT ET DU COMMERCE ALIMENTAIRE DE PROXIMITE

Rapport final

Validé par le comité de pilotage du 6 septembre 2011

Le 14 septembre 2011, N/Réf. : 1023-3v4

■SOCIÉTÉ PAR ACTIONS
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL
DE 100 000 €■APE 70.22Z
RCS 434 140 505 00018
■23, RUE DU DESSOUS
DES BERGES
75013 PARIS■
TÉL : 01 44 06 05 50
FAX : 01 44 06 05 51
www.ambroisebouteille.com
contact@ambroisebouteille.com

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Sommaire

1. Rappel des objectifs et de la méthode 5

2. Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité 12

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique 13

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques 17

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur 25

2.3 Le profil des salariés 44

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints 69

2.5 La formation initiale 77

2.6 La formation continue 90

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever 126

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages 131

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions 146

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement 157

3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts 165

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail 172

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire 179

4. Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir 185

5. Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux 190

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative 191

5.2. La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés 197

5.3. Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions 216

5.4. Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences 233

5.5. Les besoins en matière de gestion de personnel 248

5.6. Les soutiens apportés et attendus 258

6. Enquête quantitative auprès des entreprises 266

6.1 Remarques méthodologiques 267

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes 271

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité 279

6.4 Les besoins en compétences 288

6.5 Les actions de soutiens attendues 297

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

7. Scénarios d'avenir et projections quantitatives 304

7.1 Détermination du scénario prospectif 305

7.2 Projections quantitatives 313

8. Recommandations 333

9. Annexes 371

9.1 Guide d'entretien avec les entreprises 372

9.2 Questionnaire pour enquête téléphonique 376

9.3 Tableaux croisés détaillés 385

9.4 Scénarios non retenus pour l'analyse 398

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. Rappel des objectifs et de la méthode

2. Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

4. Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir

5. Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux

6. Enquête quantitative auprès des entreprises

7. Scénarios d'avenir et projections quantitatives

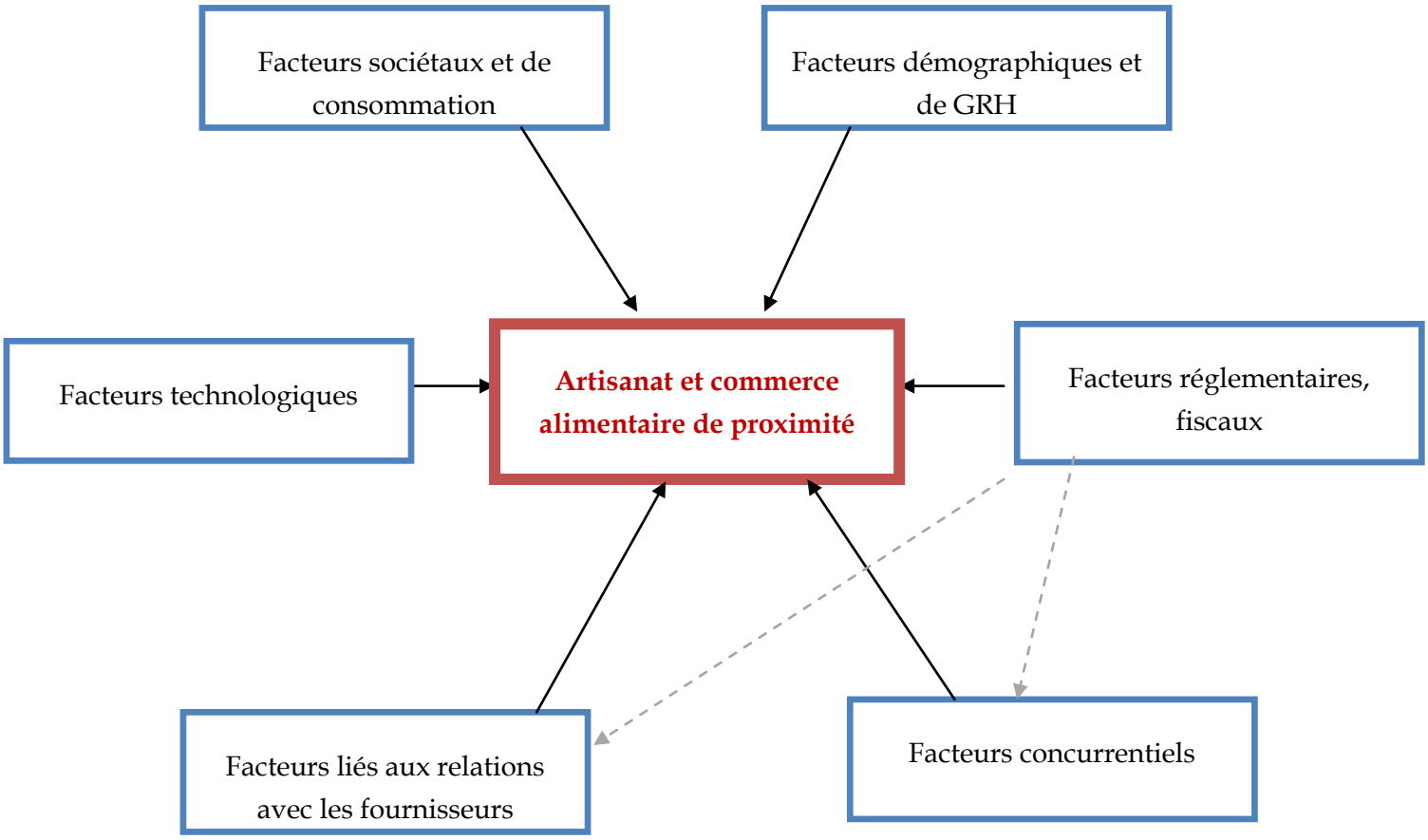
8. Recommandations

9. Annexes

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les partenaires des Métiers de l'alimentation souhaitent engager un Contrat d'étude prospective, qui se justifie pleinement par le contexte de mutations importantes auxquelles doivent faire face les entreprises et les salariés de ce secteur

- ***En effet, des évolutions lourdes interviennent dans plusieurs domaines de l'environnement des entreprises***



Ces facteurs sont démultipliés et **amplifiés par le contexte actuel de crise** économique.

Le cahier des charges les résume parfaitement et il n'est pas utile ici de les paraphraser.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Nous apportons cependant ci-après quelques compléments très ponctuels et illustratifs de facteurs, que nous avons repérés dans nos précédentes études sur le secteur :

Le renouveau de la demande de services de proximité : un mouvement que les entreprises doivent tenter d'accompagner en s'adaptant aux besoins de leur clientèle

- Plusieurs types de **demandes particulières ont émergé**

  - services de proximité recherchés par **clientèle jeune, urbaine**, au pouvoir d'achat élevé, ne disposant pas toujours d'un véhicule, et en demande de rapidité de service et de produits de qualité.

  - un service apprécié et nécessaire aux **personnes âgées.** Le nombre croissant de « seniors »va augmenter la demande de services et de produits de qualité et aisément accessibles. Ce public est également particulièrement attentif à l'accueil et aux conseils personnalisés qui peuvent lui être fournis. Ces qualités (accessibilité, qualité, écoute) sont celles des artisans et commerçants de proximité.

- Pour bénéficier des effets positifs de ces demandes, les chefs d'entreprise doivent être en mesure **d'adapter leur offre** : horaires d'ouvertures compatibles avec les besoins et modes de vie de leurs clients, choix des produits en fonction des attentes, etc.

Ils doivent donc être sensibilisés et outillés afin de prendre en compte au mieux l'évolution de la clientèle et la répercuter dans leur offre.

Les normes sanitaires, d'hygiène et de sécurité plus strictes et plus nombreuses : un défi à relever pour les petites entreprises, pour l'artisanat et le commerce alimentaire de proximité

- Ces **normes** comprennent notamment :

  - **les mesures de protection du consommateur** : les normes sanitaires, particulièrement dans le domaine de la sécurité alimentaire, sont en évolution rapide et de plus en plus contraignantes ;

  - **les mesures de protection des travailleurs :** les normes d'hygiène et de sécurité au travail se sont également durcies, entraînant pour beaucoup d'artisans des frais d'investissements dans l'adaptation des machines, voire dans de nouveaux locaux.

- Des **mécanismes d'aide** ont été mis en place pour accompagner les entreprises dans leurs travaux de mise aux normes (notamment pour les locaux de production). C'est le cas dans la région Centre par exemple qui accorde des avances remboursables (prêts à taux zéro) pour la mise aux normes des locaux d'activités.

- Plus généralement, les **besoins en information et en formation** des chefs d'entreprise d'une part (sur leurs responsabilités et les méthodes de mise en œuvre) et des salariés d'autre part, (sur les aspects techniques) sont indispensables.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La cession-reprise : des enjeux importants d'accompagnement des cédants comme des repreneurs pour assurer ces transmissions

- **32,5% des chefs d'entreprise ont aujourd'hui plus de 50 ans** (enquête observatoire) : la question de la **pérennité des entreprises et des emplois** qu'elles assurent est donc aujourd'hui cruciale pour l'avenir du secteur

- **Il existe des services d'information et de conseil aux artisans et commerçants dans le domaine immobilier**

  - *Bourses d'entreprises des CMA :* La plupart des CMA proposent, en s'appuyant notamment sur la BNOA (bourse nationale des opportunités artisanales) gérée par l'APCM, un recensement des entreprises et fonds artisanaux à vendre ou à céder. Ces fonds sont souvent diagnostiqués et évalués.

  - *Bourses de locaux des collectivités locales :* Souvent mises en place par les services économiques des villes, elles recensent les locaux inoccupés sur la commune. Ce service peut également être délégué à des structures comme les Pact Arim.

- **Mais au-delà, un accompagnement des cédants aussi bien que des repreneurs** (notamment par de la formation) **s'avère utile à la réussite de la transmission**.

  - Pour le **cédant**, il s'agit surtout de l'aider à évaluer la valeur de son bien (qu'il surestime souvent) en analysant l'activité de l'entreprise, son organisation, le matériel, les locaux… Une préparation psychologique au passage de relai peut également éviter des situations de blocage ou d'échec du processus.

  - Pour le **repreneur**, il doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement sur le choix de l'entreprise à reprendre (diagnostic financier, matériel, positionnement commercial) et la réalisation d'un prévisionnel sérieux et réaliste à présenter à la banque. Mais il doit aussi pouvoir assumer pleinement ses nouvelles fonctions et donc maîtriser les bases du management, être capable d'assurer une gestion financière sérieuse (anticipation des charges, etc.).

Le maintien de la marge dans un contexte de concurrence avivée : un défi aux limites sans cesse repoussées

- **Maintenir la marge sans nécessairement agir sur les prix** ; jusqu'à un passé récent, le maintien de la marge a fréquemment été réalisé par des actions, certes contrôlées, mais plutôt à la hausse des prix de vente. Une concurrence active et plus nombreuse ne permettra plus, dans la durée, d'appliquer massivement la méthode du seul coefficient multiplicateur.

- **Recourir à des logiciels adaptés ;** le savoir-faire des responsables pourrait demain ne plus suffire à maintenir des équilibres qui seront d'autant plus fragiles que les assortiments seront renouvelés plus rapidement et que les rythmes unitaires de vente deviendront en conséquence plus inconstants. La nécessaire maîtrise de la gestion prévisionnelle des marges paraît imposer de nouvelles approches et une utilisation renforcée d'outils informatiques.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Gestion et diversification des sources d'approvisionnement et des assortiments : deux enjeux clés pour le développement du petit commerce

- **L'épicerie générale : un secteur particulièrement fragilisé ;** si le commerce de centre-ville et notamment alimentaire a jusqu'à aujourd'hui pu se satisfaire d'un mode d'approvisionnement individuel auprès de grossistes (comme par exemple le groupe Métro Cash and Carry France), un réexamen et une diversification de ses sources se posera probablement compte tenu du retour en force des grandes enseignes en centre ville : elles disposent de moyens puissants pour proposer des assortiments adaptés à une clientèle ciblée à des prix concurrentiels malgré des coûts d'approvisionnement croissants.

Ainsi, sans analyse et refonte, les gammes proposées par les grossistes alimentaires ne permettront probablement plus seules de se distinguer de cette concurrence, ni surtout de se positionner sur les prix.

- **Tous les secteurs seront probablement concernés ;** les commerces spécialisés seront également touchés : produits carnés, boulangerie, etc. Il faudra, probablement :

  - regrouper les commandes pour obtenir de meilleurs prix de cession
  - renforcer les aptitudes à la négociation
  - former aux techniques d'analyse de clientèle, adaptées au petit commerce, afin d'ajuster toujours mieux l'offre à des attentes plus exigeantes et pointues.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les enjeux d'adaptation des entreprises, des emplois et des compétences sont donc majeurs, et de ce fait les partenaires attendent de ce CEP des résultats à la hauteur des enjeux et directement utiles au secteur :

- ***Disposer d'éléments fiables sur ce secteur, encore insuffisamment investigué dans ses dimensions emploi et formation notamment***

- ***Repérer finement les facteurs d'évolutions prospectifs qui risquent d'avoir des impacts significatifs sur les entreprises et les salariés, afin d'éclairer les partenaires sur les enjeux de demain***

- ***Partager entre les partenaires un diagnostic clair et factuel de la situation, afin de pouvoir engager des discussions sur un socle solide et consensuel***
  - entre syndicats de salariés et représentants d'employeur, dans un paritarisme sain et constructif,
  - entre partenaires sociaux et pouvoirs publics, dans une compréhension mutuelle des cultures réciproques et de l'intérêt d'une collaboration renforcée

- ***Faire émerger des préconisations adaptées aux défis de demain et aux contraintes particulières du secteur[1], afin que les partenaires puissent concrétiser dans la foulée du CEP des politiques anticipatrices et un plan de soutien directement opérationnel***

---

1 *Citons notamment la petite taille des entreprises, l'amplitude des horaires de travail, qui imposent de proposer aux entreprises des aides particulièrement pragmatiques, directement utiles et faciles à mettre en œuvre.*

Citons aussi la proportion très importante de « non salariés » dans les actifs (artisans et/ou commerçants en nom propre, gérants majoritaires de SARL, conjoints collaborateurs, etc.), acteurs clés à convaincre et à former pour l'adaptation de l'entreprise et de sa GRH, et par conséquent pour l'évolution des compétences des salariés ; ce qui nécessitera sans doute des adaptations des outils conçus en priorité pour le statut de salarié.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Déroulement proposé

1. Etat des lieux prospectif du secteur

Etape 1.1 : Cadrage qualitatif de la problématique avec les partenaires institutionnels
Etape 1.2 : Entretiens avec les acteurs en relation étroite avec le secteur (fournisseurs, concurrents, etc.)
Etape 1.3 (option) : Comparaison des situations au niveau européen
Etape 1.4 : Etat des lieux statistique

↓

2. Entretiens approfondis avec les entreprises et leurs partenaires locaux

Etape 2.1 : Rencontre de 50 entreprises du secteur
Etape 2.2 (option) : Entretiens en face à face avec les consulaires ou élus locaux
Etape 2.3 : Enquête téléphonique auprès d'entreprises pour compléter la photographie du secteur

↓

3. Scénarios prospectifs

Etape 3.1 : Elaboration des scénarios prospectifs
Etape 3.2 : Réalisation des projections quantitatives à l'horizon 2015 et 2020

↓

4. Recommandations

Etape 4.1 : Elaboration des recommandations opérationnelles

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**

2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**

3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**
9. **Annexes**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

Typologie générale des entreprises et des établissements du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité (hors hôtellerie-restauration)

- Le secteur compterait aujourd'hui environ **140 000 entreprises** (REE-Sirène 2009) généralement **mono-établissement** (1,15 établissement par entreprise).
- Plus de **la moitié des entreprises n'ont pas de salarié.**
- Le nombre d'établissements employant des salariés a diminué progressivement et modérément (moyenne annuelle de - 0,41%) de 1993 à 2005 mais **connait un regain** depuis (Unistatis). **L'évolution diffère cependant selon les NAF** (croissance exponentielle, stabilisation ou diminution).
- Une **tendance à l'augmentation des effectifs** des établissements est observable.
- **57%** des entreprises sont des **entreprises individuelles** mais de plus en plus d'entreprises privilégient la **création de SARL** (REE-Sirène 2009).
- 70% des entreprises réalisent un chiffre d'affaires entre 0,5 millions d'€ et 2 millions d'€ sur l'ensemble du secteur (DADS 2008).

Les salariés du secteur

- Le secteur compterait environ **350 000 salariés** (Unistatis 2009), nombre en **augmentation progressive depuis 2005**. L'évolution diffère cependant fortement selon les NAF.
- **Deux tiers** des salariés du secteur ont **moins de 40 ans** (DADS 2008).
- La **répartition Hommes/Femmes est équilibrée** au regard de l'ensemble du secteur. L'analyse par NAF révèle des disparités, cohérentes avec la vision traditionnelle des métiers.
- Une forte proportion de salariés est en **CDI (60%)** et à **temps complet (63%)** ; cependant les **femmes sont très largement représentées dans les postes en CDD et les postes à temps partiel**. De plus, 70% des apprentis sont des hommes (DADS 2008).
- **18%** des salariés percevraient une **rémunération brute mensuelle supérieure à 2000 euros**, u**n quart entre 1500 et 1999 euros**, un autre **quart entre 1000 et 1499 euros**. La dernière tranche de rémunération (en deçà de 1000 euros) concerne les salariés en apprentissage et à temps partiel. Par ailleurs, de manière

tendancielle, **plus les salaires sont élevés, moins les femmes sont représentées** (DADS 2008).

- Le **CAP reste logiquement le diplôme le plus répandu** (30% des salariés) ; la proportion de personnes sans diplôme est significative (17%).

La formation initiale

Pour les diplômes 7ème CPC (Céreq 2000 à 2009) **:**

- Des **flux stables de CAP** sauf pour la boulangerie, en augmentation
- Des **taux de réussite « habituels » et plutôt en croissance pour tous les CAP** (de 76% à 91% en 2009) à l'exception des CAP Chocolaterie et Glacerie dont les taux sont très élevés (avec une chute brutale cependant depuis 2007 pour le CAP Glacier)
- Une évolution à la hausse des flux de BP Boulanger et une stabilité pour les BP Boucher et Charcutier-Traiteur
- **Des taux de réussite élevés et constants sauf pour la Boucherie** où les taux sont légèrement plus faibles
- **Un poids de l'apprentissage très élevé pour les CAP et BP**, fait connu, historique et culturel pour le secteur

Pour les diplômes 15ème CPC (Commercialisation et distribution) - Employé de vente spécialisé produits alimentaires et Commerce (Céreq 2000 à 2009) **:**

- **Des flux ponctuellement irréguliers mais finalement stables** sur la durée (2278 admis en 2009)
- **Une augmentation continue de nombre d'admis au Bac Professionnel Commerce** (9 986 admis en 2002 contre 15 930 en 2009)
- **Des taux de réussite habituels** pour les deux diplômes et proches de la moyenne des CAP de la 7ème CPC
- **Le CAP se prépare essentiellement en apprentissage** (autour de 80% depuis 2002) **mais nettement moins le Bac Pro** (19%)

Pour les **diplômes des Chambres des Métiers, les flux de BM, BTM et CTM restent faibles** (les données fournies ne sont cependant pas exhaustives et ne prennent pas en considération l'ensemble des diplômes délivrés).

La formation continue (Données OPCAD 2007, 2008 et 2009)

- Le nombre total de **contrats de professionnalisation a progressé de 17%** entre 2007 et 2009. L'analyse par secteur révèle cependant de fortes disparités.
- Le **taux de recours aux contrats de professionnalisation est de 1,1%, au dessus de la moyenne nationale** (0,8%) en 2009. Le taux de recours des femmes est supérieur à la moyenne du secteur (1,4%).
- **Seul le secteur du commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers est utilisateur de la période de professionnalisation** en 2009; le **taux de recours pour l'ensemble du secteur est très largement inférieur à la moyenne nationale** (0,33% contre 2,41% pour la France).
- Une **forte croissance du nombre de DIF** est constatée pour l'ensemble du secteur entre 2007 et 2009, mais de manière moins importante qu'au niveau national. Les secteurs de la Pâtisserie, Chocolaterie, Glacerie et de la Poissonnerie ont connu une progression particulièrement importante (respectivement 317% et 217%).
- Le **taux d'accès au DIF est nettement inférieur à la moyenne nationale** (0,8% contre 2,9% au niveau national) en 2009.
- Le **nombre d'actions du Plan (plus de 10 et moins de 10) a augmenté entre 2007 et 2009**. Les **taux d'accès au DIF du secteur restent cependant inférieurs à la moyenne nationale** (le secteur de la Charcuterie fait exception avec des taux très élevés).

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Méthodologie pour les indicateurs économiques et d'emploi sur les parties 2.1, 2.2 et 2.3

Les méthodologies des indicateurs de formation initiale (2.4) et continue (2.5) sont explicitées dans les parties respectives.

■ *Les traitements statistiques sont réalisés à partir des codes NAF suivants :*

10.13B Charcuterie
10.52Z Fabrication de glaces et de sorbets
10.71B Cuisson de produits de boulangerie
10.71C Boulangerie et Boulangerie-pâtisserie
10.71D Pâtisserie
10.82Z Fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie
47.11B Commerce d'alimentation générale
47.11C Supérettes
47.21Z Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé
47.22Z Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé
47.23Z Commerce de détail de poissons, crustacés et mollusques en magasin spécialisé
47.24Z Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé
47.25Z Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé
47.29Z Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé *
47.81Z Commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés
56.21Z Services des traiteurs

* incluant le commerce de détail de produits laitiers

■ *La méthode convenue*

- Notre méthode a été construite sur la base de l'exploitation des sources qui suivent
  - Cependant chacune des sources, qu'elle soit publique ou professionnelle, **présente des limites** qui sont intrinsèques à leur mode de collecte et de traitement. Il apparaîtra ainsi **nécessairement des contradictions** entre l'ensemble de ces sources, que nous ne serons pas en mesure de résorber.

    Notons par exemple la problématique des champs conventionnels, qui ne sont pas accessibles par les sources publiques qui sont elles, dans l'écrasante majorité des cas, basées sur les codes NAF, qui ne recouvrent pas exactement les champs conventionnels. C'est une difficulté de toute étude, qui est

insoluble, sauf enquête lourde, nous n'avons ainsi pas, comme convenu, tenté de ventiler les NAF sur les Branches, exercice voué d'emblée à l'échec.

- Nous nous sommes limités volontairement et comme convenu aux sources d'informations présentant **une homogénéité entre les différents champs conventionnels**. Sans quoi, le rapprochement dans des tableaux uniques et la sommation des informations entre les champs différents présenteraient des erreurs méthodologiques non acceptables dans un CEP. En effet, des données issues de méthodologies différentes ne correspondent pas aux mêmes indicateurs, malgré les apparences, et ne peuvent être rapprochées.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Comparaison des avantages et limites des types de sources

Ces premiers travaux statistiques résultent d'un travail d'identification, de diagnostic, de sélection, de rapprochement et de traitement de plusieurs sources statistiques. Les sources disponibles pour cette étude se divisent en deux grandes catégories.

■ *Les sources publiques*

- Ces sources présentent plusieurs **avantages** :
  - elles offrent une certaine **stabilité en termes de suivi des indicateurs et de méthodologie** qui permet d'assurer une homogénéité de traitement pour l'ensemble de la branche à travers le temps,
  - elles sont **moins contestables** (même si très imparfaites) car relevant de collecteurs neutres,
  - elles sont **pour certaines obligatoires** et donc davantage **fiables**.
  - elles sont exhaustives (sauf l'Enquête Emploi)
- Leurs **limites** résident essentiellement dans :
  - leur **clé d'entrée différente :** par l'entreprise / par établissement,
  - des **indicateurs et leurs modalités figés** (impossibilité de modifier par exemple les tranches d'âge ou de taille définis…),
  - les **différences méthodologiques de collecte des données** entre les bases publiques même lorsque celles-ci sont issues d'un même organisme, empêchant certains rapprochements.

■ *Les données professionnelles :*

Il s'agit des enquêtes des Observatoires, des données de collecte OPCA et des données sur les entreprises et salariés émanant des **caisses de retraites** et **groupes de protection sociale** des salariés de la Branche

- L'**avantage** de ces sources réside dans le fait que le périmètre des enquêtes de collecte de la formation continue, de la retraite et de la prévoyance est normalement celui des conventions collectives.
- **En revanche,** ces données ont pour limites :
  - **le non-recensement des entreprises sans salarié**
  - **le non-recoupement avec les NAF**

- **la non exhaustivité des entreprises qui ne respectent pas leurs obligations conventionnelles de collecte ou ne répondant pas aux enquêtes**

Le choix des sources pour chaque indicateur

Les principes méthodologiques qui ont guidé notre choix

- **Utiliser les sources traitant l'ensemble des informations** relevant du champ de la branche de façon à garantir : **exhaustivité, homogénéité et comparabilité**.
- **Préférer les sources présentant les chiffres les plus récents et/ou permettant de présenter des évolutions de tendance.**

  Nous avons généralement privilégié les sources les plus récentes (dans le cas où 2 sources proposaient le même indicateur). Seule limite à ce principe méthodologique : lorsqu'une source moins récente permet de présenter une évolution de tendance, nous avons retenu cette 2e source.
- **Privilégier les sources obligatoires et exhaustives afin de fiabiliser les données.**

  Ainsi, nous n'avons pas utilisé l'Enquête Emploi de l'INSEE (enquête déclarative auprès d'un panel d'individus) dont les données ne sont pas cohérentes avec la réalité du secteur.
- **Conserver autant que possible la même source pour traiter d'indicateurs proches**.

  Dans la majorité des indicateurs, la source DADS a été utilisée afin que les indicateurs puissent être interprétés les uns par rapport aux autres (nécessité d'avoir à la base le même nombre de salariés pour chacun de ces indicateurs, le même périmètre…).

Une impossibilité parfois à faire converger totalement des données de sources différentes

En effet**, chaque donnée chiffrée est liée à sa source[2], à une méthodologie[3] et à un périmètre[4]**. Chaque source a également sa finalité : il est donc parfois difficile voire impossible de comparer les données de sources différentes.

2 *Ex : source obligatoire/volontaire pour l'entreprise*

3 *Ex : périodicité de l'interrogation, type d'enquête, forme de l'interrogation, choix des questions*

4 *Ex : exhaustivité ou non du panel d'entreprises interrogées*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Nos constats quant à l'utilisation de chacune des sources diagnostiquées

■ *Données UNISTATIS*

- La clé d'entrée de cette base : information sur les établissements employant au moins un salarié au 31/12 de l'année N-1.
- **Sont exclus de ce champ** : les salariés de l'Etat et des collectivités locales, les salariés des établissements publics à caractère administratif, le personnel des ambassades, consulats étrangers et organismes internationaux, les salariés des secteurs agricoles et para-agricoles (champ CCMSA), les employés de maison, le personnel des entreprises publiques à caractère industriel et commercial, des régies départementales ou communales, de certaines sociétés d'économie mixte, et les intermittents du spectacle.
- Nous avons choisi d'utiliser cette base de données car elle permet de réaliser des analyses rétrospectives depuis 1993 (sur la partie typologie des établissements). Ces dernières données sont accessibles en ligne et permettent l'obtention d'une tendance d'évolution assez importante.
- Toutefois la base UNISTATIS ne recense que les salariés dans les établissements de minimum un salarié. C'est à dire qu'un employeur (sans salarié) ne sera pas pris en compte par cette base. Elle présente donc une limite importante compte tenu du grand nombre d'entreprises du champ du CEP qui n'emploient pas de salarié.

■ *Données DADS*

- La clé d'entrée de cette base : information sur les entreprises employant des salariés au 31/12 de l'année N-2.
- Cette base contient des taux variables de « secrets statistiques[5] » en fonction des croisements demandés.

■ *Enquête Emploi de l'INSEE*

- La clé d'entrée de cette base : enquête auprès d'un panel de salariés N-1

---

5 *Données que l'INSEE refuse de communiquer sur des échantillons trop limités et qui ainsi permettraient d'identifier les caractéristiques de certaines entreprises quasiment nominativement*

- Toutefois elle n'est pas toujours fiable (les données mises à disposition sont d'ailleurs particulièrement incohérentes pour le secteur de notre CEP), surtout pour les petites branches, car la méthodologie de construction de ces données repose sur une enquête sur un panel de la population active, puis redressées sur la base totale de la population active française.

La démographie des entreprises de l'INSEE (REE et SIRENE)

- La clé d'entrée de cette base : information sur entreprises N-1
- Malgré les précautions de l'INSEE et en raison des difficultés rencontrées et des retards pour recueillir l'information sur la cessation de certaines entreprises, **le stock d'entreprises mis à disposition n'est pas complètement conforme à la réalité**. Une exploitation statistique réalisée sur une zone de petite taille et avec des croisements fins peut mettre en évidence des cas d'entreprises encore contenues dans le fichier alors qu'elles ont en réalité déjà cessé leurs activités. Nous pensons que ce taux est encore plus élevé pour les entreprises sans salarié du fait de l'absence d'alerte par le collecteur de charges sociales par exemple.

  De plus, la notion **d'effectif salarié dans ces fichiers reste un indicateur de taille et n'est pas destinée à évaluer un volume d'emploi.**

Les données des enquêtes d'observatoires

- Les données de l'Enquête Sociale de l'Observatoire des métiers de l'alimentation de détail ont été utilisées pour le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints.

Les données des caisses de retraite

- Nous n'avons pas utilisé les données des caisses de retraite pour deux raisons :
  - une hétérogénéité forte des indicateurs compte tenu d'une utilisation par AG2R de différents systèmes d'information pour la Charcuterie, Pâtisserie d'un coté et pour la Confiserie, Boulangerie et Epicerie de l'autre ;
  - malgré plusieurs relances auprès de l'organisme APGIS, nous n'avons pas eu accès aux données pour la Boucherie et la Poissonnerie.

Nota sur les calculs de pourcentages

Pour les graphiques de répartition, deux raisons expliquent que le résultat total de la ligne ne soit pas toujours exactement égal à 100% :

- les pourcentages sont arrondis afin de garantir une meilleure lisibilité

- certaines données ne sont pas renseignées

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

Nota sur les calculs de pourcentages

Pour les graphiques de répartition, deux raisons expliquent que le résultat total de la ligne ne soit pas toujours exactement égal à 100% :

- les pourcentages sont arrondis afin de garantir une meilleure lisibilité

- certaines données ne sont pas renseignées

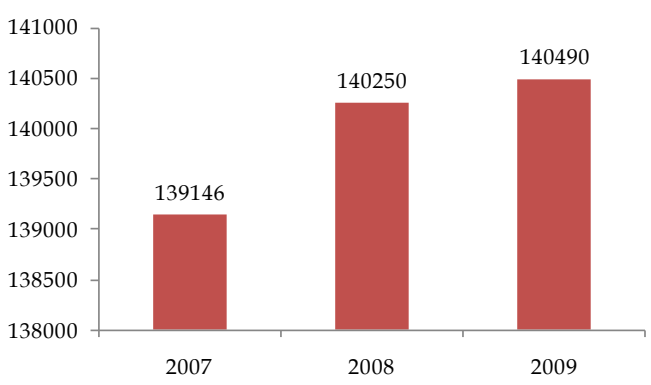
Le nombre d'entreprises et d'établissements du secteur de l'alimentation de détail

- *Le secteur compterait environ 140 000 entreprises selon les données du REE-Sirène en 2009*

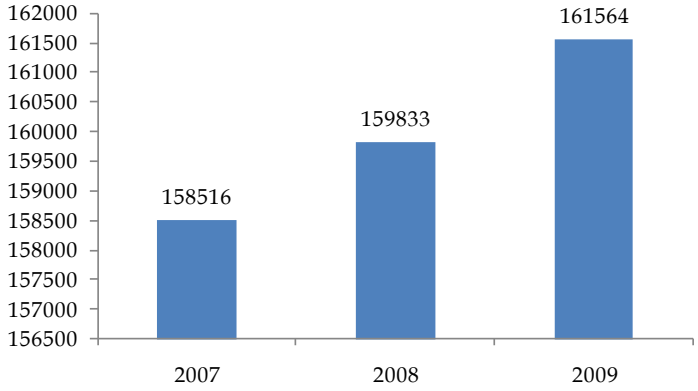
Nombre d'entreprises	REE - SIRENE (2009)
sans salariés permanents	71739
avec salariés permanents	68439

- *Le nombre total d'entreprises a augmenté entre 2007 et 2009 ; de même pour le nombre d'établissements*

Evolution du nombre d'entreprises total



Evolution du nombre d'établissements total

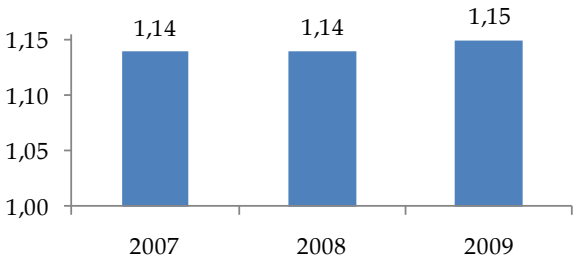


Source : REE/SIRENE 2007, 2008 et 2009 - Traitement : AB&A

Source : Unistatis 2009 - Traitement : AB&A

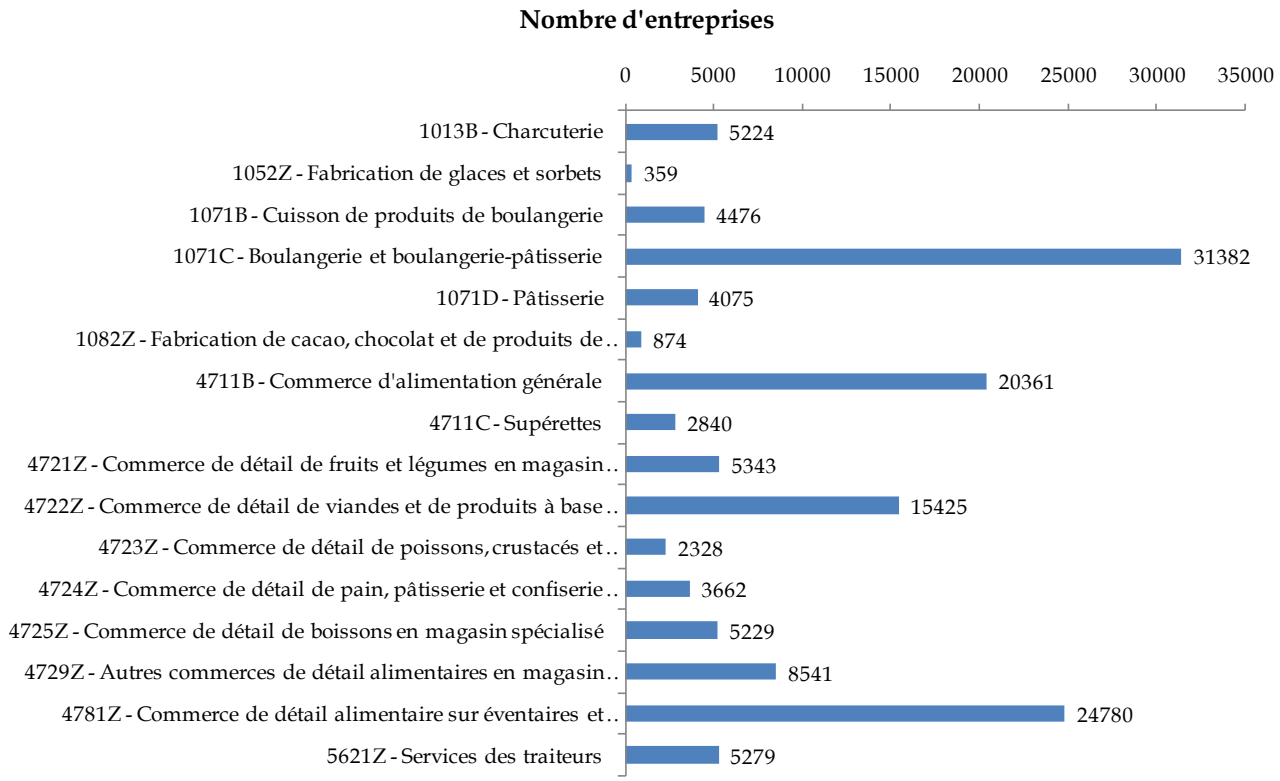
- *Le ratio entre le nombre d'entreprises et le nombre d'établissements est relativement stable depuis 2007 pour l'ensemble du secteur*

Evolution du ratio établissements/entreprises



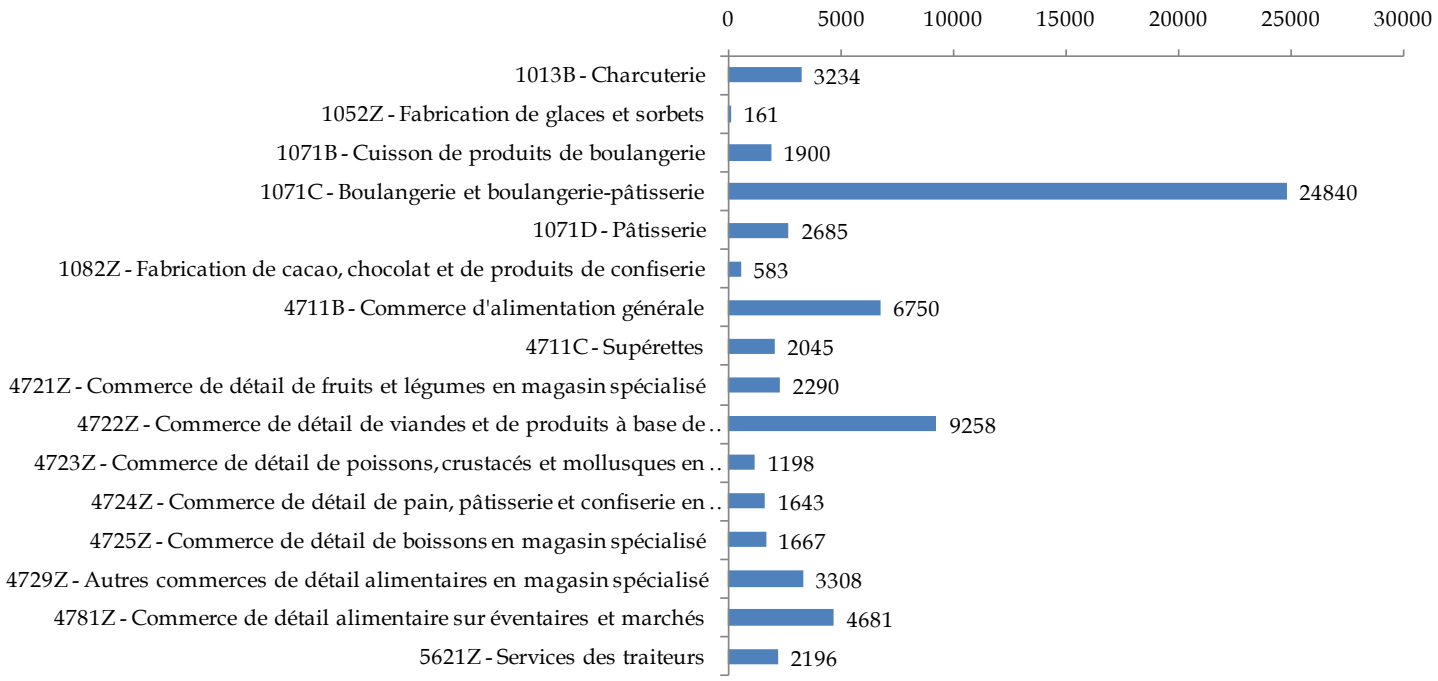
- *Le nombre total d'entreprises par NAF répertoriées en 2009*

Les entreprises de la boulangerie-boulangerie pâtisserie, du commerce d'alimentation générale, de détail de viande et les éventaires et marchés sont visiblement très représentés dans le secteur.



Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

Le nombre d'entreprises employant des salariés par NAF

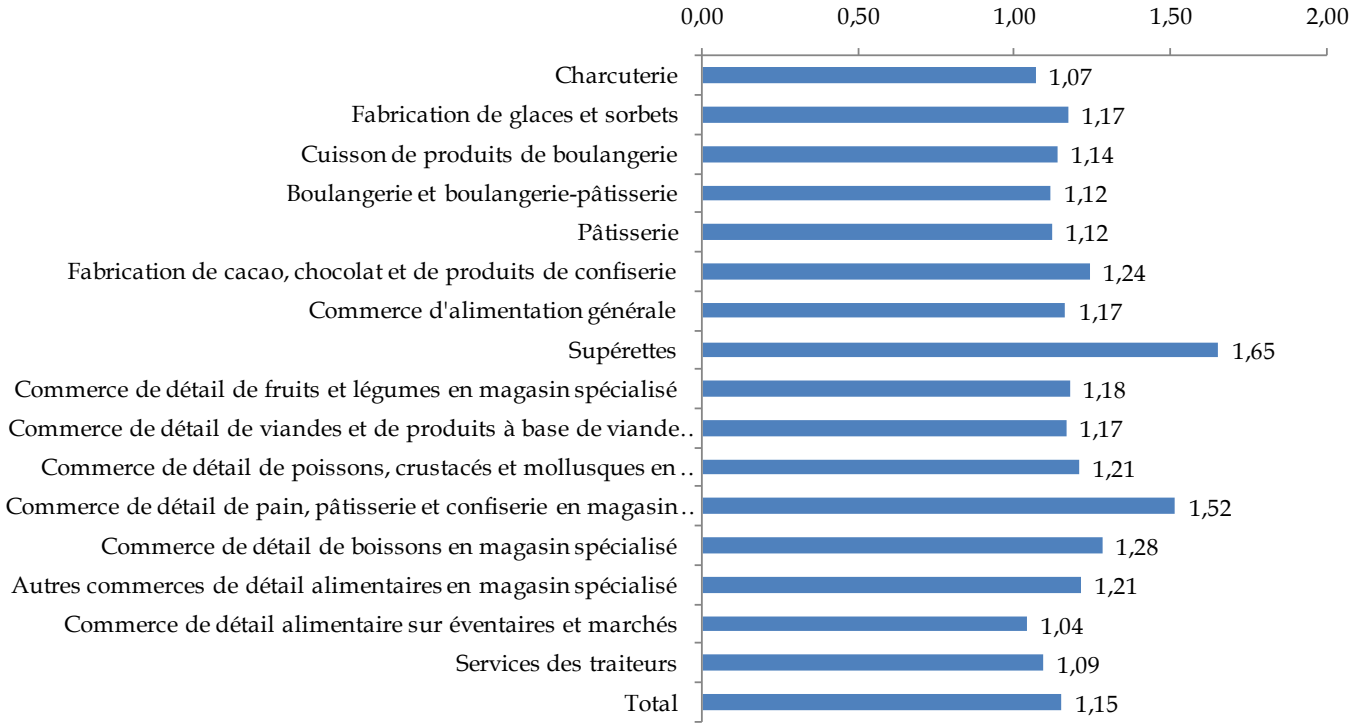


Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

Les entreprises sont généralement mono-établissement avec une disparité assez marquée en fonction des NAF

- Pour mémoire, **les entreprises du secteur comptent en moyenne 1,15 établissement.**
- Les supérettes, le commerce de pain, pâtisserie et confiserie en magasin, de détail de boissons ainsi que la fabrication de cacao, chocolats sont au dessus de la moyenne.

Nombre moyen d'établissements par entreprise



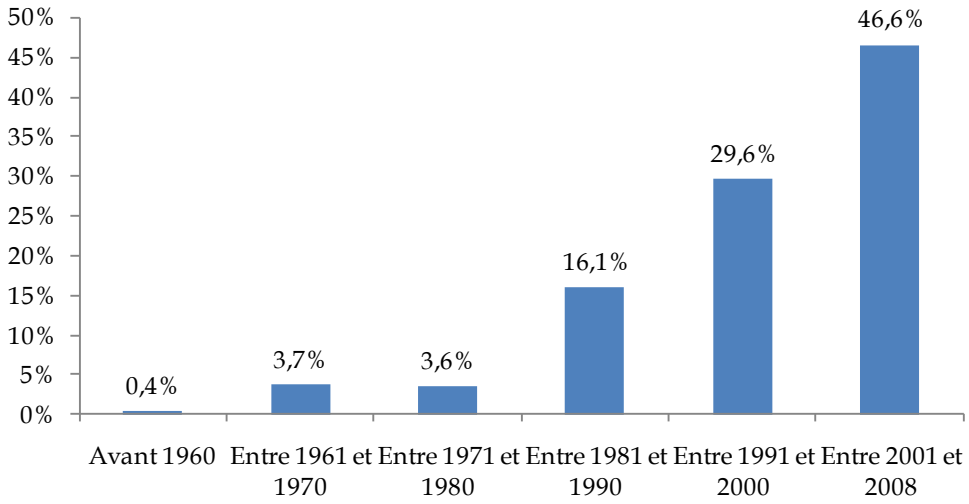
Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

L'année de création des entreprises

- ***Plus de 75% des entreprises employant des salariés recensés en 2008 ont été créés après 1990***

Nota : ce schéma ne contient que les entreprises encore en activité en 2008.

Année de création des entreprises



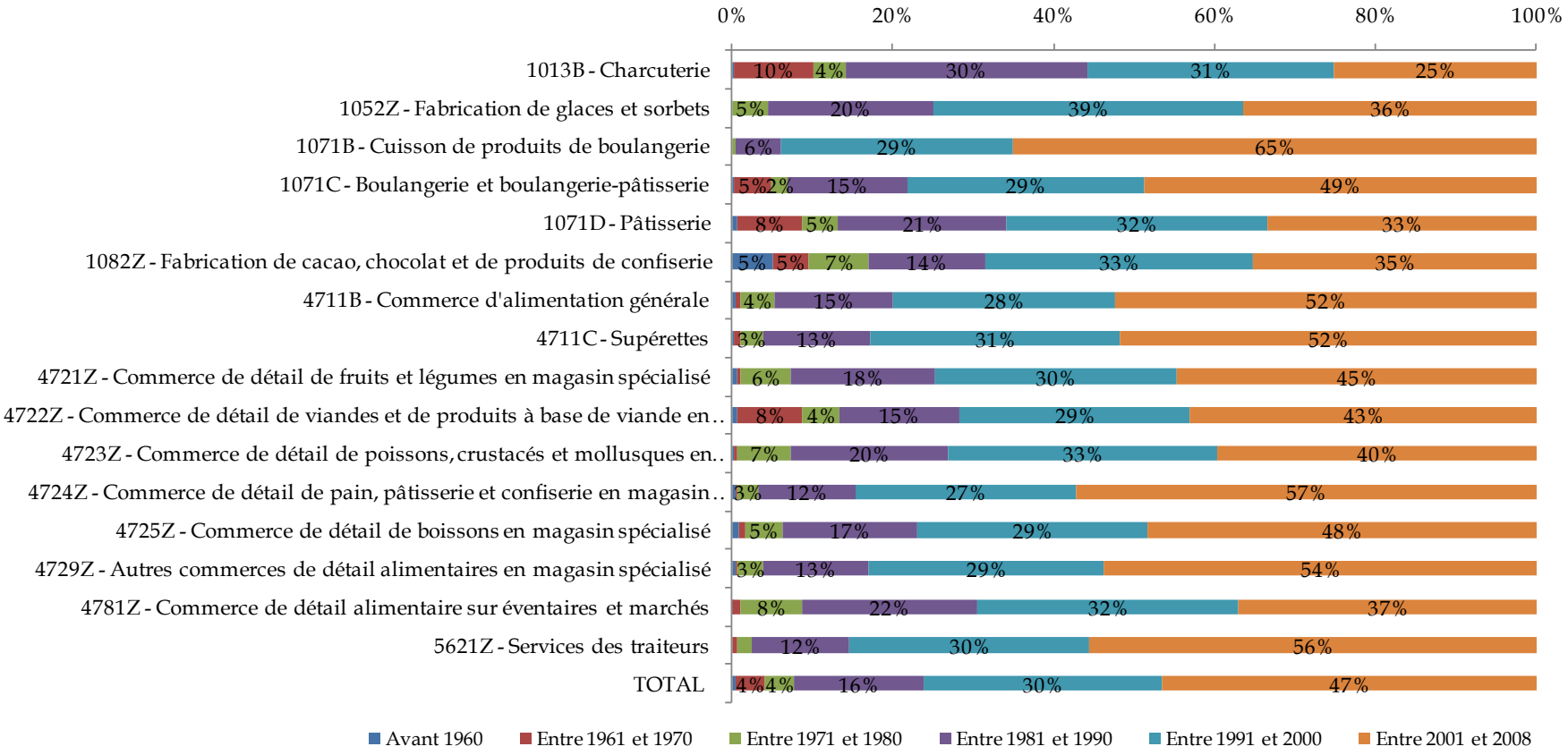
Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

La tendance générale de création d'entreprises s'applique à la majorité des NAF ; les entreprises de cuisson de produits de boulangerie sont logiquement plus récentes

Pour tous les NAF, un tiers environ des entreprises existantes en 2008 ont été créées entre 1991 et 2000.

Année de création des entreprsies



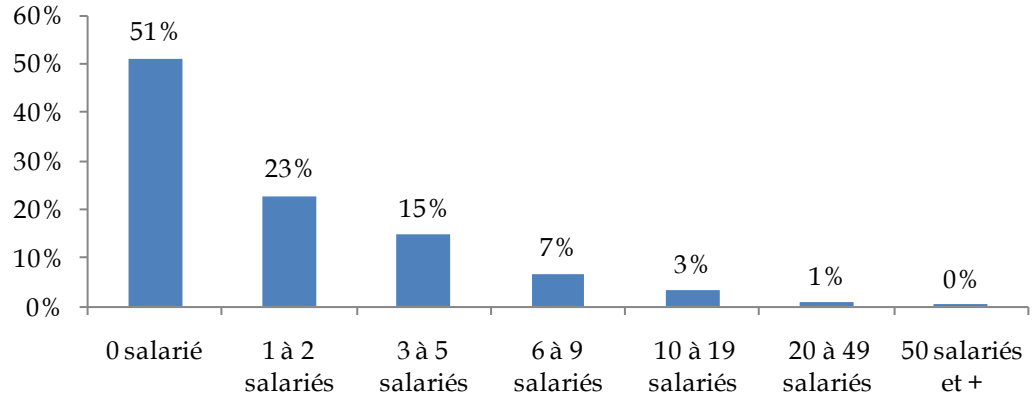
Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

La taille des entreprises

- ***90% des entreprises ont un effectif de moins de 5 salariés ; plus de la moitié d'entre elles n'ont pas de salariés***

(La typologie est semblable pour les établissements)

Répartition des entreprises par taille

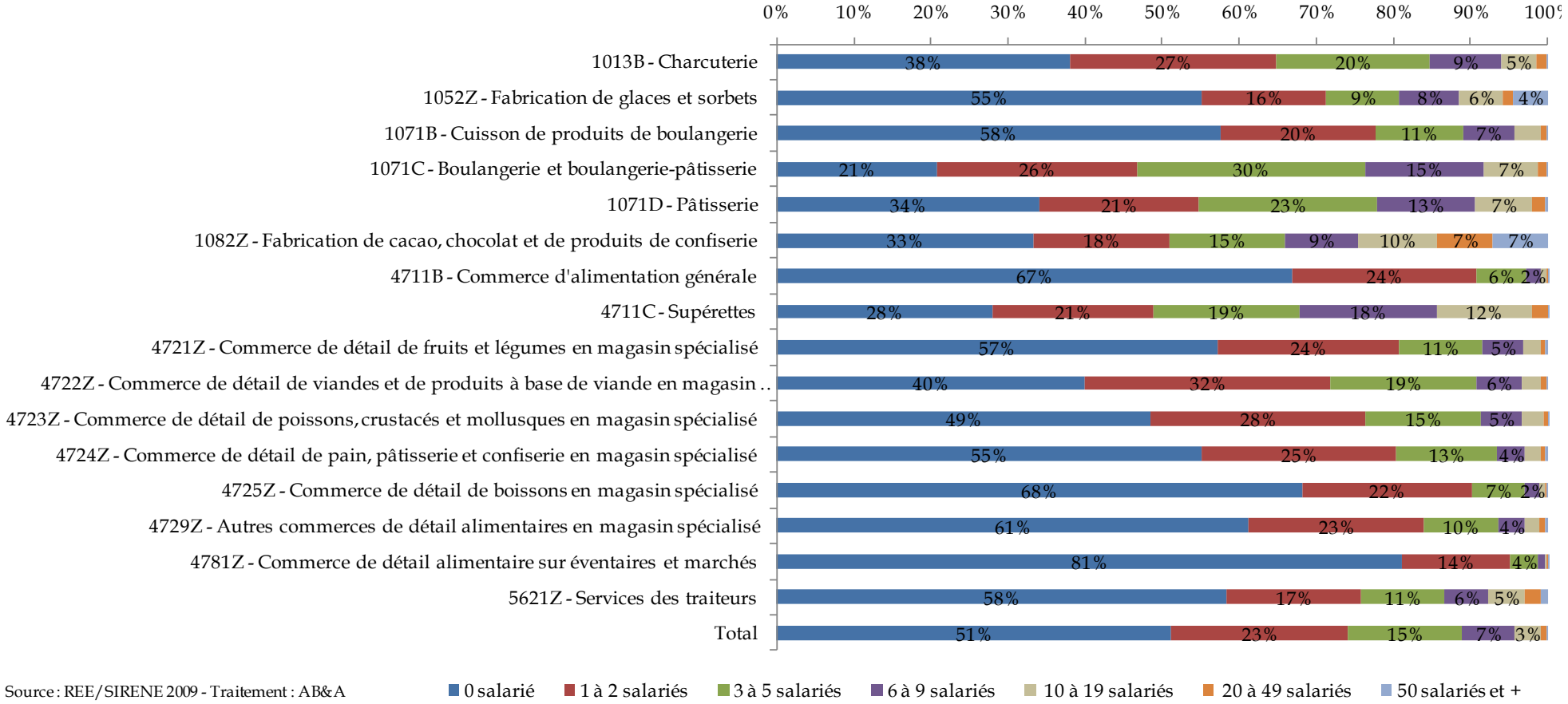


Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

L'analyse par NAF révèle des différences

Pour la charcuterie, la boulangerie, la pâtisserie, la fabrication de cacao, chocolat, confiserie, les supérettes, ainsi que pour le commerce de détail de viandes et de poisson, la proportion d'entreprises qui emploient des salariés est plus importante.

Répartition des entreprises par taille



Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

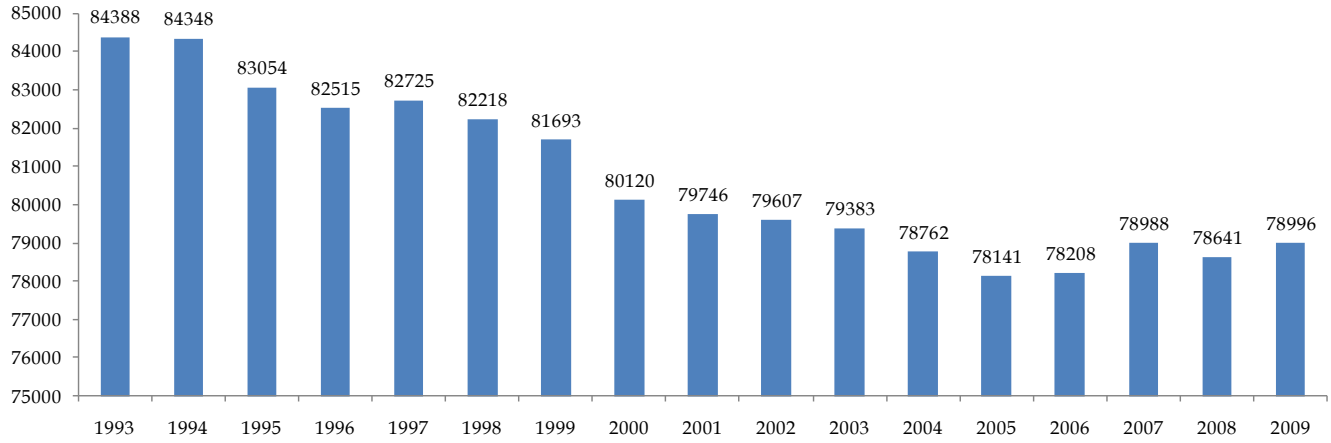
L'évolution du nombre et de la taille des établissements employant des salariés

- ***Le nombre d'établissements employant des salariés a diminué progressivement de 1993 à 2005, mais augmente légèrement depuis***

  Un signe de reprise ou de stabilisation ? À confirmer dans les années qui vont suivre.

  En 16 ans, la baisse est de 6,4% pour l'ensemble du secteur, soit une moyenne annuelle de -0,41% donc une baisse modérée (à titre de comparaison, l'ensemble des industries métallurgiques oscillent entre une baisse de -1,5% et -2%)

Evolution du nombre d'établissements employant des salariés depuis 1993

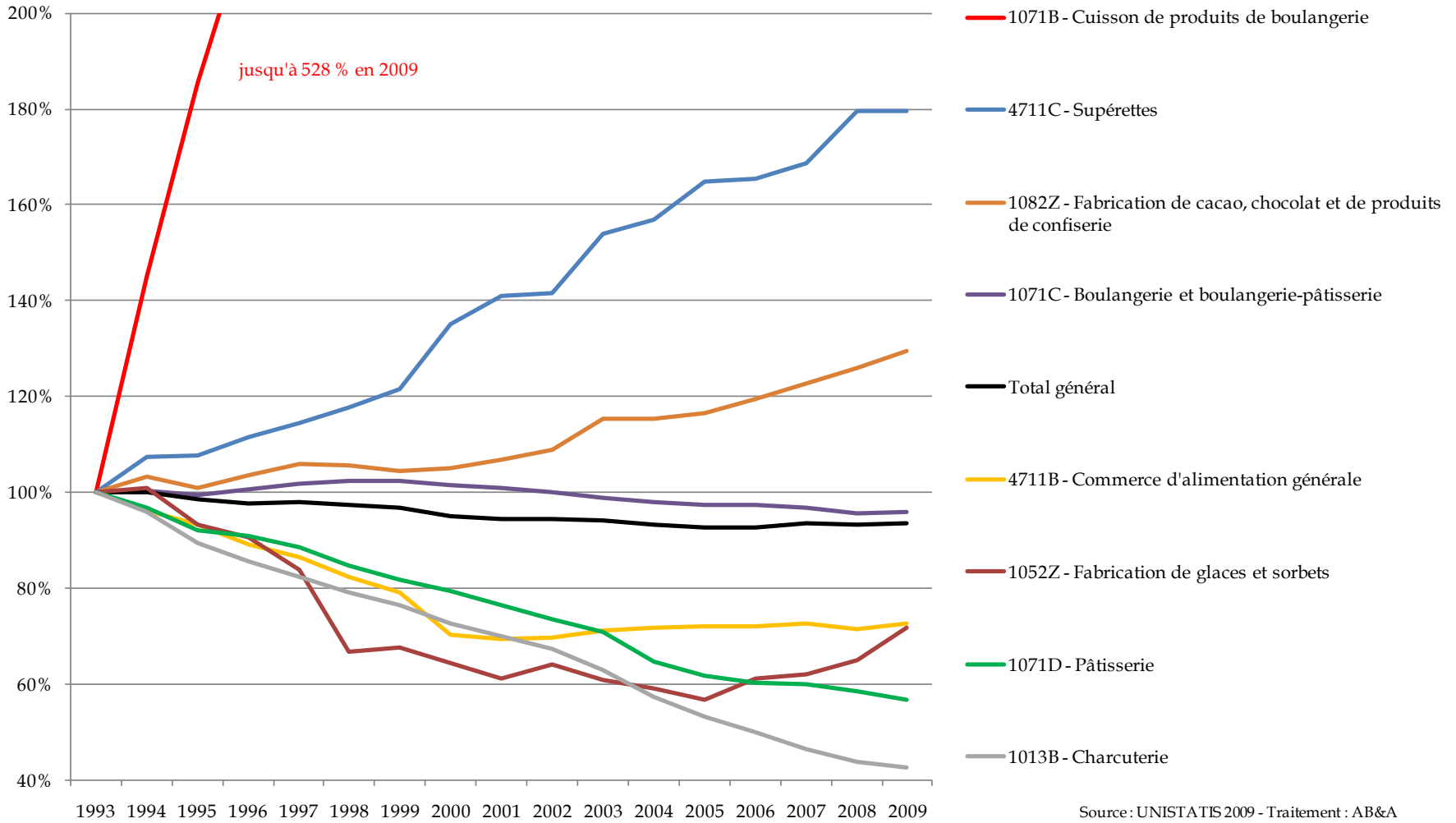


Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

■ *L'évolution du nombre d'établissements employant des salariés par NAF soulève une grande disparité*

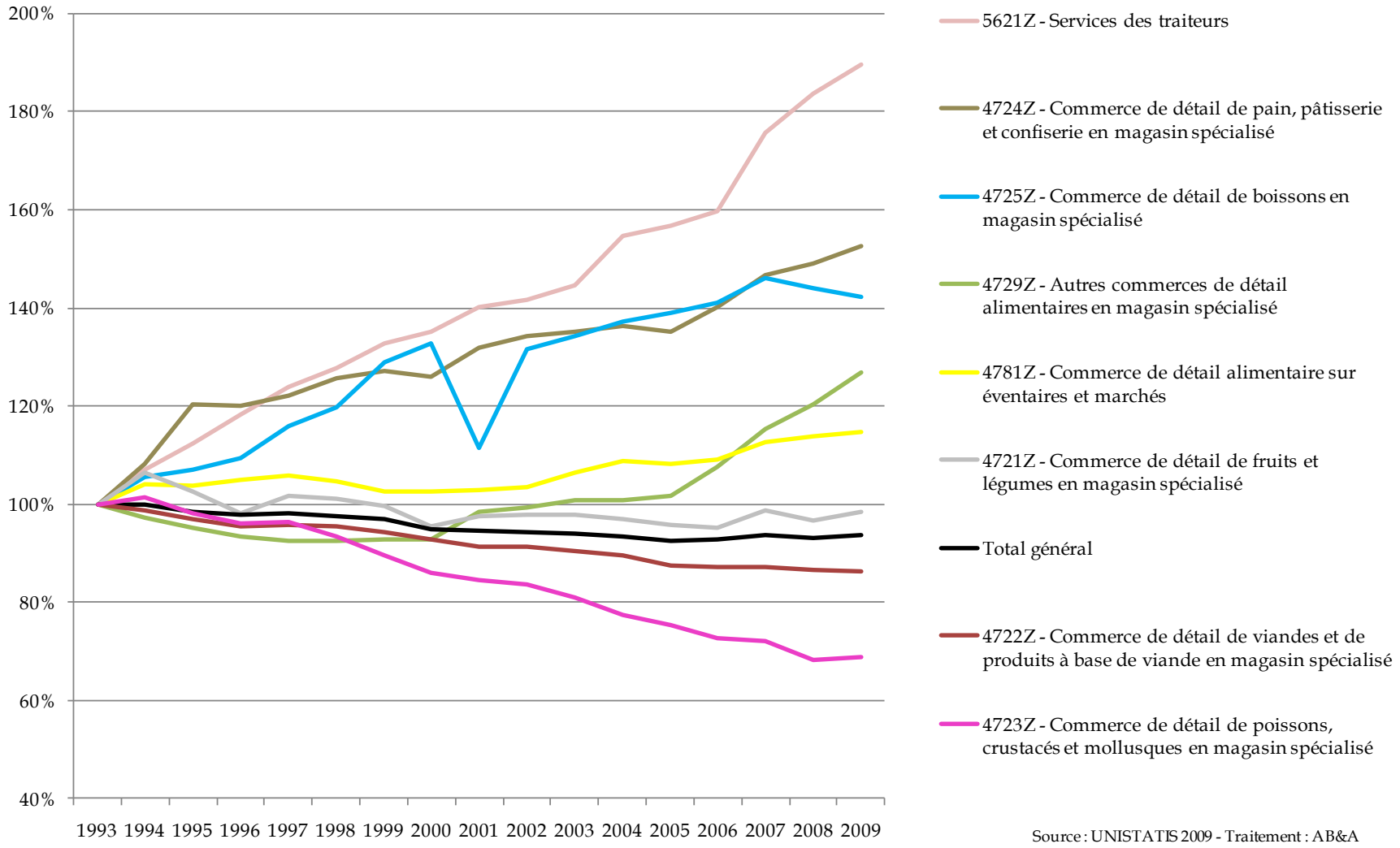
Evolution du nombre d'établissements employant des salariés depuis 1993 (1)



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

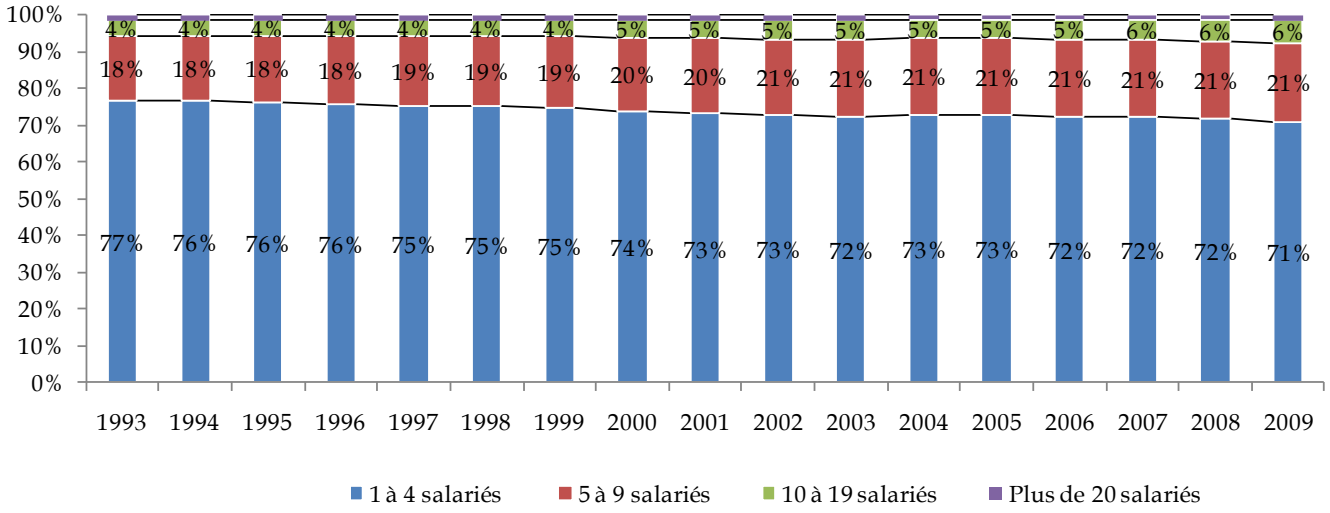
Evolution du nombre d'établissements employant des salariés depuis 1993 (2)



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

Une tendance à l'augmentation des effectifs des établissements

Evolution de la taille des établissements employant des salariés depuis 1993

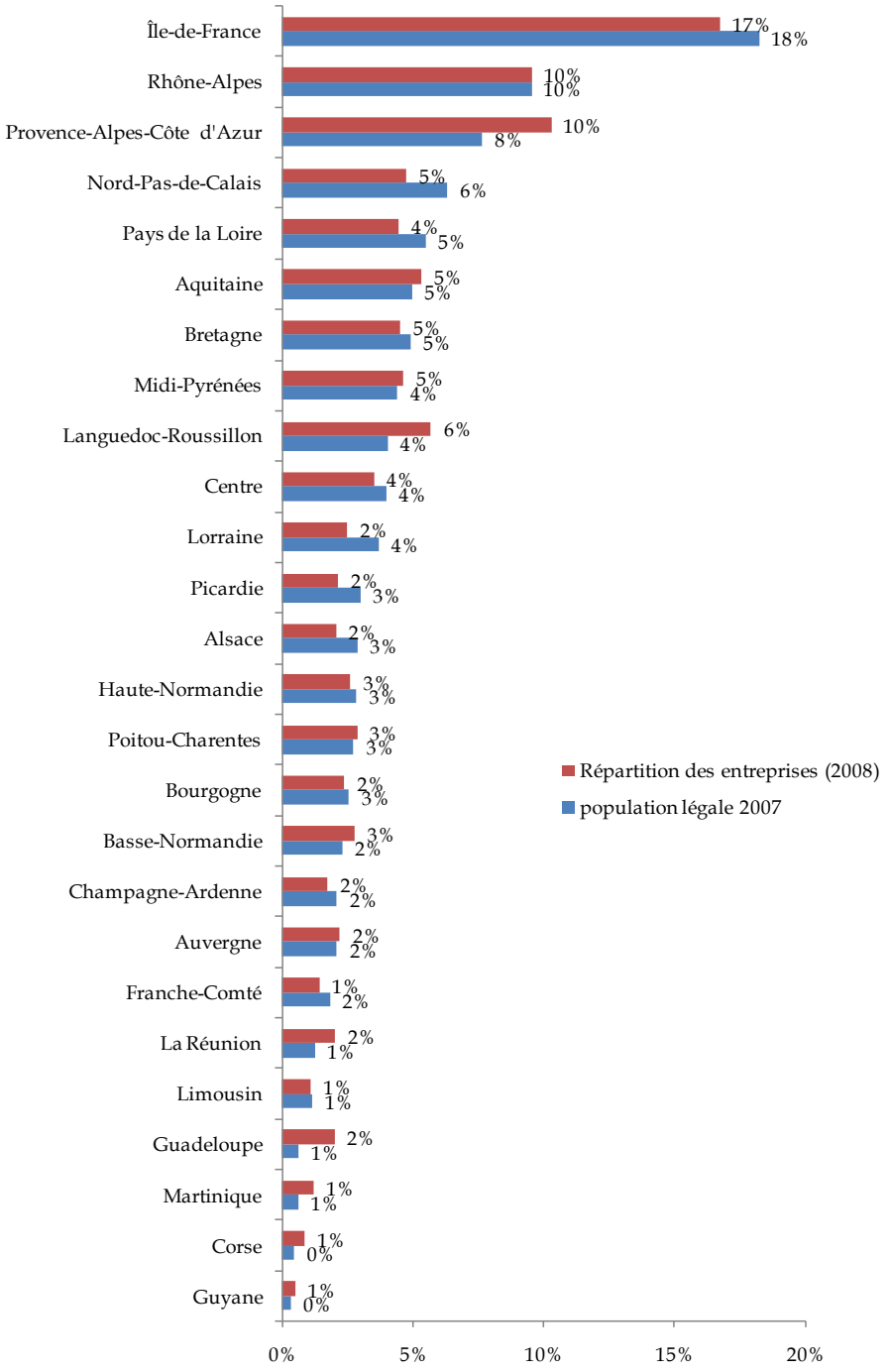


Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

La localisation des entreprises

- ***Trois régions concentrent plus d'un tiers des entreprises de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité. La comparaison avec la population révèle que le nombre d'entreprises n'est pas toujours proportionnel à la population de la région concernée***

Répartition de la population et des entreprises du secteur par région

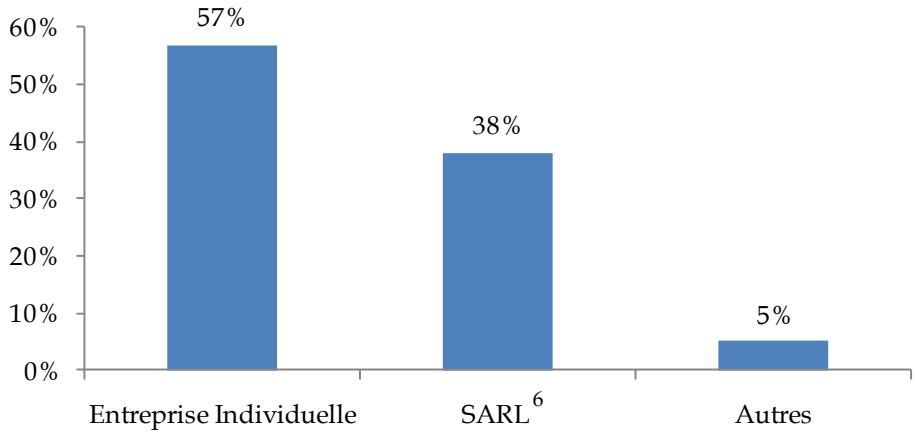


Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

La catégorie juridique des entreprises

Une majorité d'entreprises individuelles, tous secteurs confondus

Répartition des entreprises par catégorie juridique



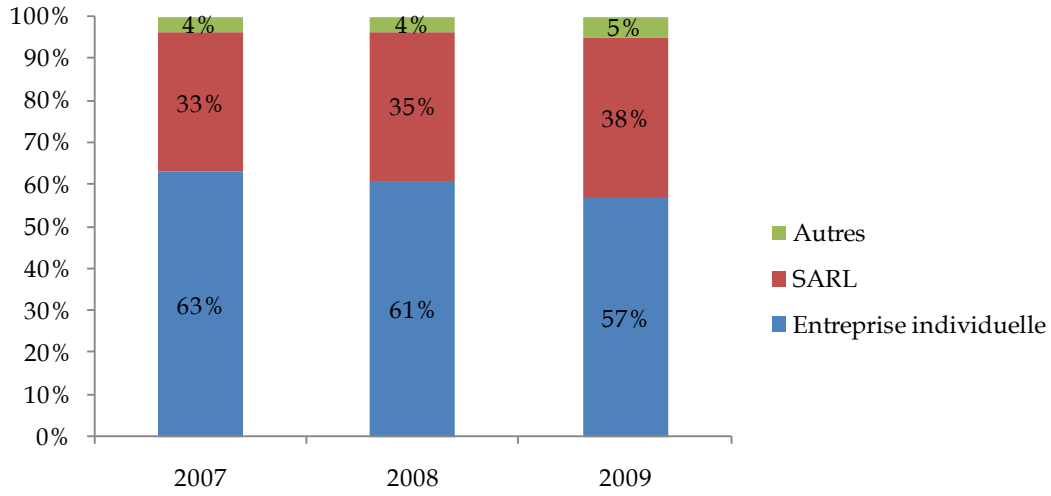
Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

Nota 1 - 27% des entreprises ont la double inscription au répertoire des métiers et au registre du commerce des sociétés (Artisan-Commerçant).

Nota 2 - La catégorie « Autres » inclut : Profession libérale, Exploitant agricole, Agent commercial, Personne Physique, Indivision, Société créée de fait, Société en participation, Autre groupement de droit privé non doté de la personnalité morale, Personne morale de droit étranger immatriculée au RCS (registre du commerce et des sociétés), Personne morale de droit étranger non immatriculée au RCS, Société en nom collectif, Société en commandite, Société anonyme à conseil d'administration, Société anonyme à directoire, Société anonyme par actions simplifiées, Groupement d'intérêt économique, Société coopérative agricole, Société civile, Association loi 1901 ou assimilé, Autre personne morale de droit privé

Le constat d'une progression des SARL[6], au détriment des entreprises individuelles depuis 2007

Evolution de la répartition des entreprises par catégorie juridique de 2007 à 2009



Source : REE/SIRENE 2007, 2008 et 2009 - Traitement : AB&A

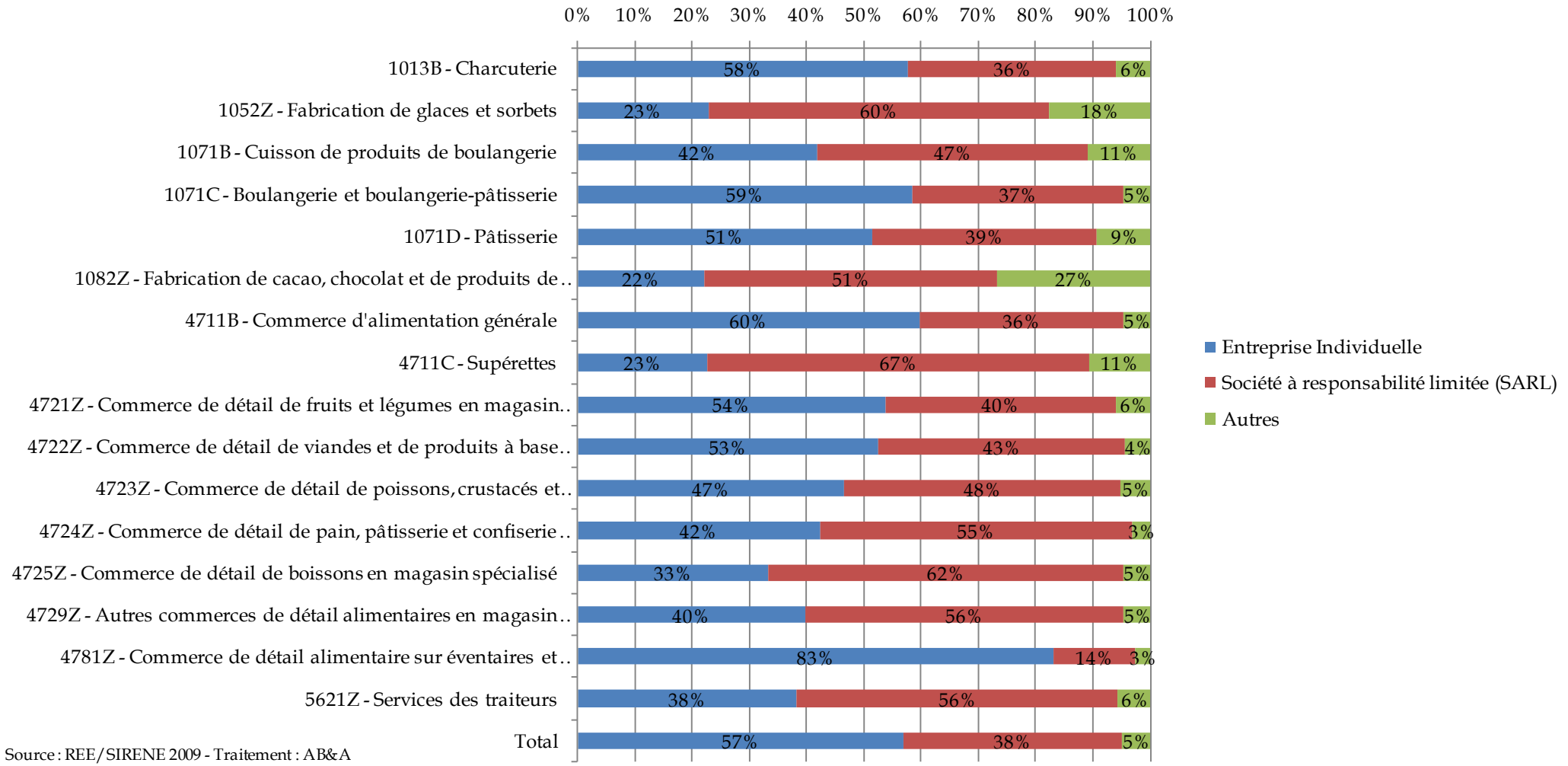
La répartition par catégorie juridique varie fortement d'un NAF à l'autre

Pour la moitié des professions, et plus particulièrement le commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés, les commerces d'alimentation de détail et la charcuterie, la majorité des entreprises sont des entreprises individuelles.

Les entreprises des autres professions ont majoritairement privilégié une création de SARL.

6 *Incluant les Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL)*

Répartition des entreprises par catégorie juridique

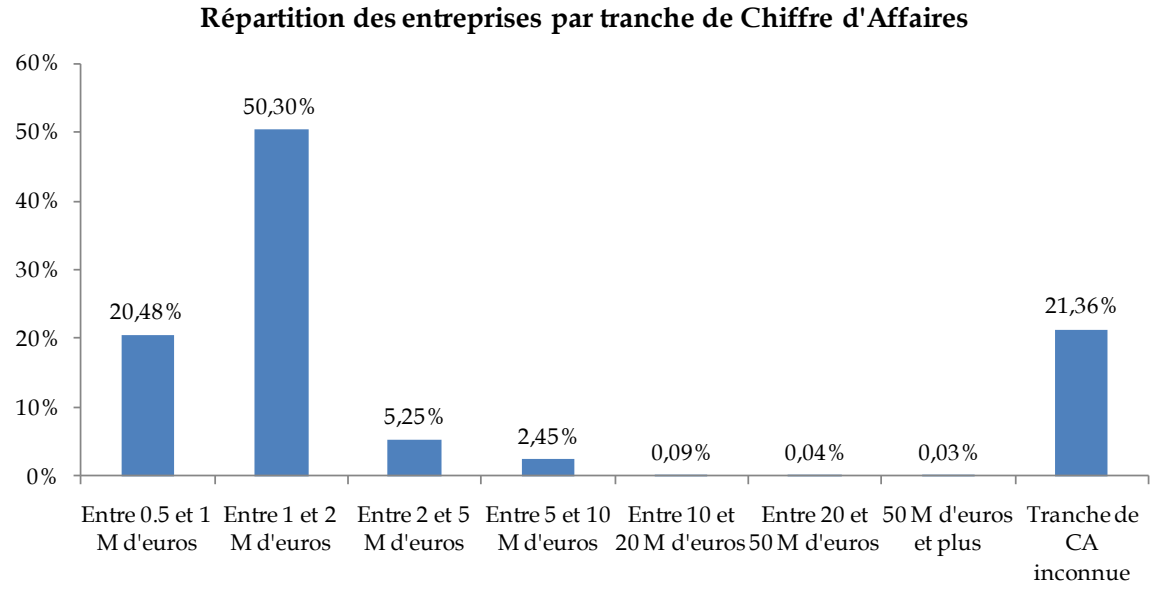


Source : REE/SIRENE 2009 - Traitement : AB&A

Les tranches de chiffre d'affaires

Nota : le chiffre d'affaires d'une grande proportion d'entreprises est inconnu (plus de 21%)

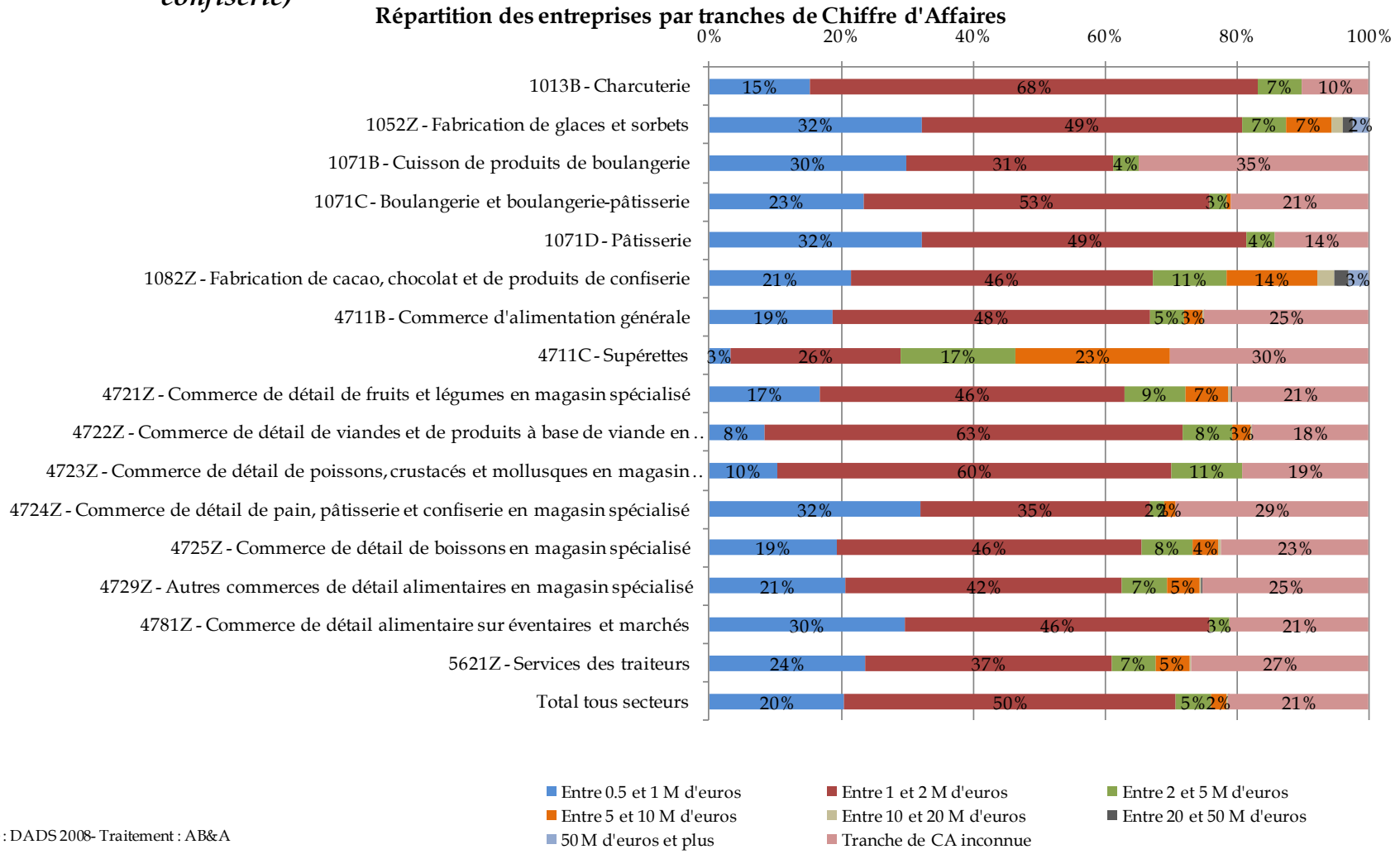
- ***70% des entreprises de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité réalisent moins de 2 millions de chiffre d'affaires par an ; au total la moitié des entreprises réalisent un chiffre d'affaires entre 1 et 2 millions d'euros.***



Source : DADS 2008- Traitement : AB&A

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

- ***La répartition des entreprises par tranches de chiffre d'affaires est assez homogène entre NAF (avec une exception marquée pour les supérettes et la fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie)***



Source : DADS 2008- Traitement : AB&A

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

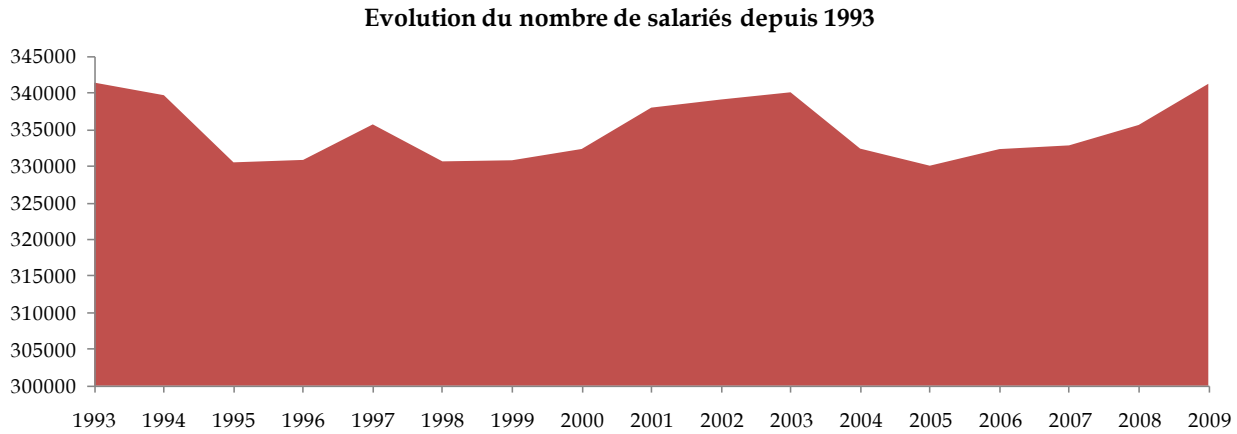
2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

L'évolution du nombre de salariés

Le nombre de salariés augmente progressivement depuis 2005



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

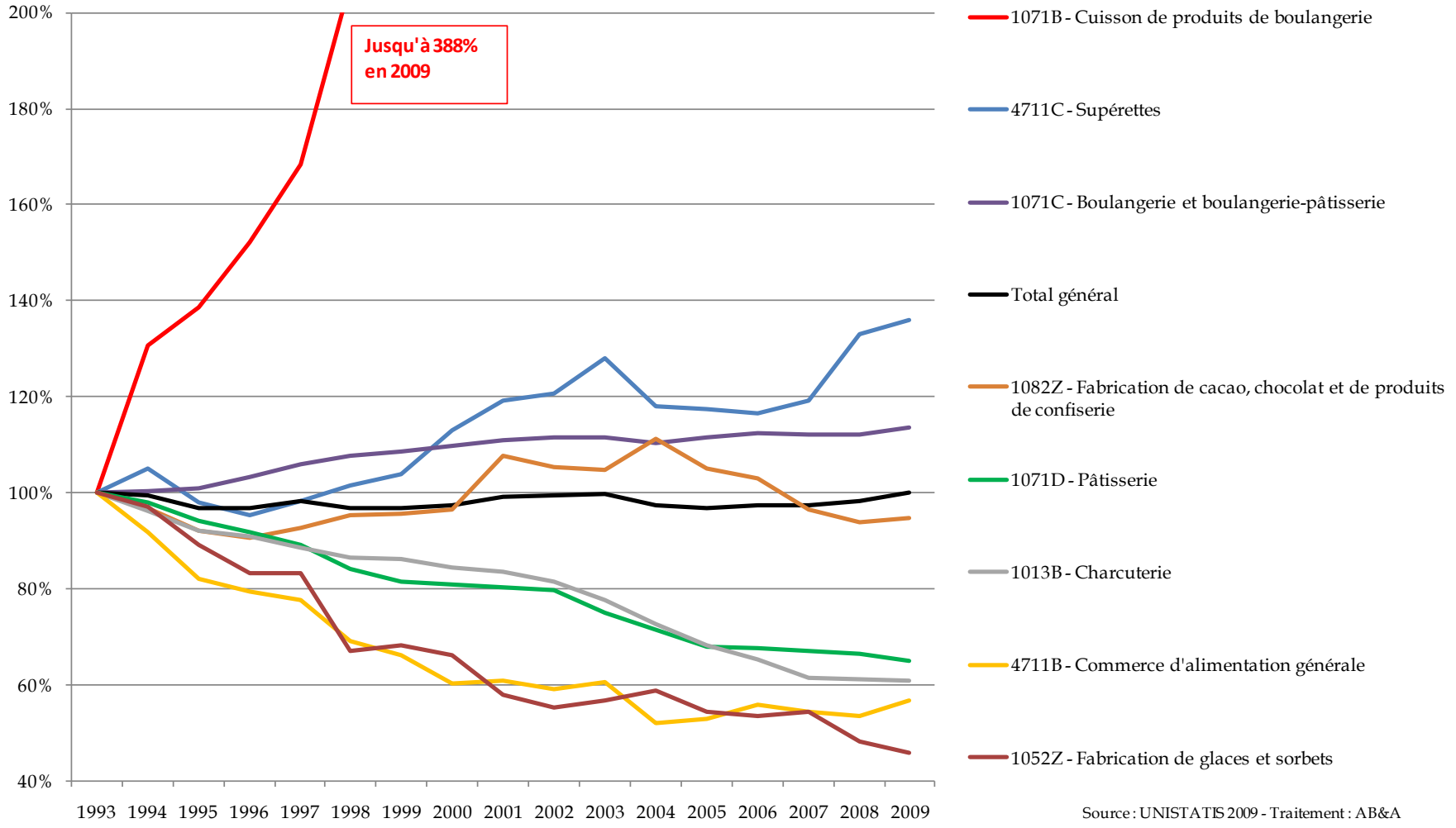
En valeur absolue, une décroissance du nombre d'emplois pour les NAF de « l'artisanat traditionnel » et une augmentation du nombre d'emplois pour les autres NAF

NAF	2009/1993	2009/2000	Différentiel 2009/1993
1013B - Charcuterie	-9532	-5731	60,94%
1052Z - Fabrication de glaces et sorbets	-4590	-1740	45,69%
1071B - Cuisson de produits de boulangerie	7342	3487	388,60%
1071C - Boulangerie et boulangerie-pâtisserie	14572	4058	113,56%
1071D - Pâtisserie	-8038	-3637	64,86%
1082Z - Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	-946	-302	94,81%
4711B - Commerce d'alimentation générale	-20096	-1605	56,66%
4711C - Supérettes	5175	3288	135,92%
4721Z - Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé	1568	1601	119,47%
4722Z - Commerce de détail de viandes … en magasin spécialisé	-386	581	99,02%
4723Z - Commerce de détail de poissons, … en magasin spécialisé	-1489	-888	75,88%
4724Z - Commerce de détail de pain, pâtisserie … en magasin spécialisé	3468	2371	166,23%
4725Z - Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé	-75	-377	98,59%
4729Z - Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé	4988	4129	147,26%
4781Z - Commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés	470	1433	103,59%
5621Z - Services des traiteurs	7407	2236	182,61%

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

L'analyse par NAF révèle des disparités

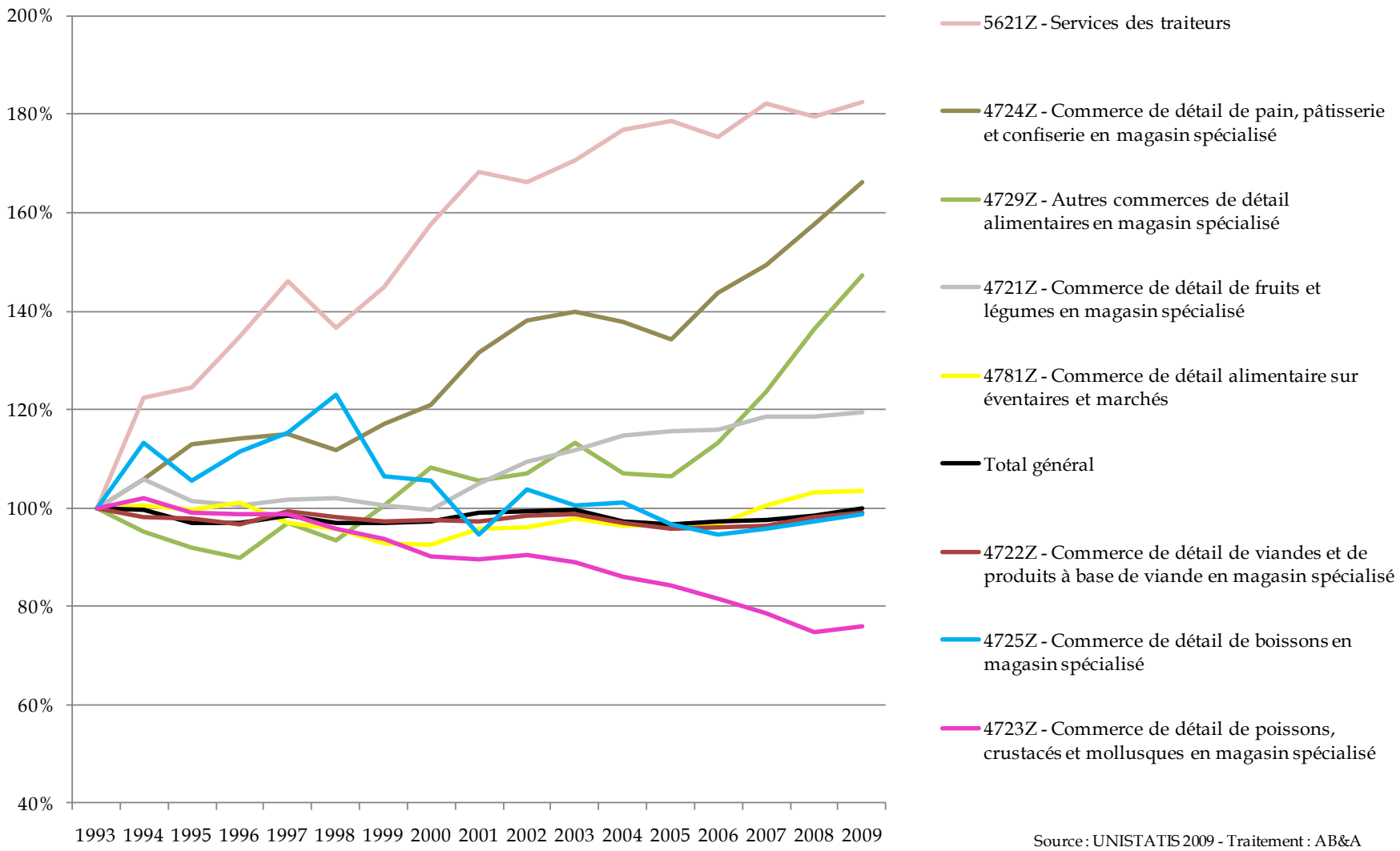
Evolution du nombre de salariés depuis 1993 (1)



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

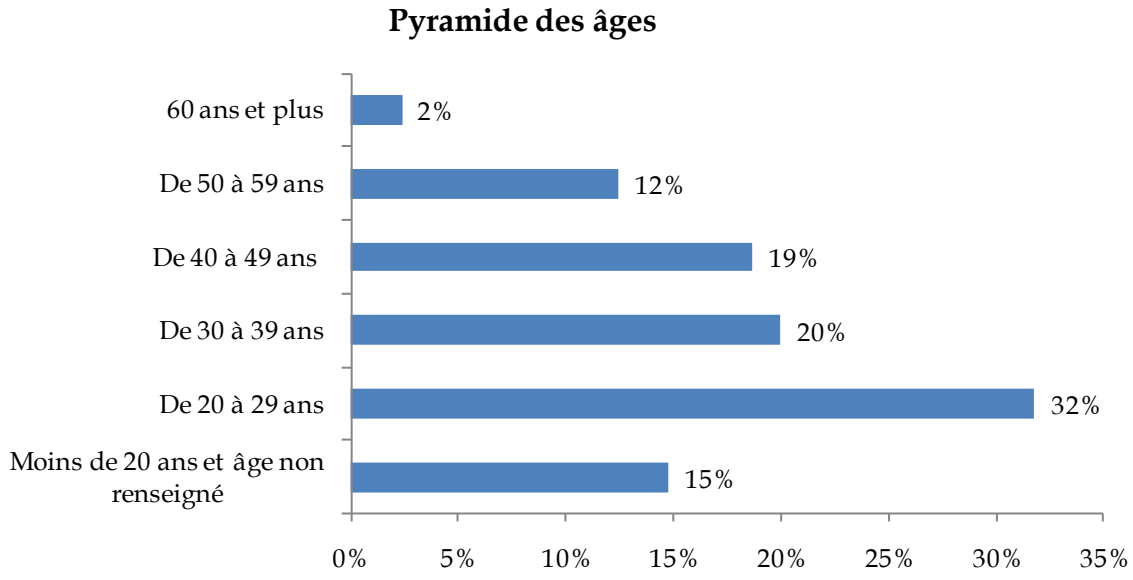
Evolution du nombre de salariés depuis 1993 (2)



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

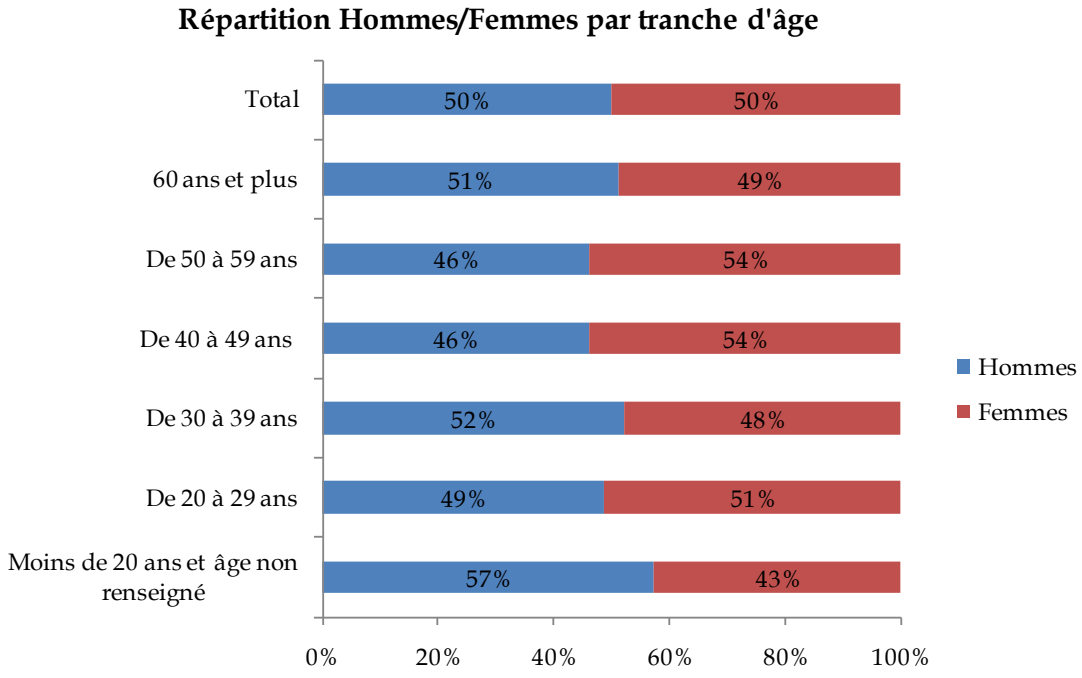
La répartition des salariés par sexe et tranches d'âge

■ *Deux tiers des salariés ont moins de 40 ans*



Source : DADS 2008- Traitement : AB&A

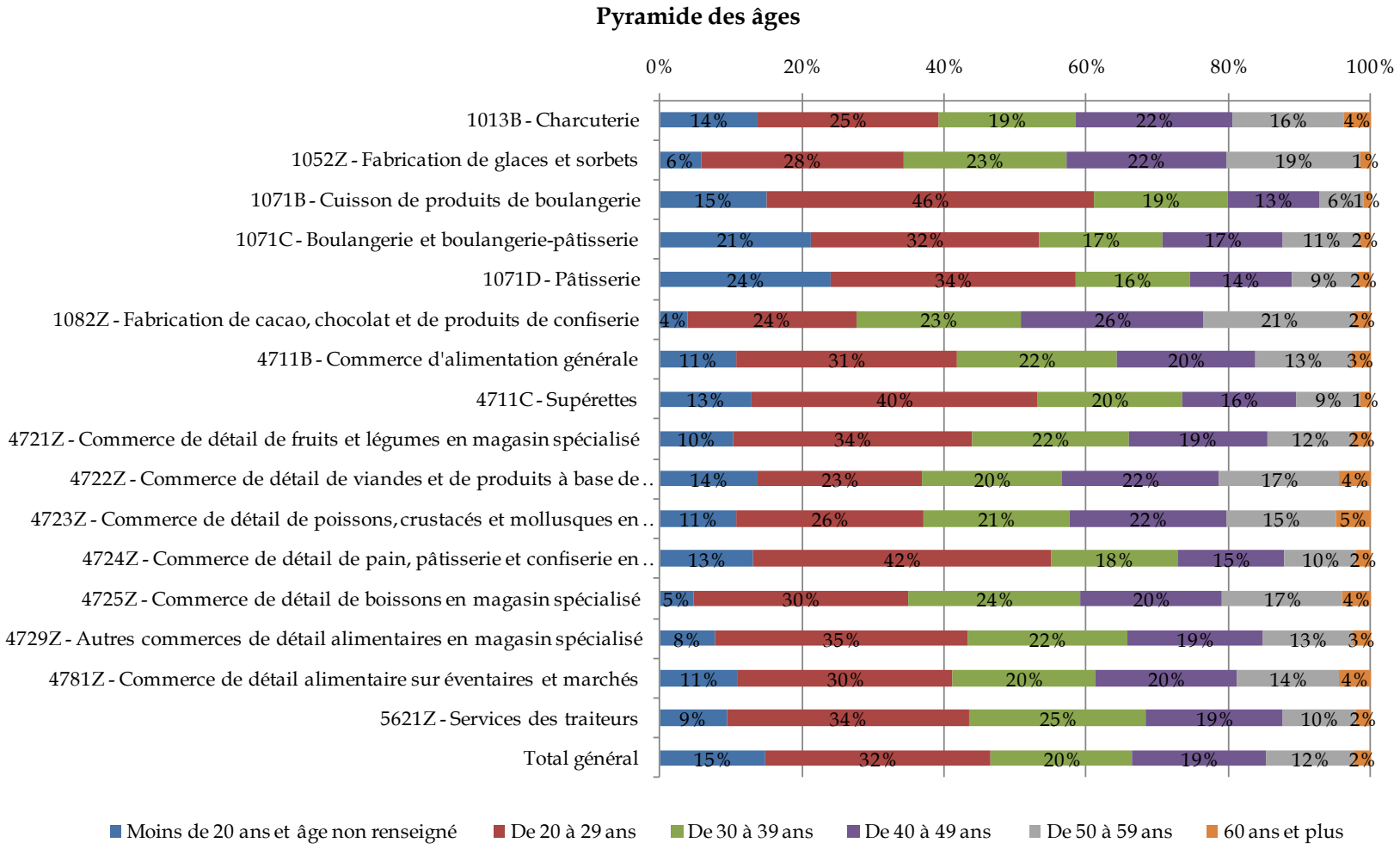
■ *Les hommes et les femmes sont également représentés dans le secteur ; la répartition par âge ne soulève pas d'inégalité majeure*



Source : DADS 2008- Traitement : AB&A

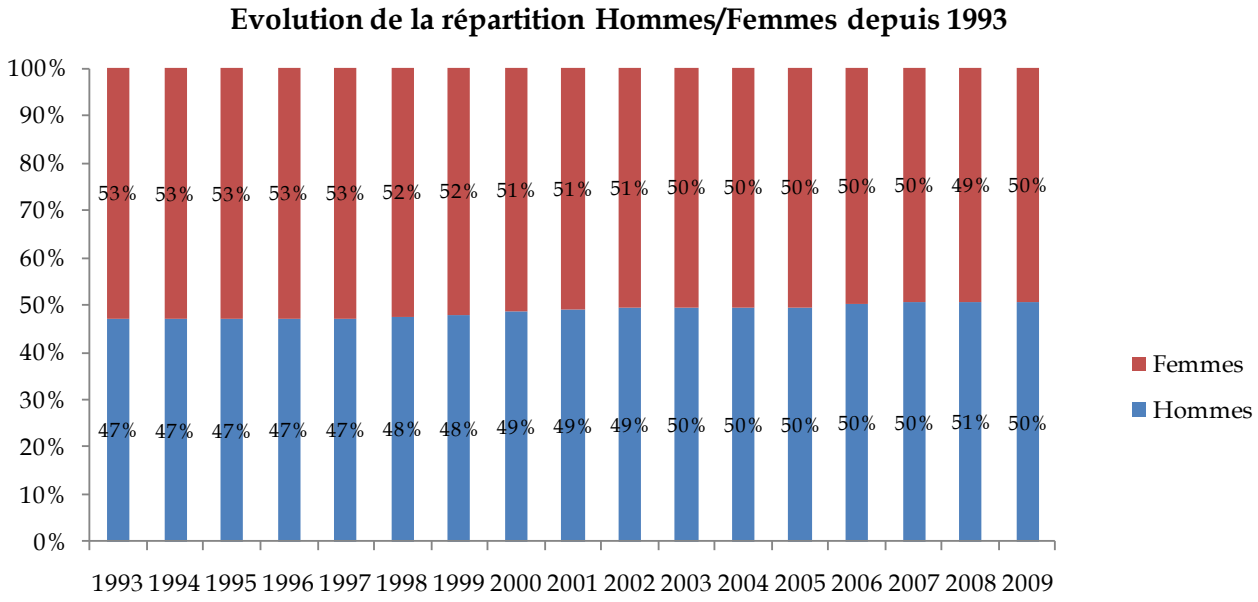
AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La proportion des salariés entre 20 et 29 ans est la plus forte sauf dans les professions de fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie



Source : DADS 2008- Traitement : AB&A

■ *La répartition hommes/femmes dans le secteur a très légèrement évolué depuis 1993 vers la parité*

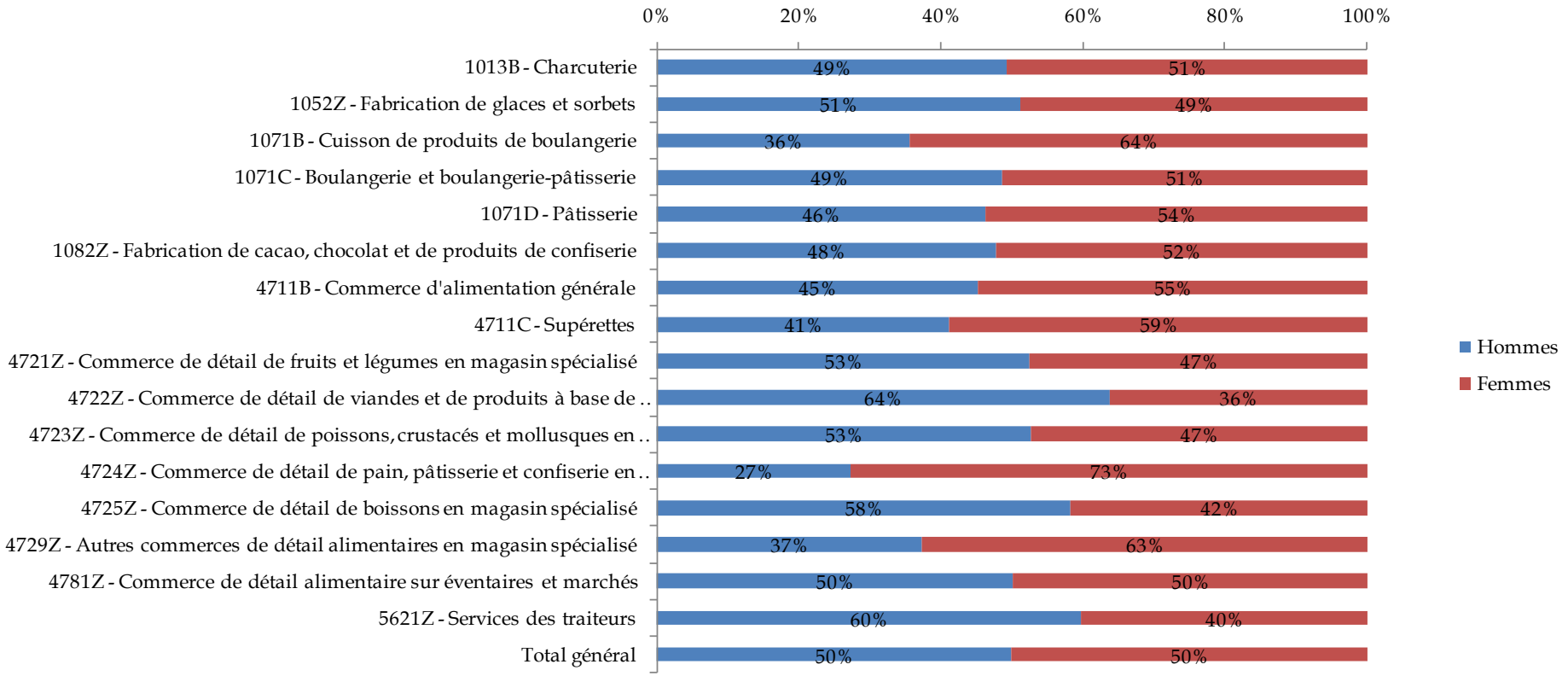


Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

Au regard de chaque NAF, la répartition Hommes/Femmes est représentative de la vision traditionnelle des métiers

Les entreprises de cuisson de produits de boulangerie, de commerce de détail de pain, pâtisserie, et autres commerces ainsi que les supérettes emploient plus de femmes. En revanche, il y a plus d'hommes dans les entreprises de la boucherie, du commerce de détail de boissons et de traiteurs.

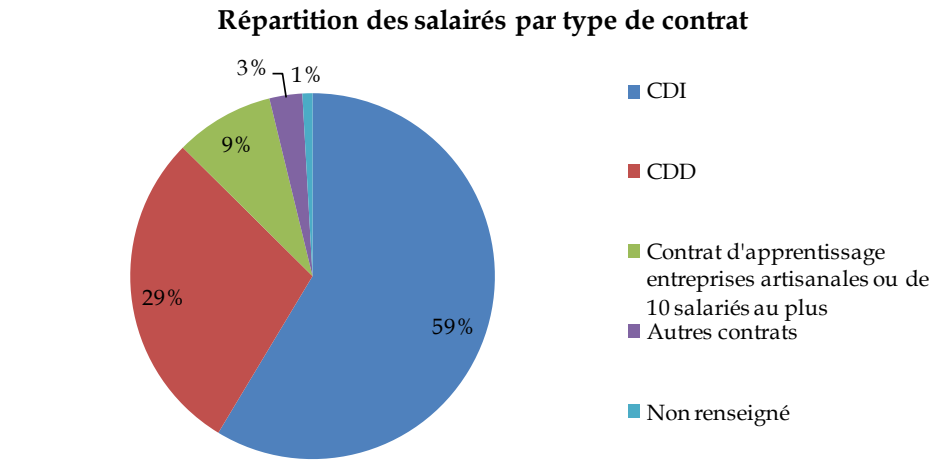
Répartition Hommes/Femmes



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

Les types de contrats pour les salariés du secteur de l'alimentation de détail

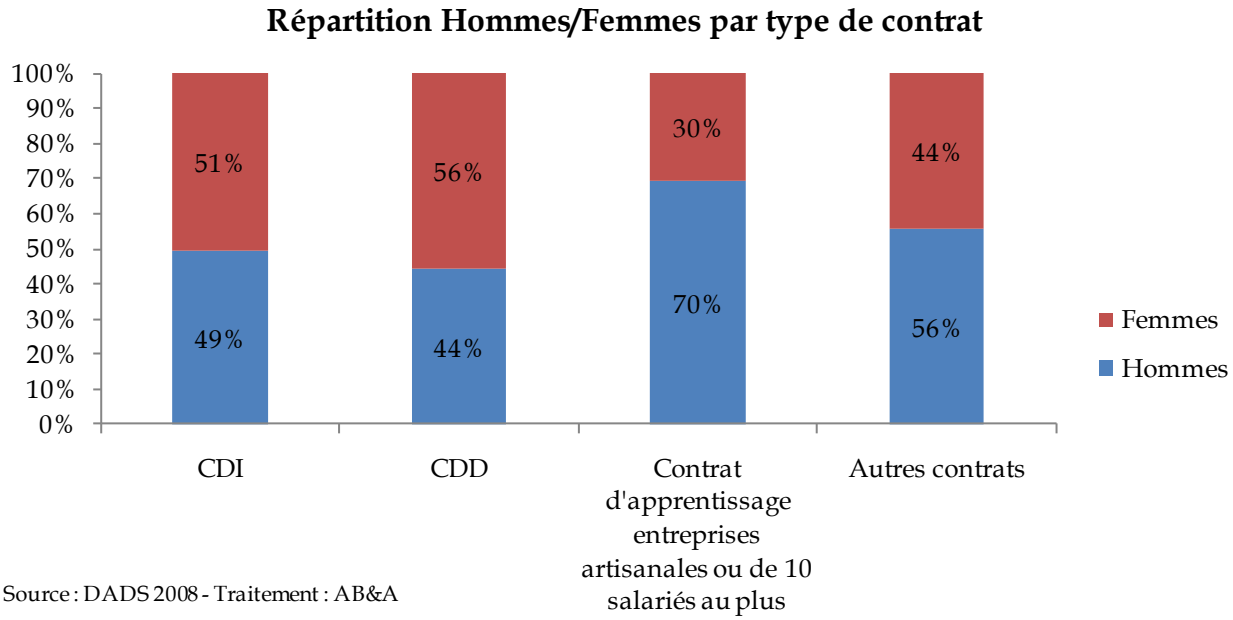
- *59% de contrats sont à durée indéterminée*



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- ***Proportionnellement, il y a plus de contrats à durée déterminée pour les femmes. De plus, 70% des apprentis sont des hommes.***

Cependant, il y a presque autant de femmes que d'hommes en CDI pour l'ensemble du secteur.

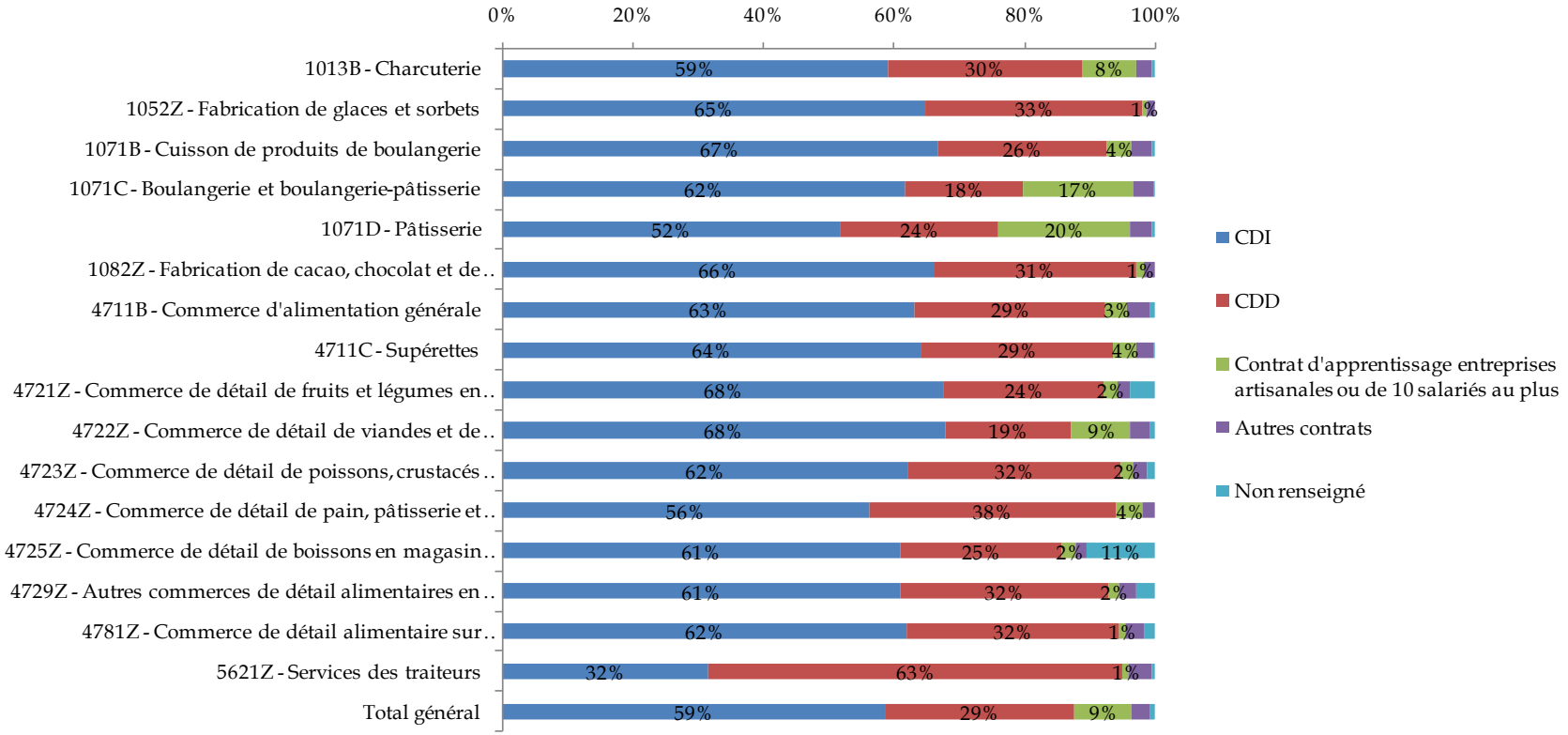


Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

Tous les NAF ont une typologie de contrats se rapprochant de la moyenne du secteur

- **Entre 52% et 68% de CDI**, à l'exception des services de traiteurs qui ont une proportion de CDI très inférieure
- **Un taux de CDD proche de 30%,** à l'exception des services des traiteurs qui ont recours à ce type de contrat 2,5 fois plus que la moyenne, ainsi que la boulangerie et la pâtisserie qui ont un taux plus faible et une plus forte proportion de salariés en contrat d'apprentissage.

Répartition des salariés par type de contrat

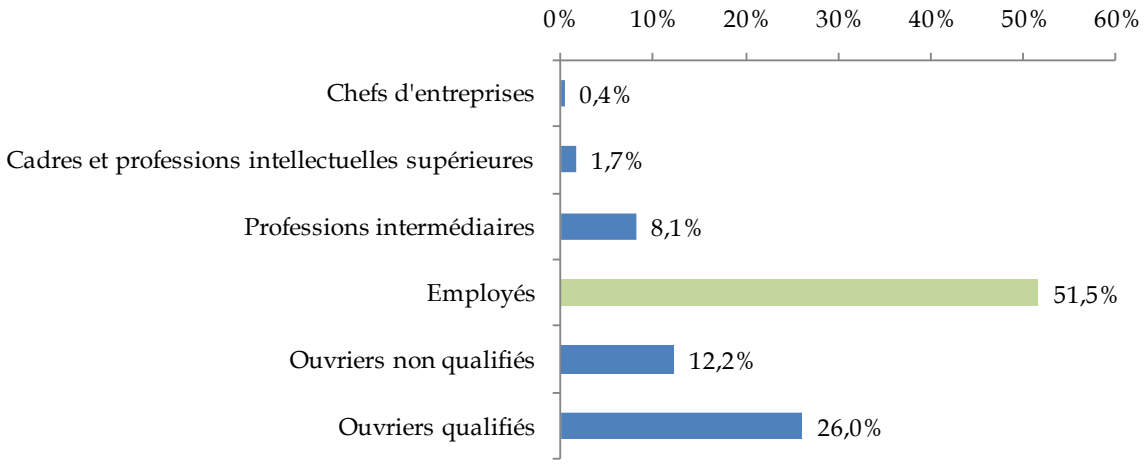


Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

Les catégories socioprofessionnelles des salariés

- ***Plus de la moitié des salariés du secteur de l'alimentation de détail sont des employés. Un quart d'entre eux sont des ouvriers qualifiés***

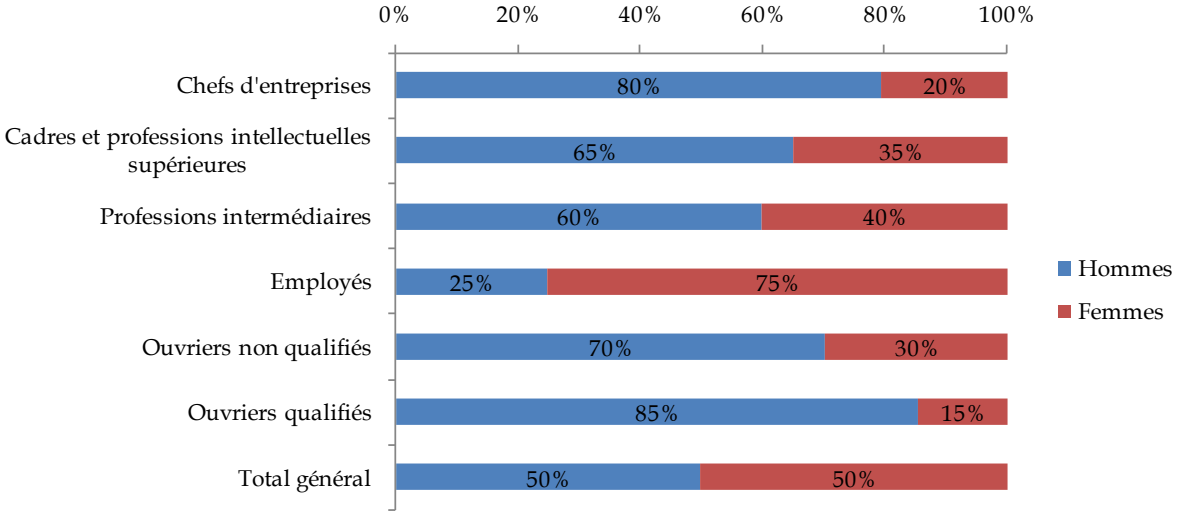
Répartition des salariés par grande CSP



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- ***Sur l'ensemble du secteur, les trois quarts des employés sont des femmes. A l'inverse, les hommes sont surreprésentés dans les catégories « ouvriers » et « chefs d'entreprises.***

Répartition Hommes/Femmes par grande CSP

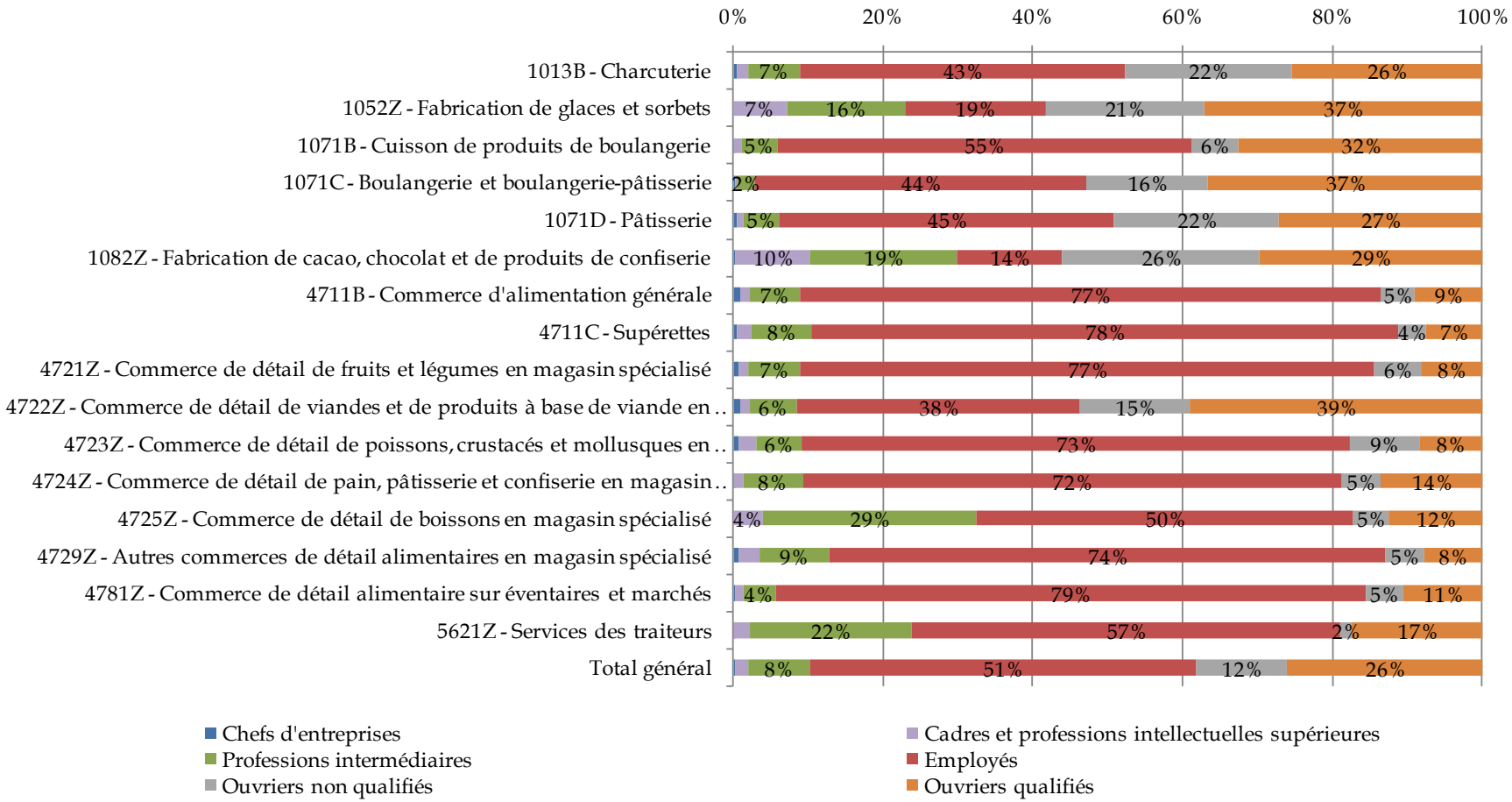


Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La répartition des salariés par CSP varie fortement entre NAF

Répartition des salariés par grande CSP



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

Le type d'emploi des salariés du secteur

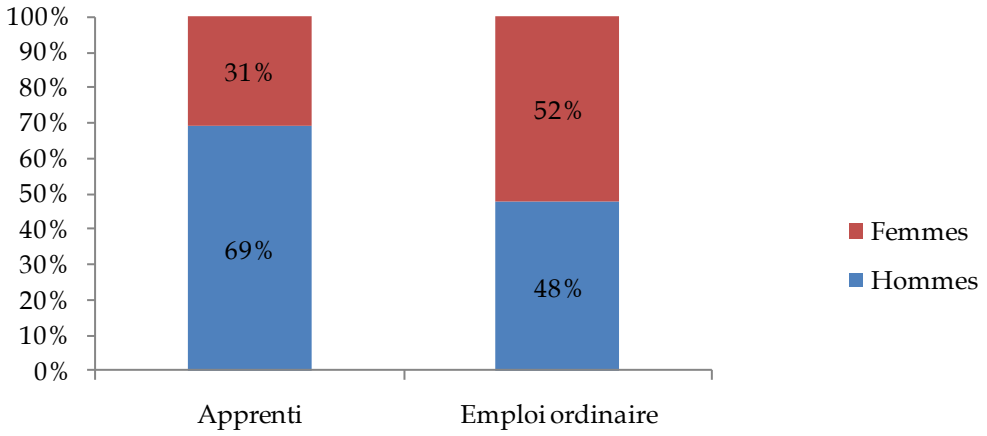
- ***90% des emplois sont des emplois ordinaires ; 10% sont tenus par des apprentis.***

Ce taux d'apprentis est évidemment considérable et culturellement inscrit dans le secteur.

Nota : Les contrats aidés et les stages ne représentent que 775 emplois. Ils ne sont pas intégrés dans les graphiques suivants.

- ***Alors que les hommes et les femmes sont presque également représentés dans les emplois ordinaires, 69% des personnes en apprentissage sont des hommes, montrant que ce dispositif est utilisé en majorité pour les emplois techniques de fabrication***

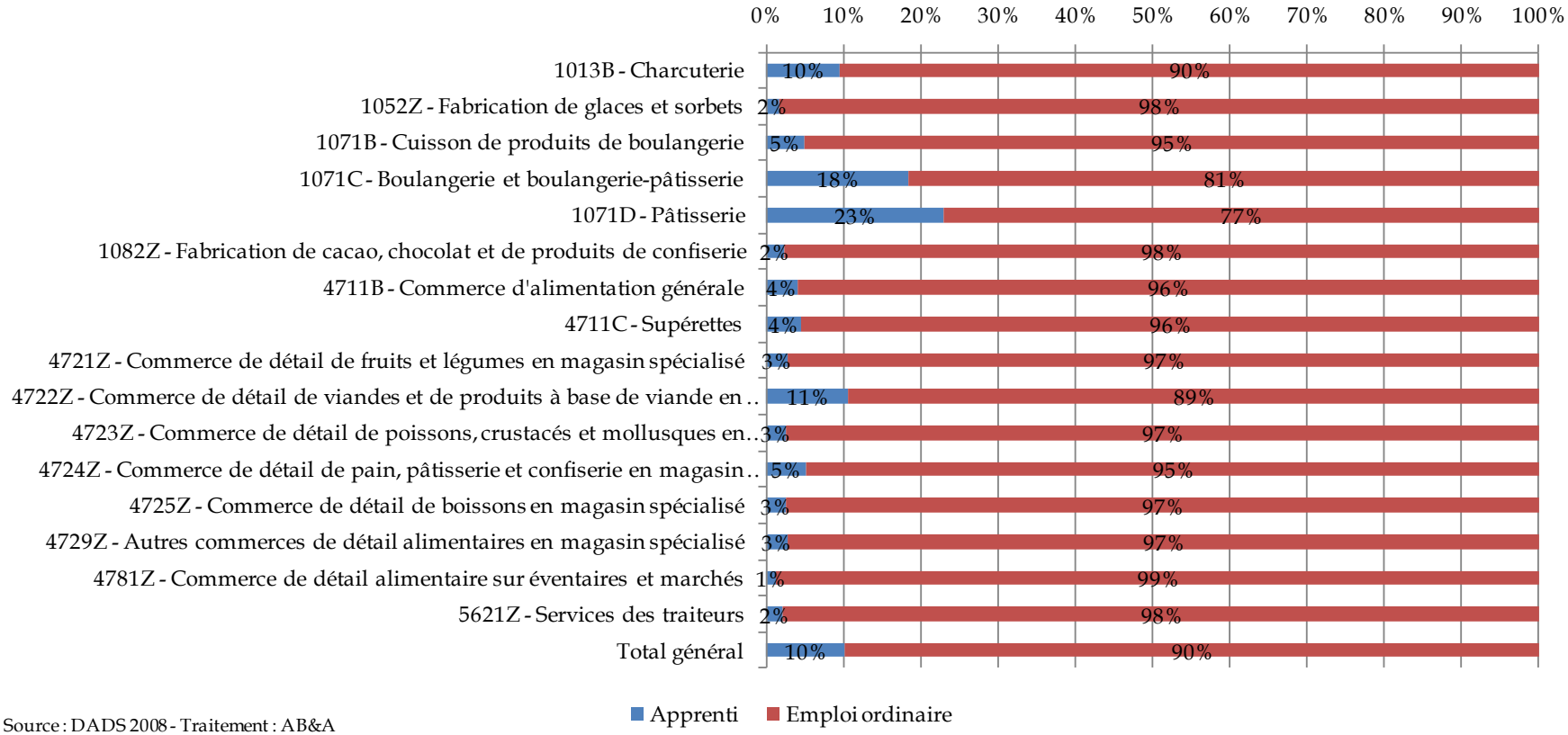
Répartition Hommes/Femmes par type d'emploi



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- ***La boulangerie et la pâtisserie ont cependant un taux d'apprentissage beaucoup plus élevé (respectivement 18% et 23% des emplois). Le commerce de détail de viandes et produits à base de viande a aussi une proportion d'apprentis comparativement plus élevée.***

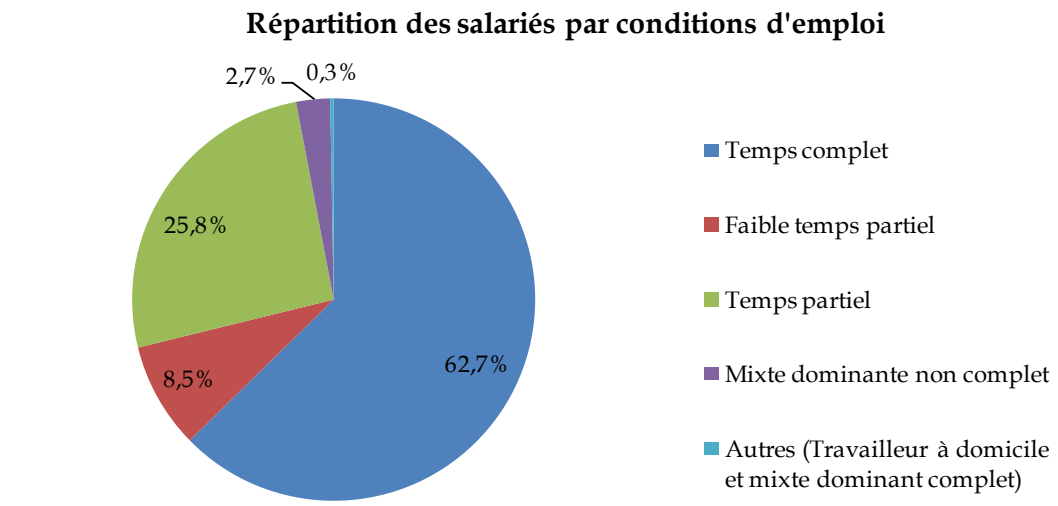
Répartition des salariés par type d'emploi



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

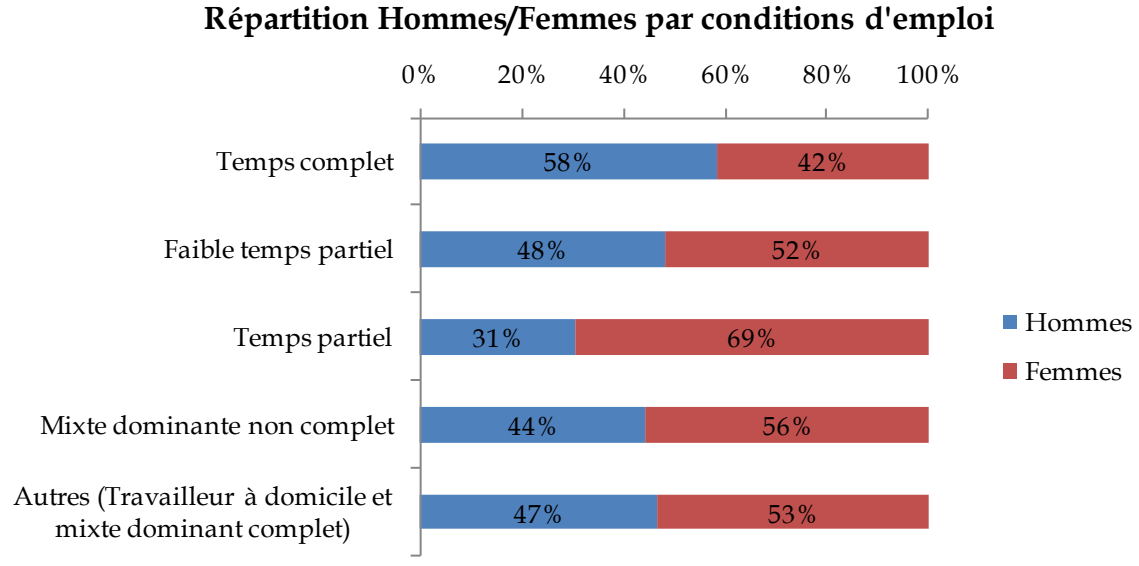
Les conditions d'emploi des salariés dans l'alimentation de détail

- *63% des salariés sont à temps complet ; un peu plus d'un tiers occupent un emploi dans le secteur à temps partiel.*



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- *Les postes à temps partiel sont très majoritairement occupés par des femmes (69%) ; en revanche elles n'occupent que 42% des postes à temps complet*

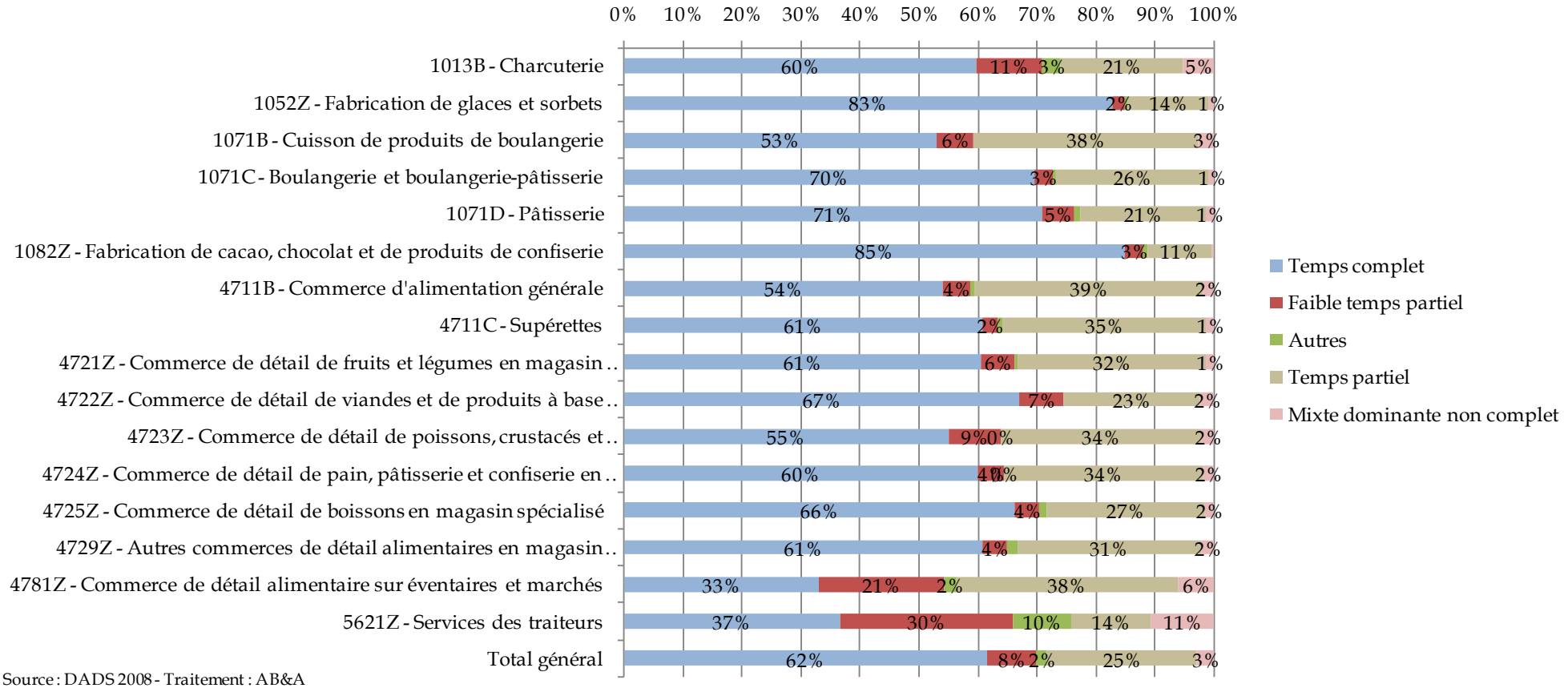


Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

Le détail révèle certaines différences entre NAF

- à l'exception du commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés et les services de traiteurs qui ont un recours au temps partiel plus élevé
- à l'exception de la boulangerie, pâtisserie et chocolaterie qui ont un plus fort taux de temps complet.

Les conditions d'emploi

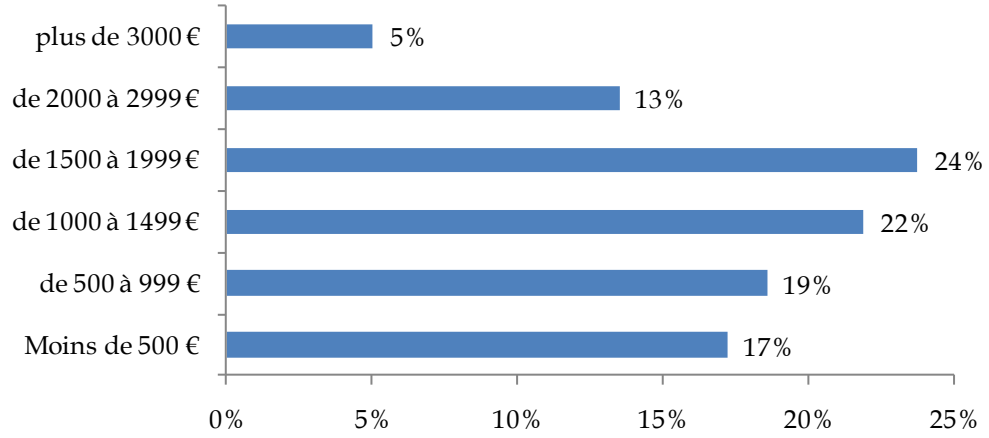


Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

La rémunération brute des salariés

- ***Un quart des salariés percevraient une rémunération brute entre 1500 et 1999 euros. 58% des salariés ont une rémunération inférieure à 1499 euros.***

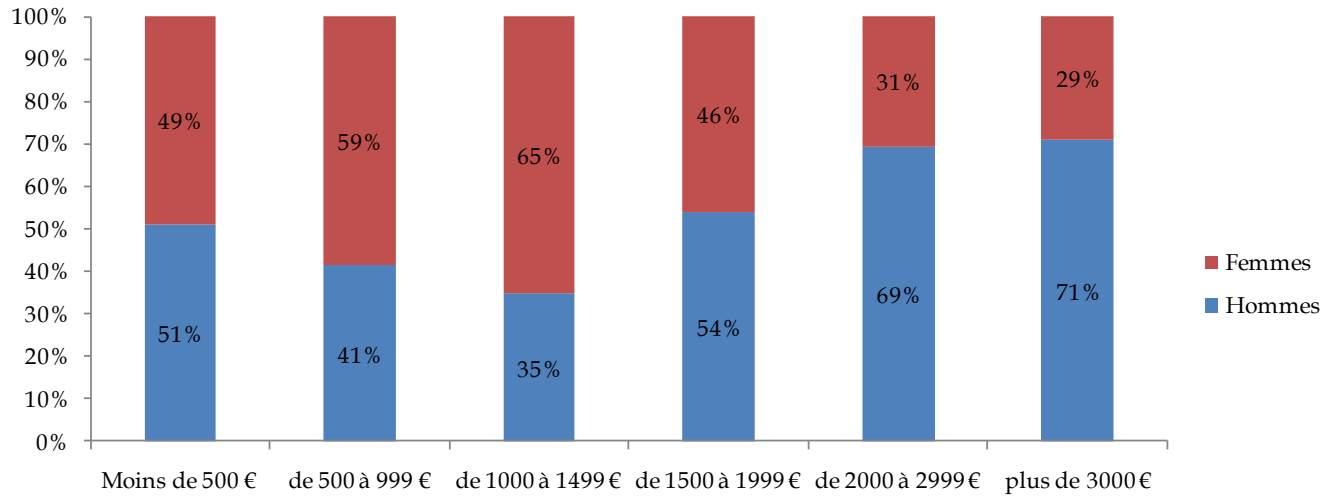
Répartition des salariés par tranche de salaire



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- ***De manière tendancielle (à l'exception des faibles revenus), plus les salaires sont élevés, moins les femmes sont représentées***

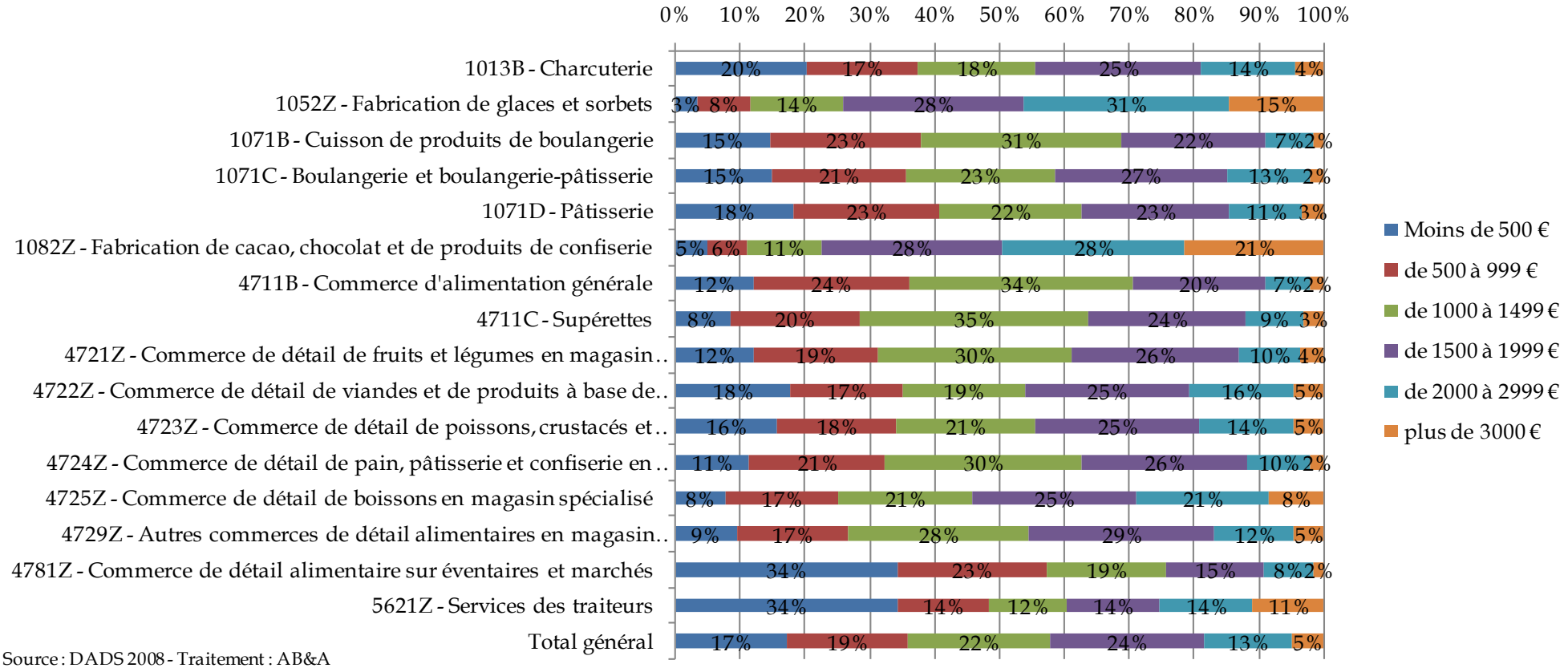
Répartition Hommes/Femmes par tranche de rémunération



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

- ***Les niveaux de rémunération sont partiellement différents entre NAF et sont de manière générale en lien avec la typologie des emplois (temps complet, temps partiel, faible temps partiel, apprentissage)***

Répartition des salariés par tranche de salaire



Source : DADS 2008 - Traitement : AB&A

L'ancienneté des salariés des entreprises de l'alimentation de détail

■ *L'ancienneté des salariés varie selon les secteurs entre 6 et 8 ans*

Nota : ces données sont issues d'enquêtes déclaratives

Ancienneté des salariés	
Commerce d'Alimentation générale + Commerce de fruits et légumes + Commerce de boissons +Commerce de produits laitiers	6 ans
Boucherie +Charcuterie +Traiteurs	7 ans
Poissonnerie	8 ans
Pâtisserie	6 ans
Boulangerie-Pâtisserie	7,8 ans

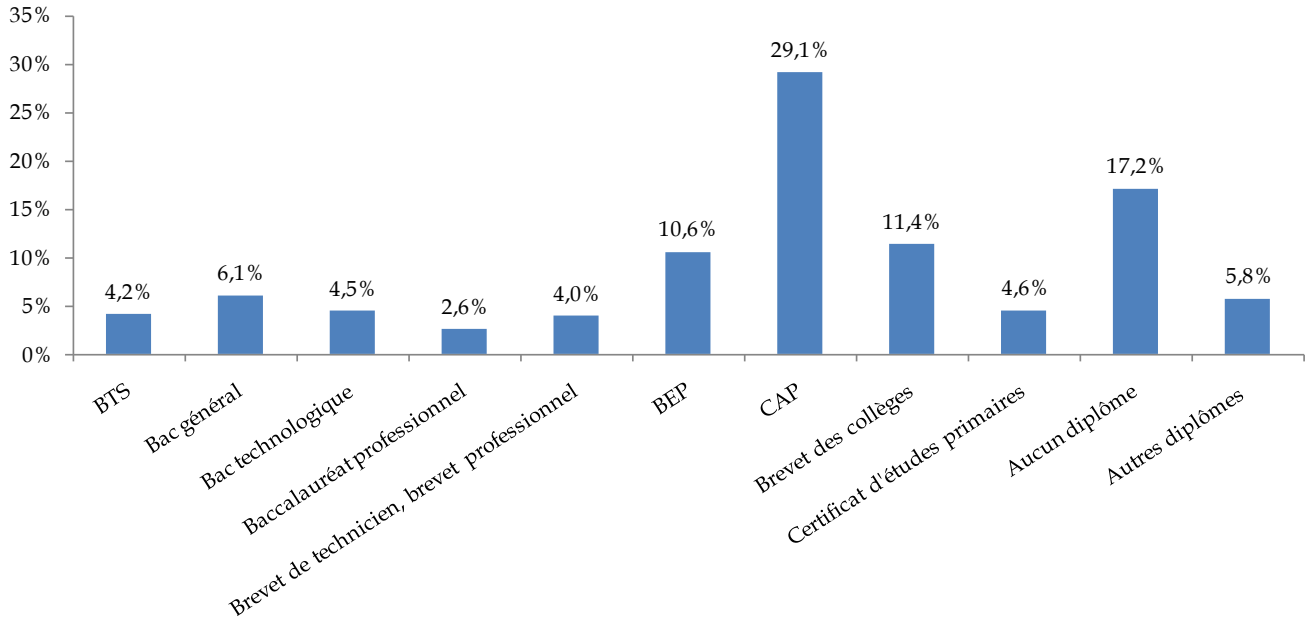
Source : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009 et Rapport de Branche 2011pour la Boulangerie-Patisserie

La formation initiale des salariés

Nota : l'Enquête Emploi de l'INSEE est ici utilisée car aucune autre source ne permet l'analyse de cet indicateur.

■ *Presque 30% des salariés du secteur ont obtenu un CAP ; la proportion de personnes sans diplôme est significative*

Répartition des salariés par diplôme (le plus élevé obtenu)

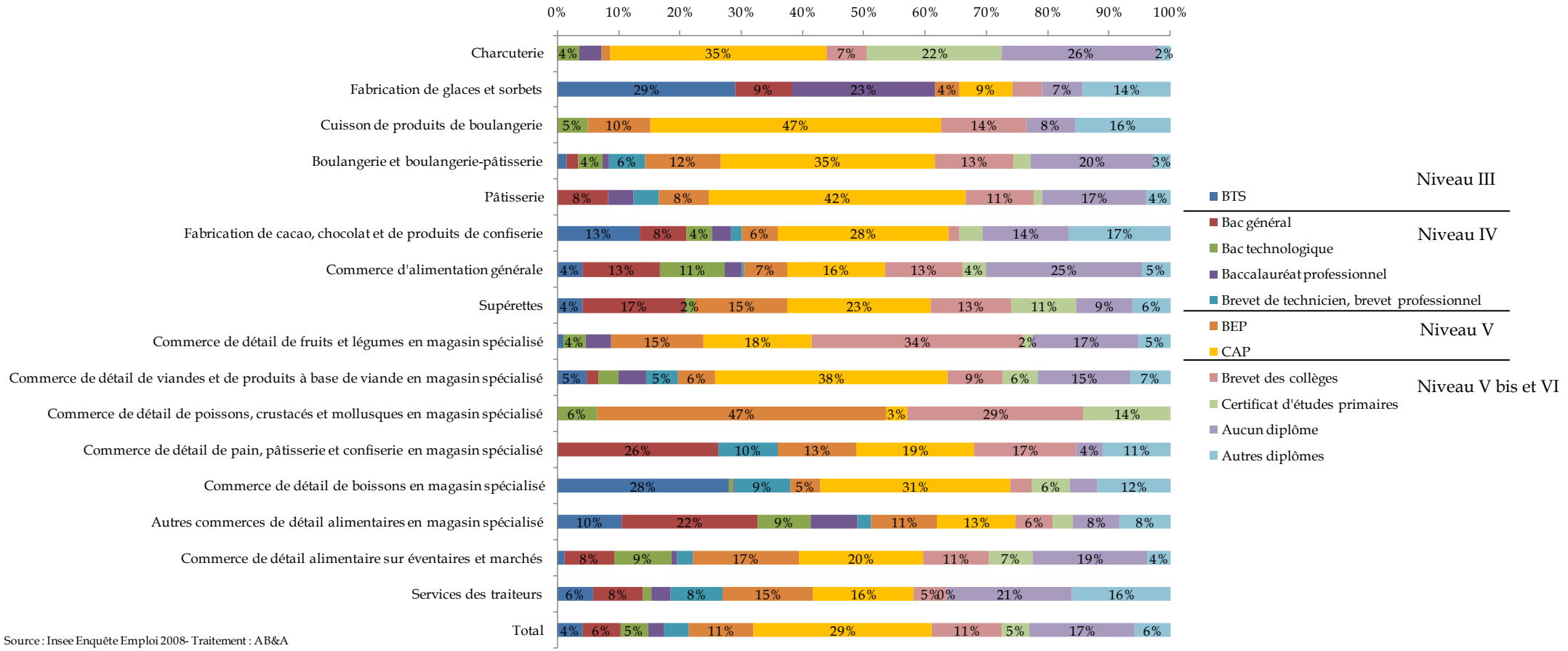


Source : Insee Enquête Emploi 2008- Traitement : AB&A

■ *Le CAP reste logiquement le diplôme le plus répandu pour la majorité des NAF*

- à l'exception de la **fabrication de glaces et sorbets** dont une grande partie des salariés a obtenu un **BTS ou un Bac Professionnel**
- à l'exception aussi des salariés du **commerce de détail de boissons** dont **28% a obtenu un BTS**
- le **Brevet des Collèges** est le diplôme le plus élevé obtenu pour une part significative des salariés dans le **commerce de détail de fruits et légumes et la poissonnerie**

Répartition des salariés par diplôme (le plus élevé obtenu)



Source : Insee Enquête Emploi 2008- Traitement : AB&A

Les maladies professionnelles des salariés

Indication de source

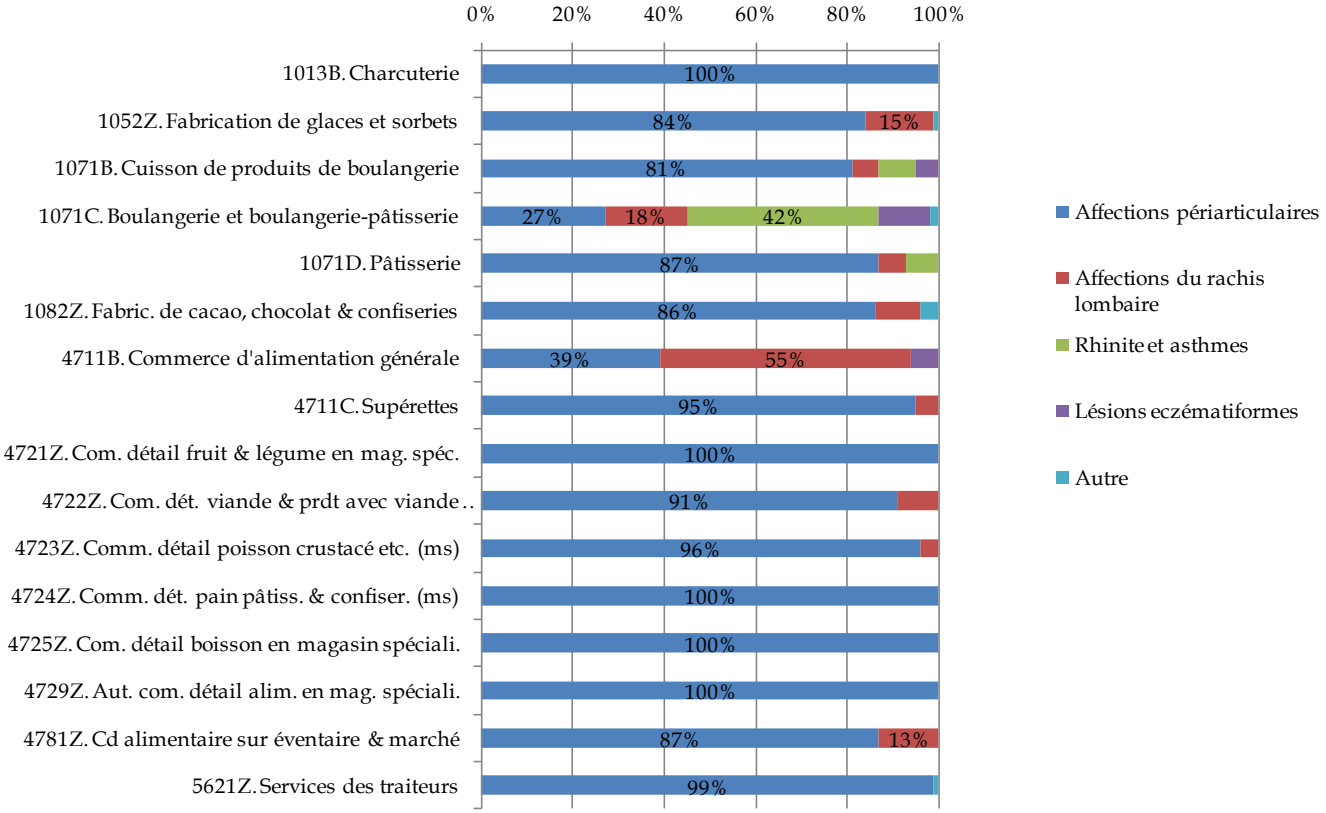
- Les sources des données suivantes sont les statistiques technologiques des accidents du travail dans le cadre du Régime Général, pour l'année 2009, établis par la CNAMTS.

Répartition des journées d'invalidité par types d'affections et par code NAF

- Une dominante des problèmes d'articulation, puis des affections liées aux charges lourdes
- Dans le graphique suivant, les affections ont été classées comme suit :

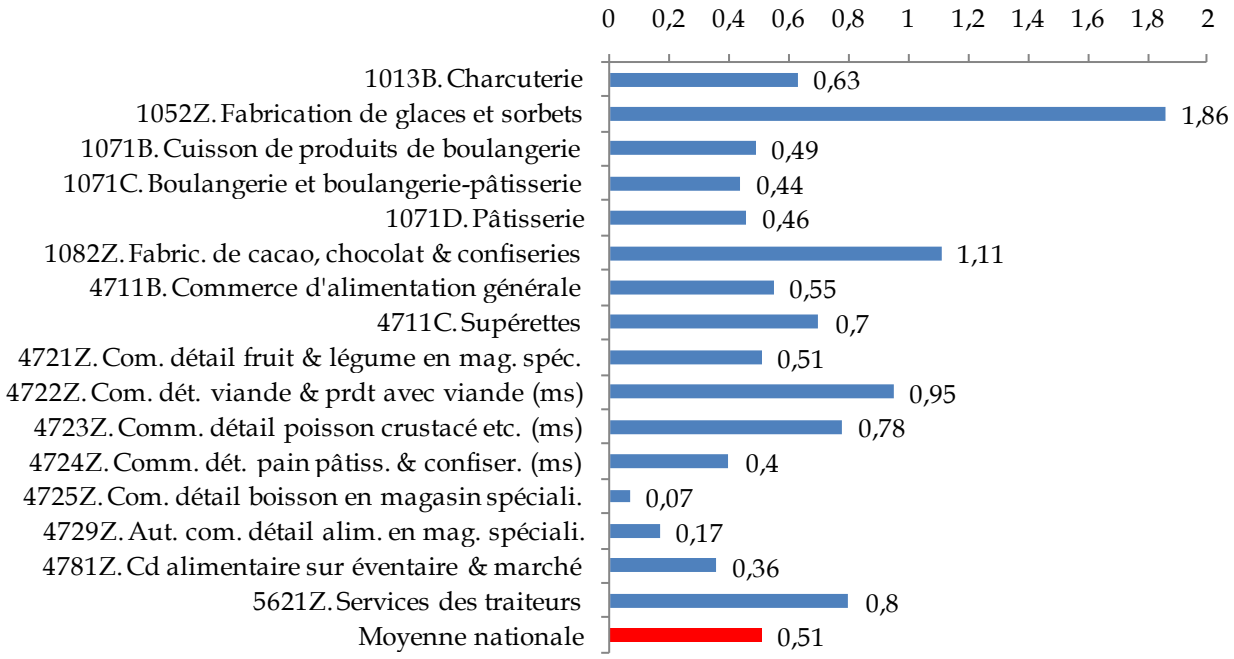
Terme utilisé dans le graphique	**Terme utilisé par la CNAMTS**
Affections périarticulaires	Affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail
Affections du rachis lombaire	Affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manutention manuelle de charges lourdes
Rhinite et asthmes	Rhinite et asthmes professionnels
Lésions eczématiformes	Lésions eczématiformes de mécanisme allergique
Autre	Affections engendrées par les solvants organiques liquides à usage professionnel
	Affections provoquées par les vibrations et chocs transmis par certaines machines-outils, outils et objets et par les chocs itératifs du talon de la main sur des éléments fixes
	Cancer broncho-pulmonaire provoqué par l'inhalation de poussières d'amiante

Répartition des journées d'invalidité par types d'affections et par code NAF



- Certains types d'affections sont spécifiques à des NAF :
  - 1% des journées d'invalidité pour la fabrication de glaces et sorbets sont dues à des affections engendrées par les solvants organiques liquides à usage professionnel.
  - 1% des journées d'invalidité pour la Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie sont dues à des affections provoquées par les vibrations et chocs transmis par certaines machines-outils, outils et objets et par les chocs itératifs du talon de la main sur des éléments fixes.
  - 2% des journées d'invalidité pour la fabrication de cacao, chocolat, et produits de confiserie sont dues aux cancers broncho-pulmonaires provoqués par l'inhalation de poussières d'amiante.

■ *Récapitulatif du nombre de journées d'invalidité de travail moyen par salarié par code NAF en 2009*[7]

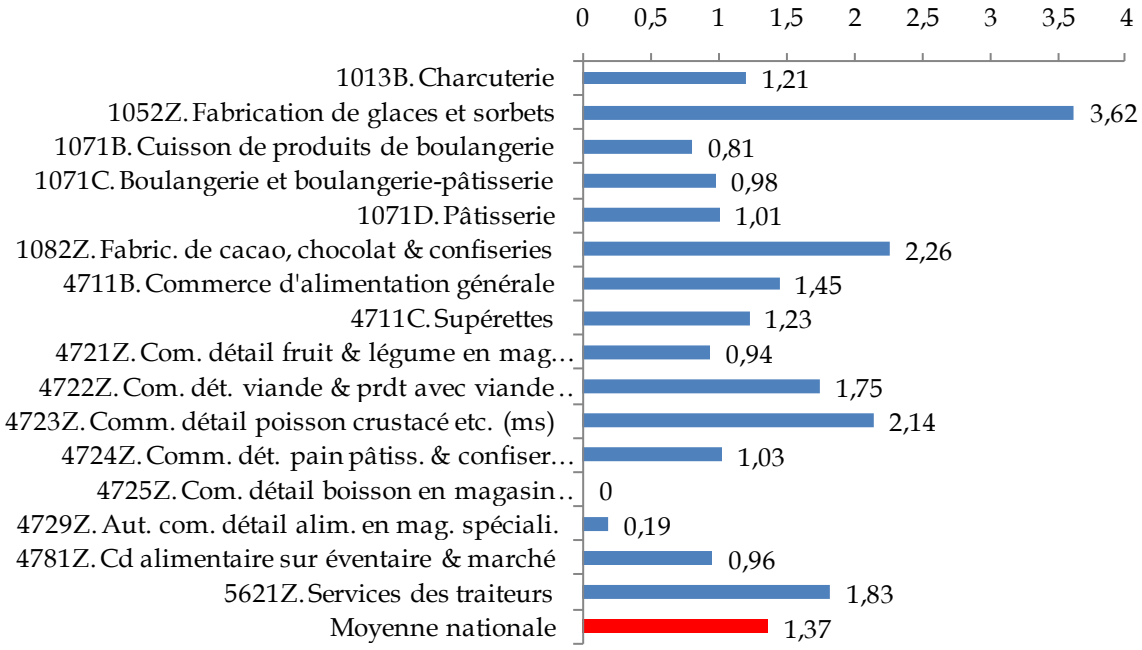


7 *La moyenne nationale est la moyenne de l'ensemble des 9 grandes branches d'activités, à savoir : industries de la métallurgie, industries du bâtiment et des travaux publics, industries des transports, de l'eau, du gaz, de l'électricité, du livre et de la communication, Services, commerces et industries de l'alimentation, Industries de la chimie, du caoutchouc, de la plasturgie, Industries du bois, de l'ameublement, du papier-carton, du textile, du vêtement, des cuirs et des peaux et des pierres et terres à feu, Commerce non alimentaire, Activités de service I, Activités de service II*

■ ***Nombre d'incapacités permanentes consécutives aux maladies professionnelles***

- En 2009, aucun décès n'est à noter.

Nombre moyen d'incapacités permanentes consécutives aux maladies professionnelles pour 1 000 salariés en 2009



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

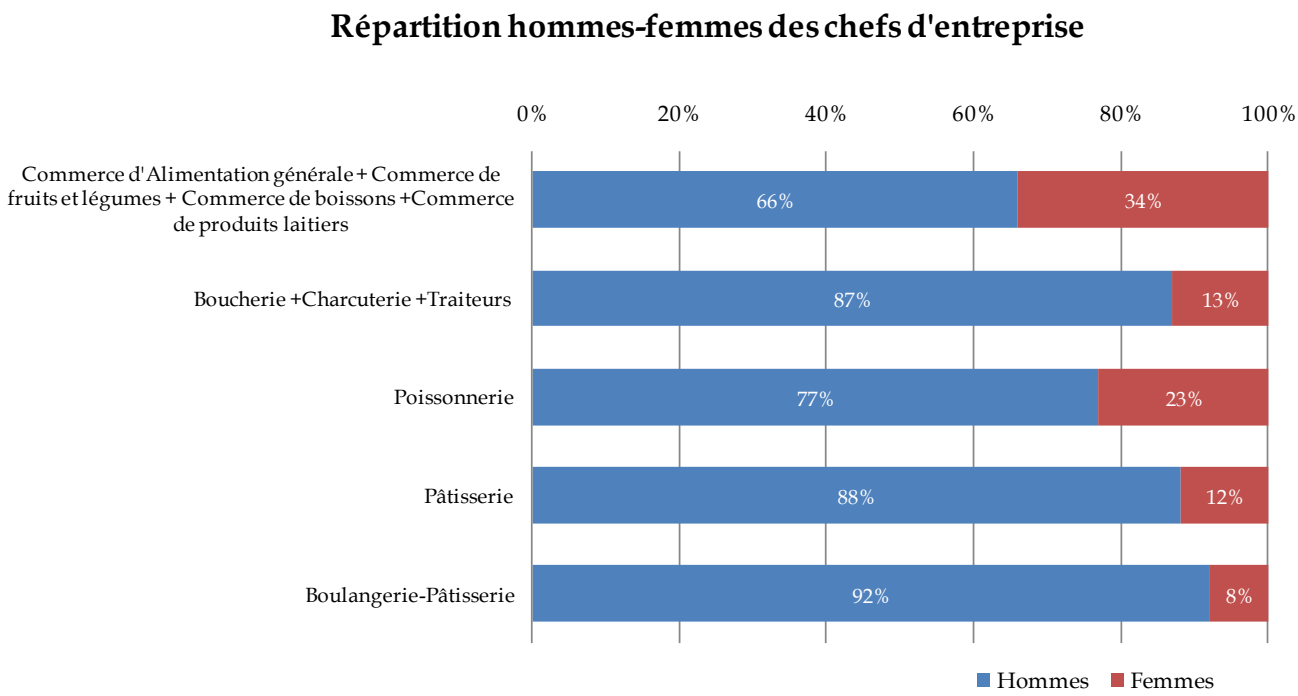
2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

Profil des chefs d'entreprise

Nota : la source utilisée ici est l'Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation (2009). Cette dernière ne comprend pas la Boulangerie-Pâtisserie ; quelques indicateurs sont cependant fournis dans le rapport de Branche de la Boulangerie-Pâtisserie (2007) et sont intégrés dans la mesure du possible. Ces données sont à considérer avec précaution car issues d'une enquête déclarative auprès d'un panel de professionnels.

■ *La répartition Hommes/Femmes des chefs d'entreprise*



Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009+ Rapport de branche de la boulangerie-pâtisserie 2007
Présentation: Ambroise Bouteille et Associés

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ *Âges moyens par secteur*

	Âge moyen des chefs d'entreprise
Commerce d'Alimentation générale + Commerce de fruits et légumes + Commerce de boissons +Commerce de produits laitiers	46,5 ans
Boucherie +Charcuterie +Traiteurs	45,5 ans
Poissonnerie	46,5 ans
Pâtisserie	44,5 ans
Boulangerie-Pâtisserie	43 ans

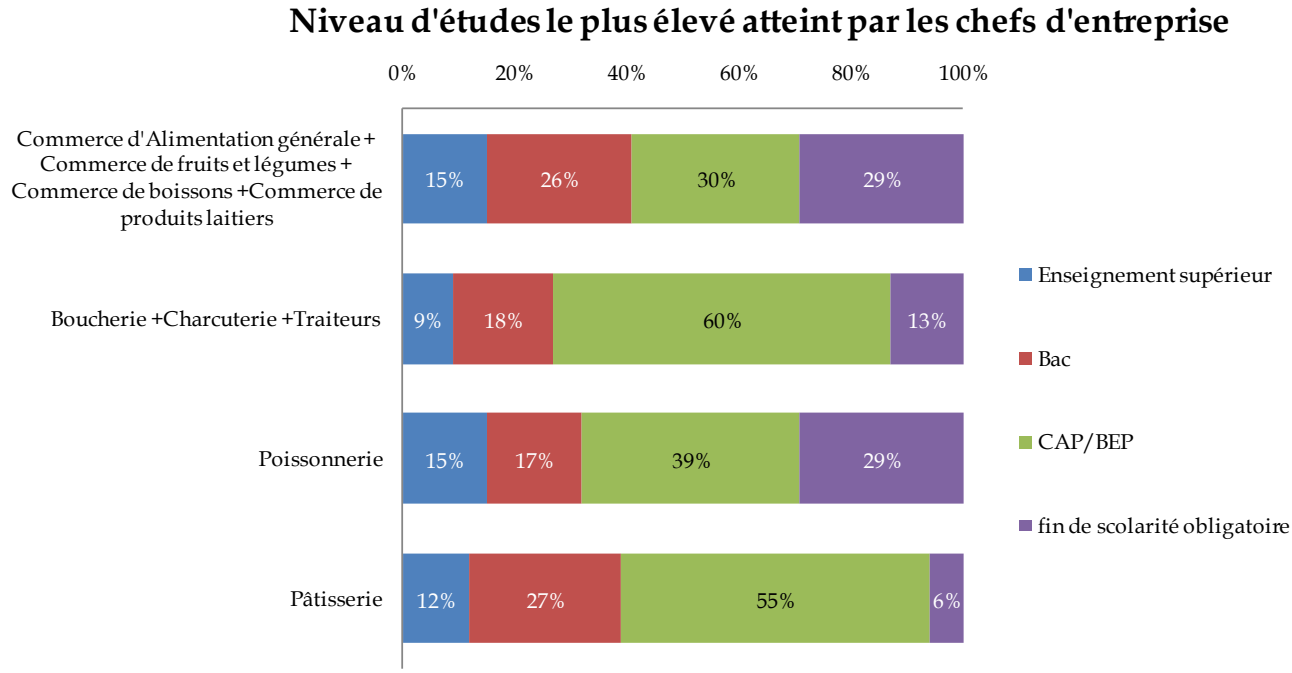
Source : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009+ Rapport de branche de la boulangerie-pâtisserie 2007

Nota : nous ne disposons pas de données fiables pour la Boulangerie-Pâtisserie sur les indicateurs suivants

■ *Ages moyens à l'installation par secteur*

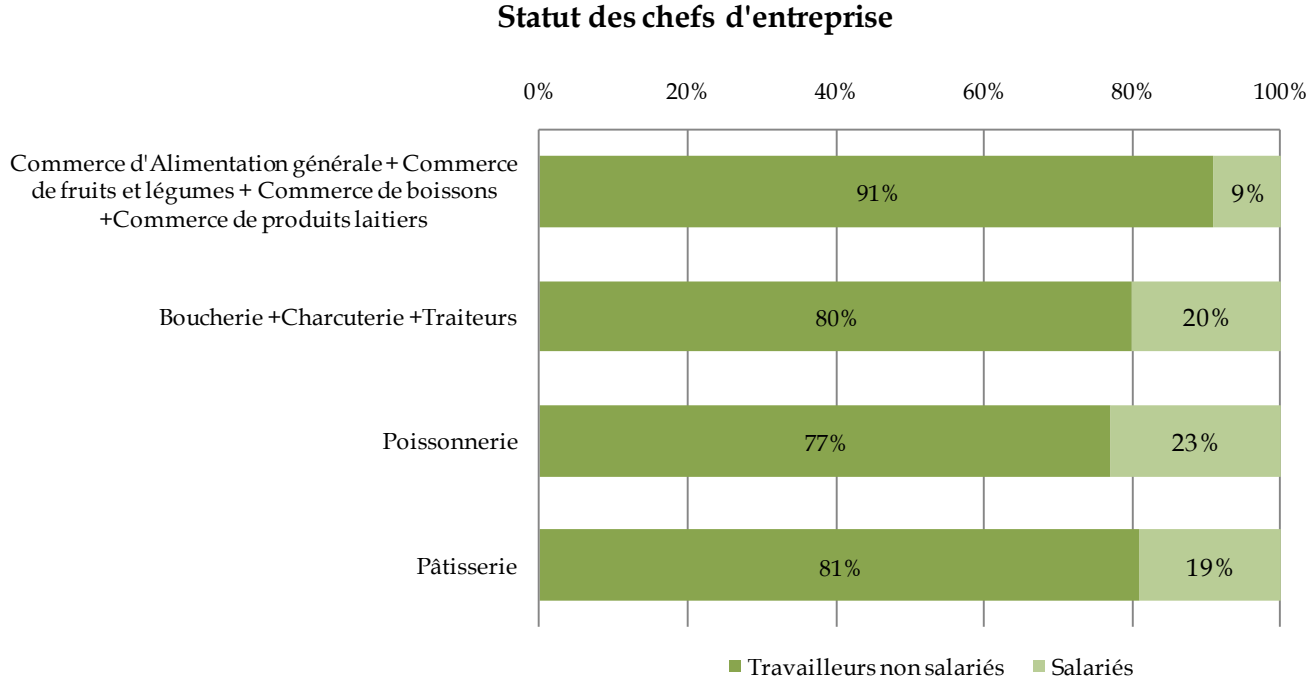
	Âge moyen des chefs d'entreprise
Commerce d'Alimentation générale + Commerce de fruits et légumes + Commerce de boissons +Commerce de produits laitiers	33,5 ans
Boucherie +Charcuterie +Traiteurs	31 ans
Poissonnerie	31,5 ans
Pâtisserie	31 ans
Boulangerie-Pâtisserie	nc

Niveau de qualification : sans surprise, une prépondérance des CAP/BEP



Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009
Présentation : Ambroise Bouteille et Associés

■ ***Statut des chefs d'entreprises : les chefs d'entreprises sont, pour plus des ¾, non-salariés sur l'ensemble des secteurs***



Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009
Présentation : Ambroise Bouteille et Associés

Profil des conjoints (collaborateurs, salariés, associés)

Nota : la source utilisée est ici l'enquête sociale de l'Observatoire pour l'ensemble des secteurs hors boulangerie-pâtisserie. La fiabilité des données est fragilisée du fait de leur caractère déclaratif ; de plus, les conjoints sont, de manière générale, difficilement dénombrables.

La définition de l'INSEE pour le conjoint est la suivante : personne travaillant pour ou avec un membre de sa famille sans être salarié.

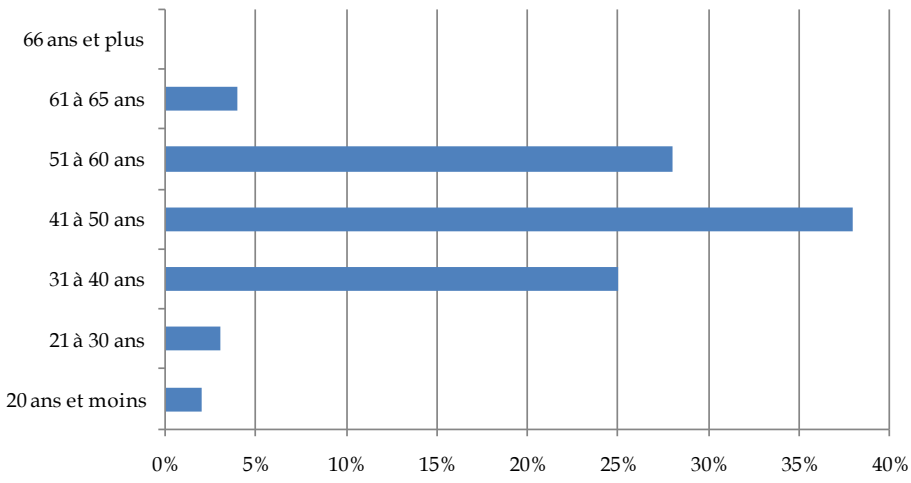
■ *Dénombrement des conjoints*

- 37 900 conjoints ont été recensés par l'enquête sociale de l'Observatoire pour l'alimentation de détail hors boulangerie-pâtisserie.
- L'INSEE dénombre pour la boulangerie-pâtisserie (selon la définition précisée ci-avant) environ 7 900 conjoints.

■ *Pyramide des âges : une forte proportion de conjoints a entre 41 et 50 ans.*

- Pyramide des âges globale

Pyramide des âges des conjoints - ensemble de l'alimentation de détail hors boulangerie-pâtisserie



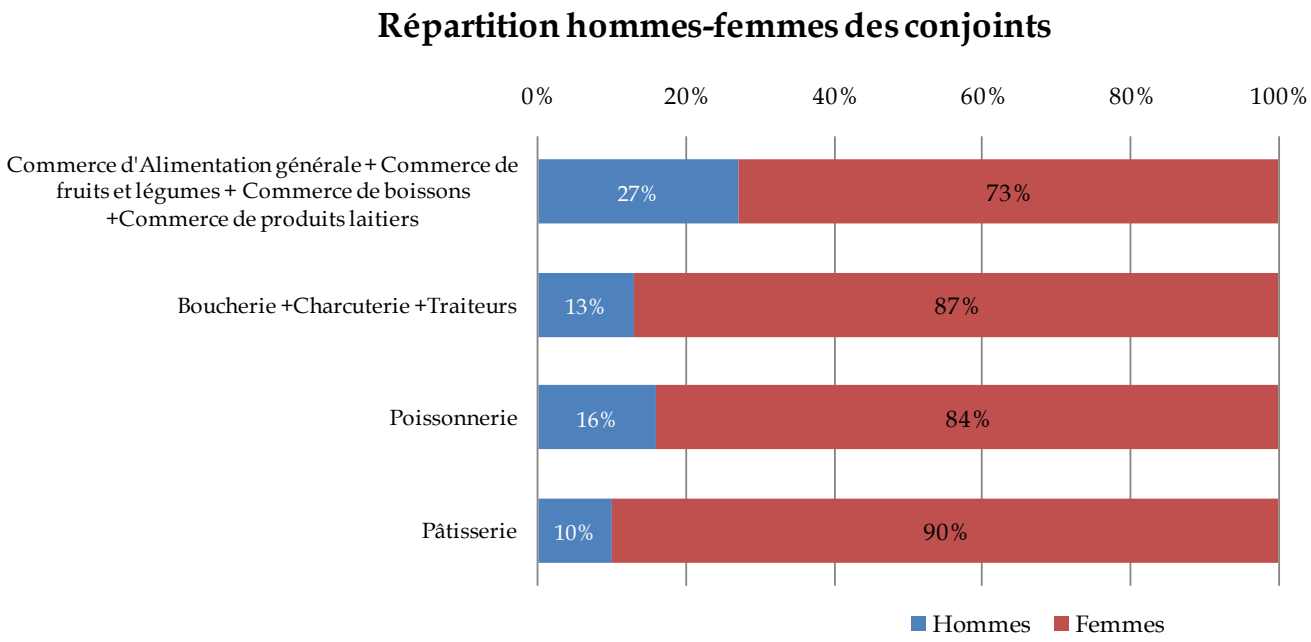
Source: Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'alimentation 2009

- Les conjoints ont en moyenne 46 ans (hors boulangerie)

	Age moyen des conjoints
Commerce d'Alimentation générale + Commerce de fruits et légumes + Commerce de boissons +Commerce de produits laitiers	46,5 ans
Boucherie +Charcuterie +Traiteurs	45 ans
Poissonnerie	47 ans
Pâtisserie	44,5 ans
Boulangerie-Pâtisserie	nc

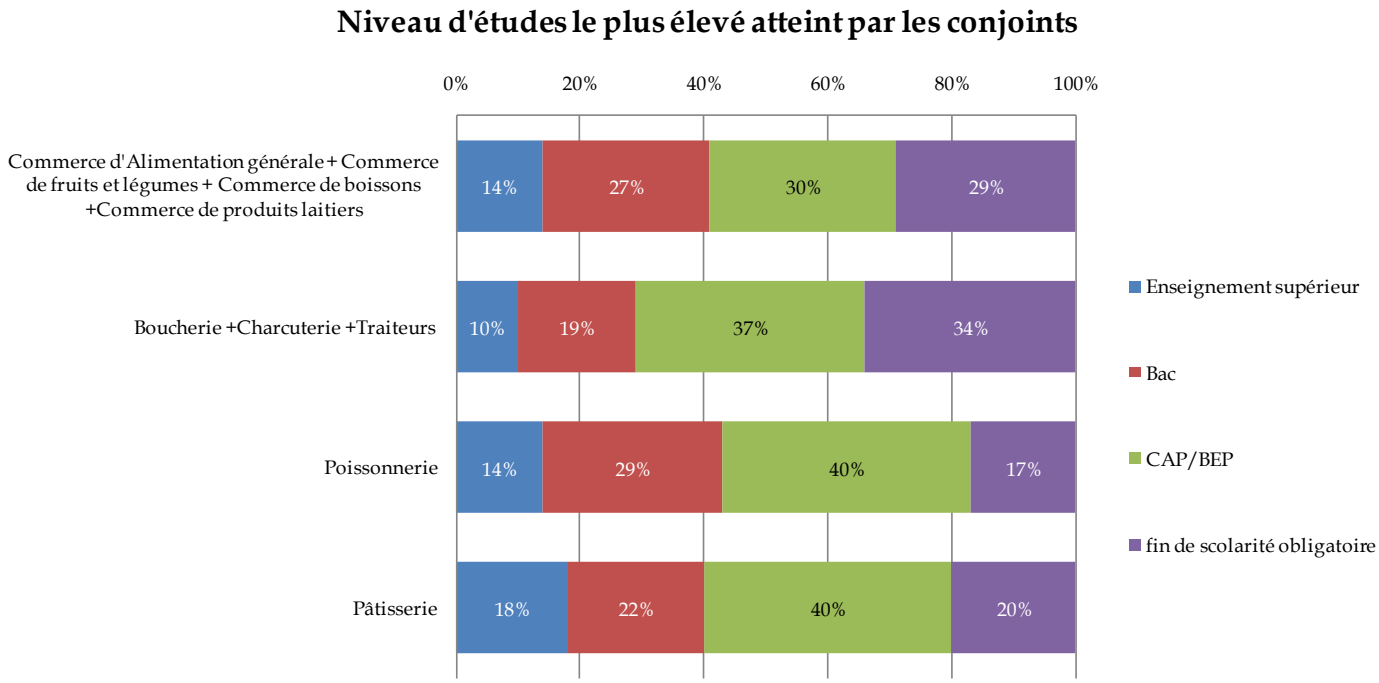
Source : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009

■ *Sexe : les conjoints sont pour l'essentiel des femmes*



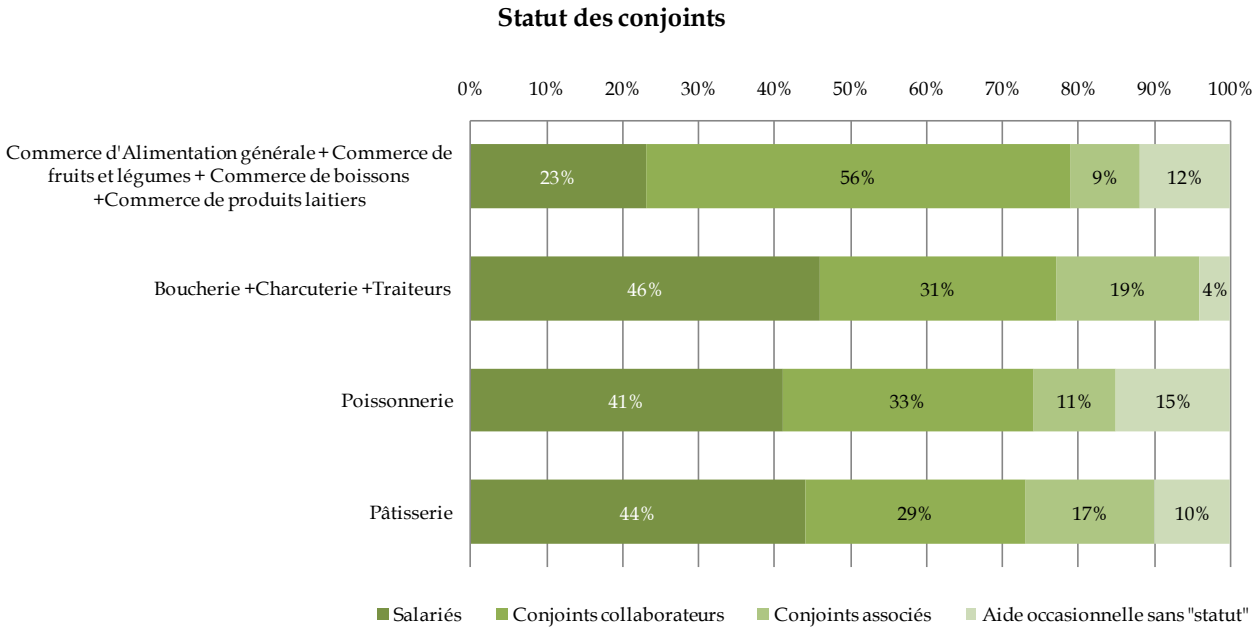
Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009
Présentation: Ambroise Bouteille et Associés

Niveau de qualification : environ 40% des conjoints ont un niveau bac ou supérieur



Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009

Statut



Sources : Enquête sociale de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les métiers de l'Alimentation 2009
Présentation : Ambroise Bouteille et Associés

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprises et de leurs conjoints

2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les diplômes de l'Education Nationale

La source : la base REFLET

Dépositaire des données de l'Education Nationale.

Les diplômes analysés : 7ème CPC

Seuls les diplômes en vigueur (non abrogés) ont été analysés.

Commission Paritaire Consultative : 7ème CPC Alimentation

Type de diplôme	Niveau	Numéro	Intitulé	Spécia-lité	Créé le
BEP	V	51022105	BOUCHER-CHARCUTIER	221	24/07/2009
CAP	V	50022135	BOUCHER	221	11/05/2005
CAP	V	50022132	BOULANGER	221	31/07/2002
CAP	V	50022130	CHARCUTIER TRAITEUR	221	25/10/1999
CAP	V	50022133	CHOCOLATIER CONFISEUR	221	21/08/2002
CAP	V	50022109	GLACIER FABRICANT	221	16/12/1992
CAP	V	50022136	PATISSIER	221	20/03/2007
CAP	V	50031221	POISSONNIER	312	20/03/2007
MC	V	1022107	BOULANGERIE SPECIALISEE	221	16/04/2003
MC	V	1022108	PATISSERIE BOULANGERE	221	04/05/2004
MC	V	1022104	PATISSERIE, GLACERIE, CHOCOLATERIE, CONFISERIE SPECIALISEES	221	28/09/1994
MC	V	1022106	VENDEUR SPECIALISE EN ALIMENTATION	221	17/09/1997
BacPro	IV	40022104	BOUCHER CHARCUTIER TRAITEUR	221	24/06/2009
BacPro	IV	40022105	BOULANGER-PATISSIER	221	02/07/2009
BacPro	IV	40031209	POISSONNIER ECAILLER TRAITEUR	312	24/06/2009
BP	IV	45022106	BOUCHER	221	14/10/1997
BP	IV	45022105	BOULANGER	221	16/12/1992
BP	IV	45022107	CHARCUTIER TRAITEUR	221	03/12/1998

Exhaustive sauf CAP Mareyeur

Agroalimentaire, alimentation, cuisine	221
Commerce et vente	312

Les données BEP et Bac Pro ne sont pas encore disponibles car ces diplômes sont de création trop récente.

Pour 3 CAP nous avons retenu le diplôme antérieur lui faisant a priori continuité :

ABROGES MAIS UTILISES EN CONTINUITE

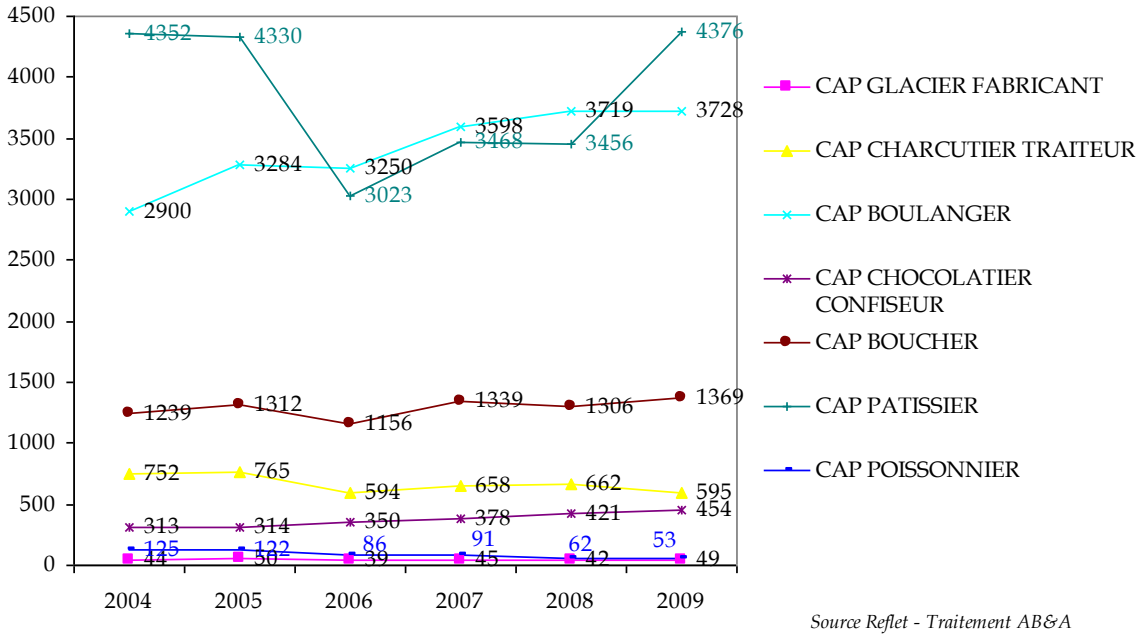
Commission Paritaire Consultative : 15ème CPC Commercialisation et distribution

Type de diplôme	Niveau	Numéro	Intitulé	Spécia-lité	Créé le	Abrogé le
CAP	IV	'50022124	PATISSIER GLACIER CHOCOLATIER CONFISEUR	221	23/08/1993	20/03/2007
CAP	IV	'50031203	POISSONNIER	312	01/09/1988	20/03/2007
CAP	IV	'50022118	PREPARATEUR EN PRODUITS CARNES	221	29/08/1990	11/05/2005

L'évolution du nombre d'admis

En **CAP** des flux stables sauf pour la boulangerie, en croissance sur la période mais qui voit un plafonnement, ainsi que la chocolaterie. La pâtisserie présente une bizarrerie sur 2006 à 2008. La charcuterie baisse en tendance.

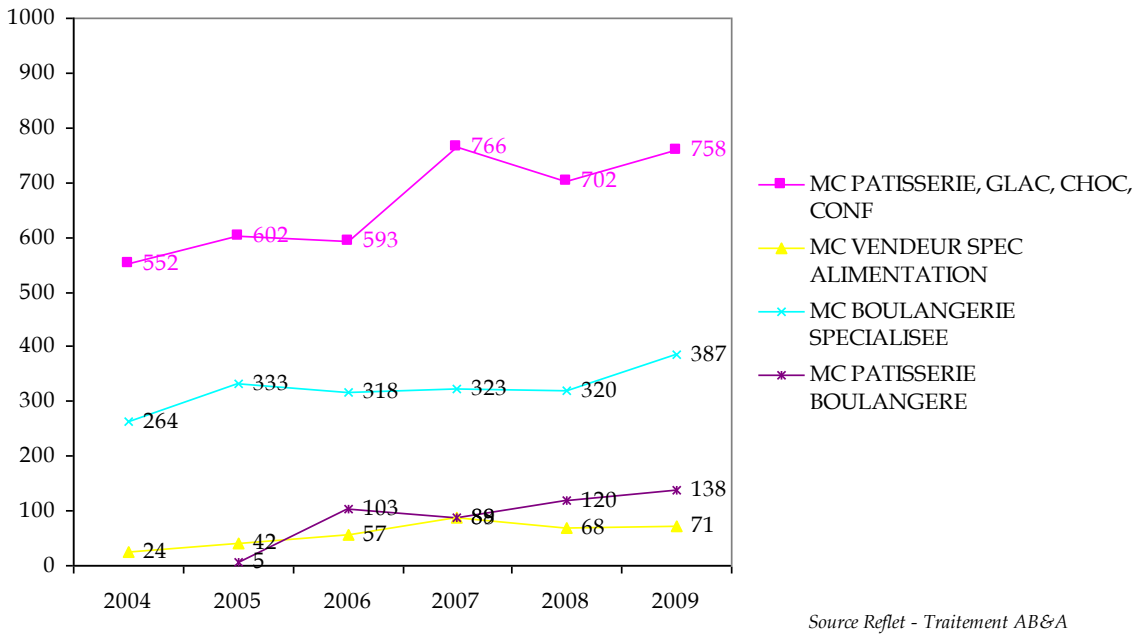
Flux des Admis pour les CAP



Source Reflet - Traitement AB&A

Des croissances dans toutes les **mentions complémentaires**.

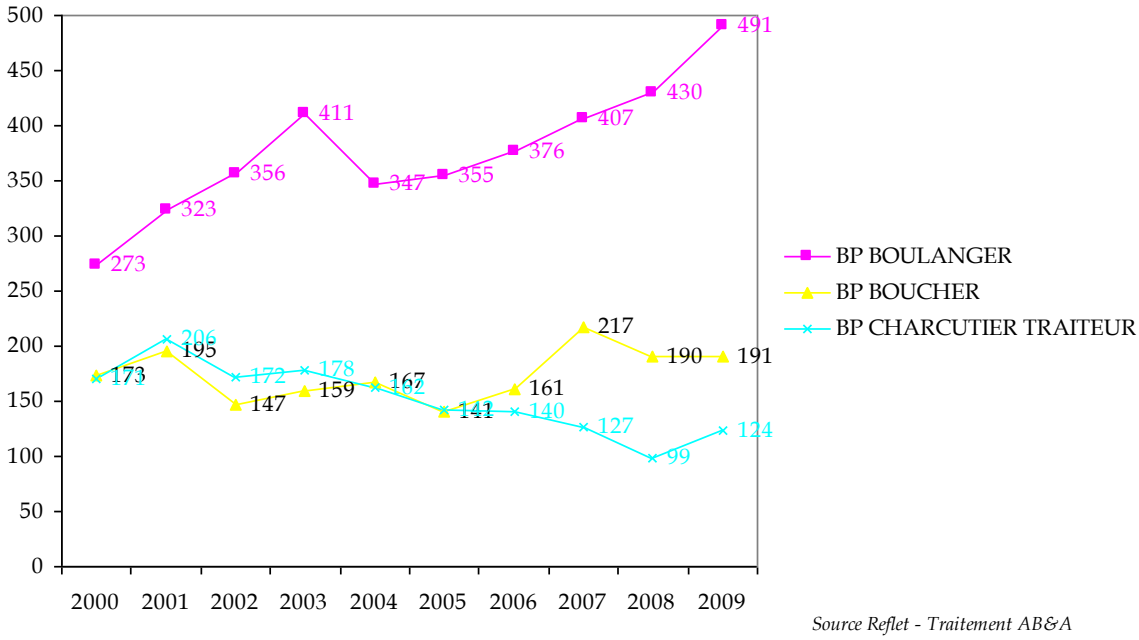
Flux des Admis pour les MC



Source Reflet - Traitement AB&A

En **BP**, même phénomène que pour les CAP.

Flux des Admis pour les BP

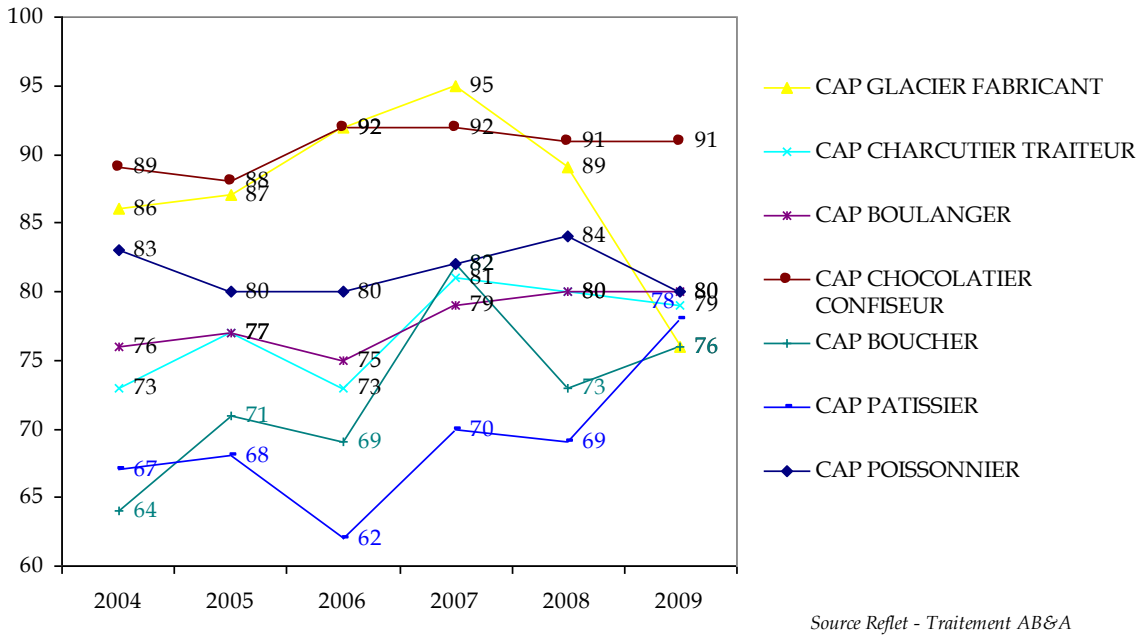


Source Reflet - Traitement AB&A

■ *Taux de réussite*

Des taux très élevés en chocolaterie et glacier (mais une baisse brutal sur ce dernier).
Des taux plus habituels et plutôt en croissance pour les autres.

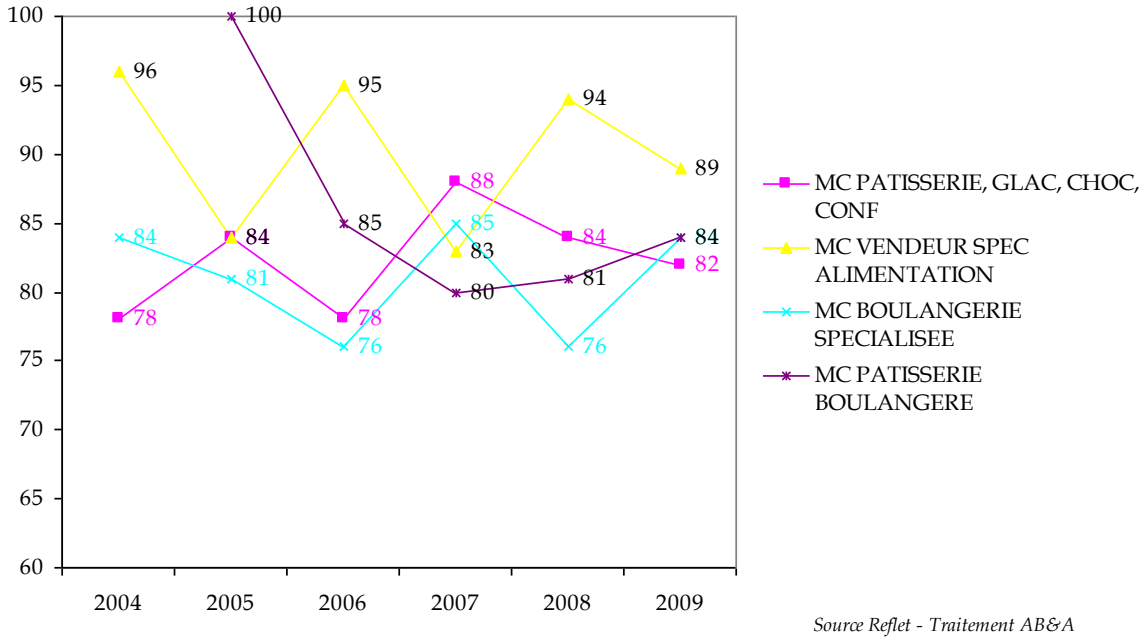
Pourcentage de réussite pour les CAP



Source Reflet - Traitement AB&A

Des taux en dents de scie. Très élevé sur la mention complémentaire vendeur spécialisé en alimentation.

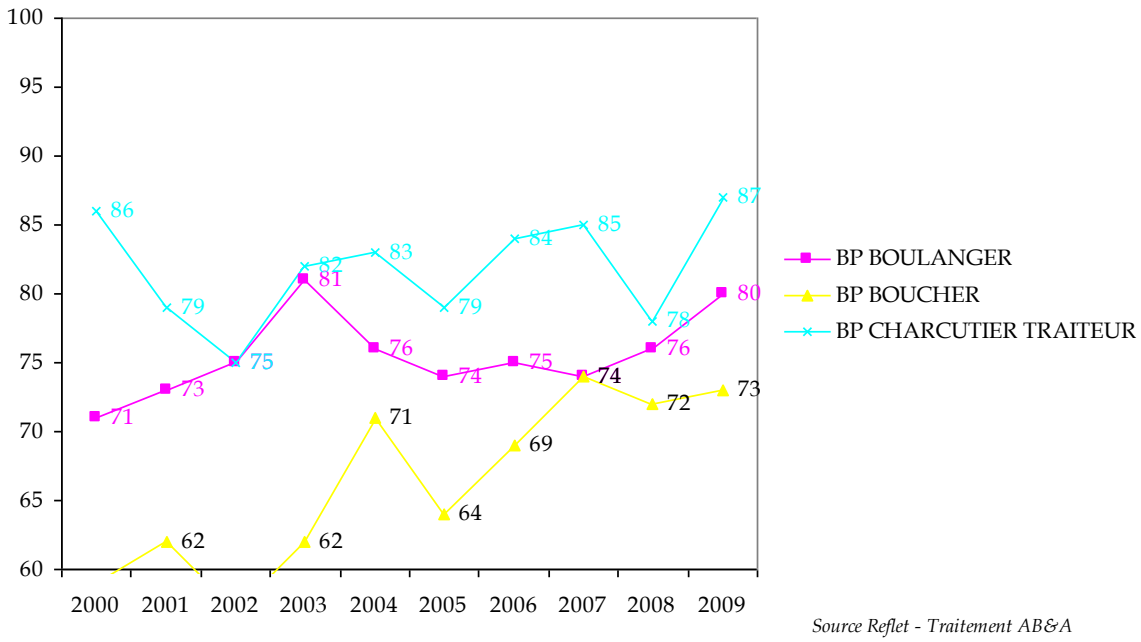
Pourcentage de réussite pour les MC



Source Reflet - Traitement AB&A

Des taux plus durs en boucherie comme pour le CAP, mais croissants.

Pourcentage de réussite pour les BP



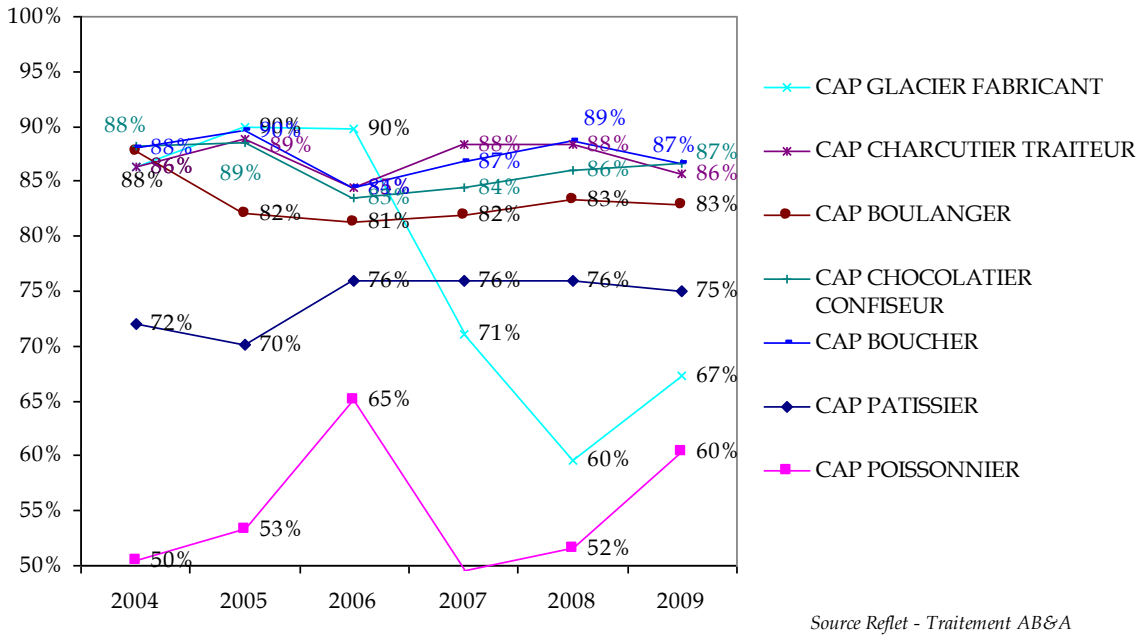
Source Reflet - Traitement AB&A

Poids de l'apprentissage[8]

Globalement des taux très élevés, un fait connu, historique et culturel pour le secteur.

Une forte baisse du CAP Glacier (au faibles volumes), mais une grande stabilité pour les autres si l'on met de coté les variations de la poissonnerie.

Poids de l'apprentissage pour les CAP

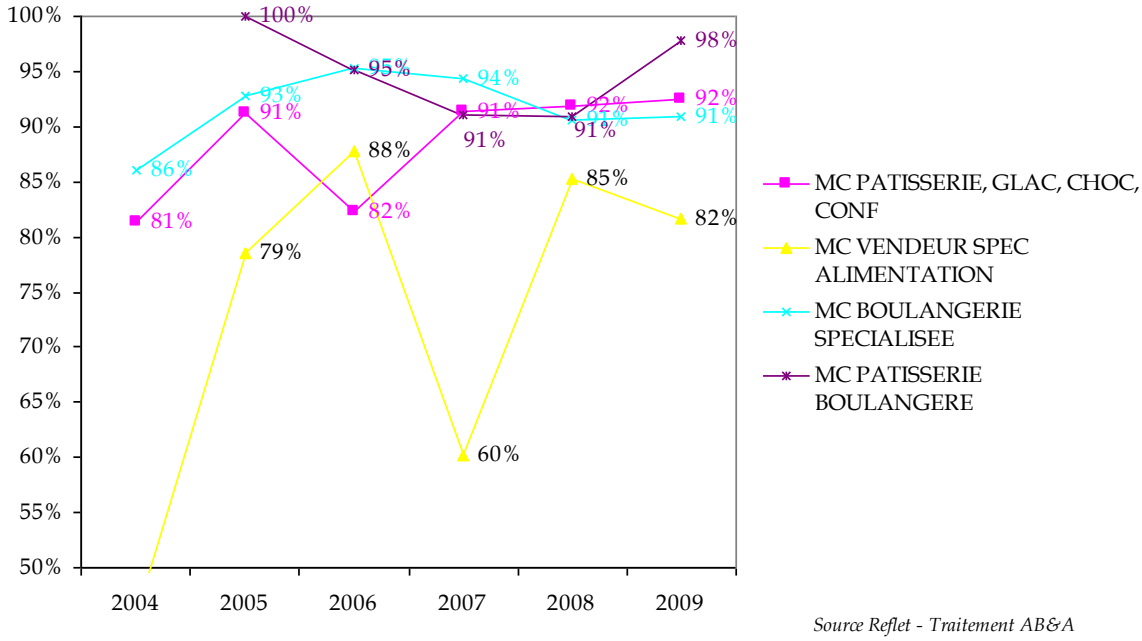


Source Reflet - Traitement AB&A

8 *Pourcentage de personnes passant un CAP par la voie de l'apprentissage plutôt que par la voie scolaire classique*

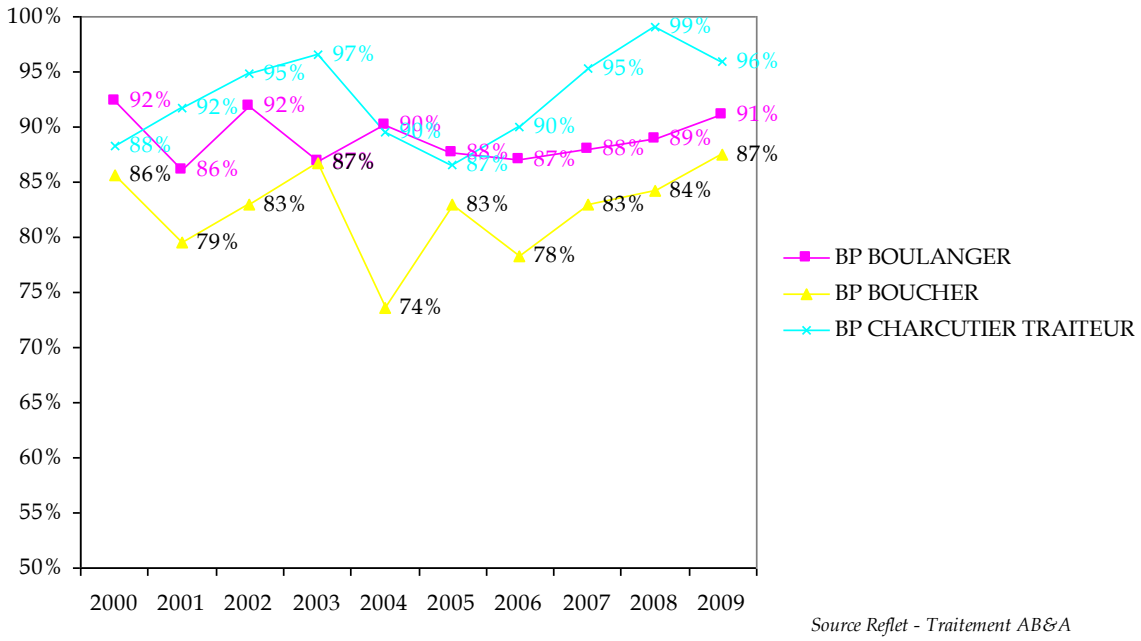
Une présence de l'apprentissage comparable, logiquement, sur les mentions complémentaires de niveau V ; puis sur le BP

Poids de l'apprentissage pour les MC



Source Reflet - Traitement AB&A

Poids de l'apprentissage pour les BP



Source Reflet - Traitement AB&A

Les diplômes analysés : 15ème CPC

Commission Paritaire Consultative : 15ème CPC Commercialisation et distribution

Type de diplôme	Niveau	Numéro	Intitulé	Spécia-lité	Créé le
CAP	V	50031215	EMPLOYE DE VENTE SPECIALISE OPTION A : PRODUITS ALIMENTAIRES	312	19/06/2000
BacPro	IV	'40031202	COMMERCE (COMMERCE - SERVICES JUSQU'AU 28/07/1994)	312	31/05/1989

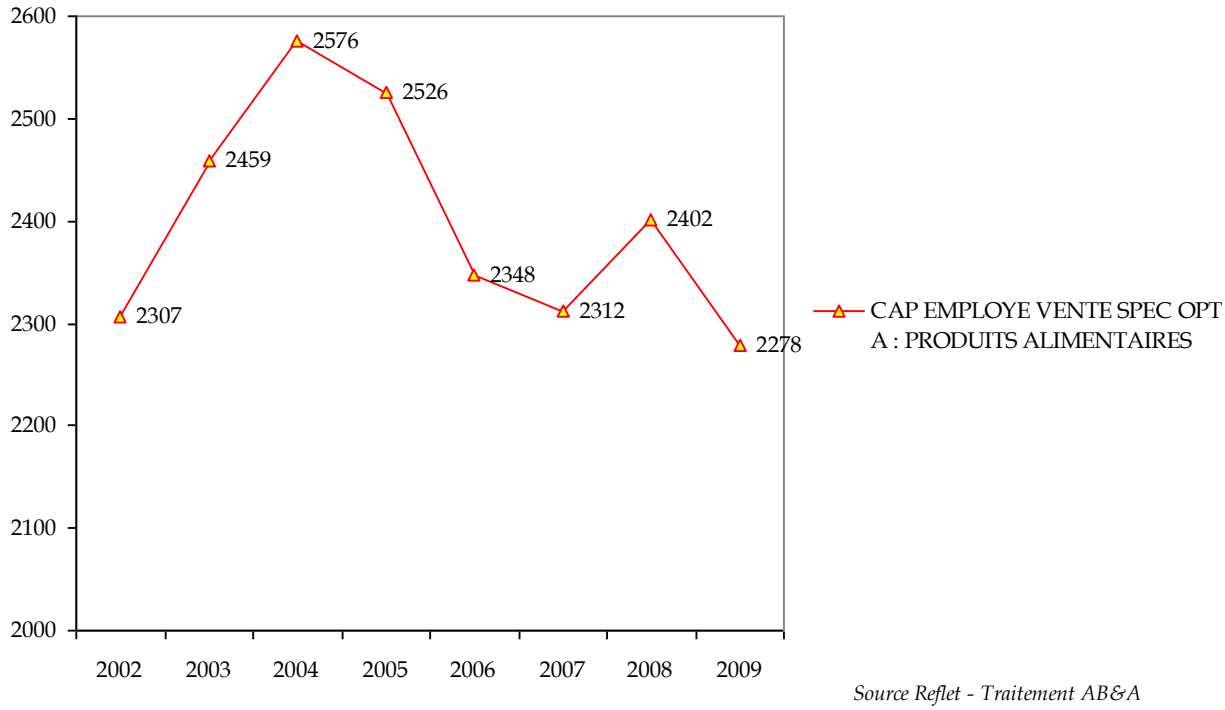
Sélection de 2 diplômes

Commerce et vente 312

L'évolution du nombre d'admis

Des flux ponctuellement erratiques mais finalement stable sur la durée.

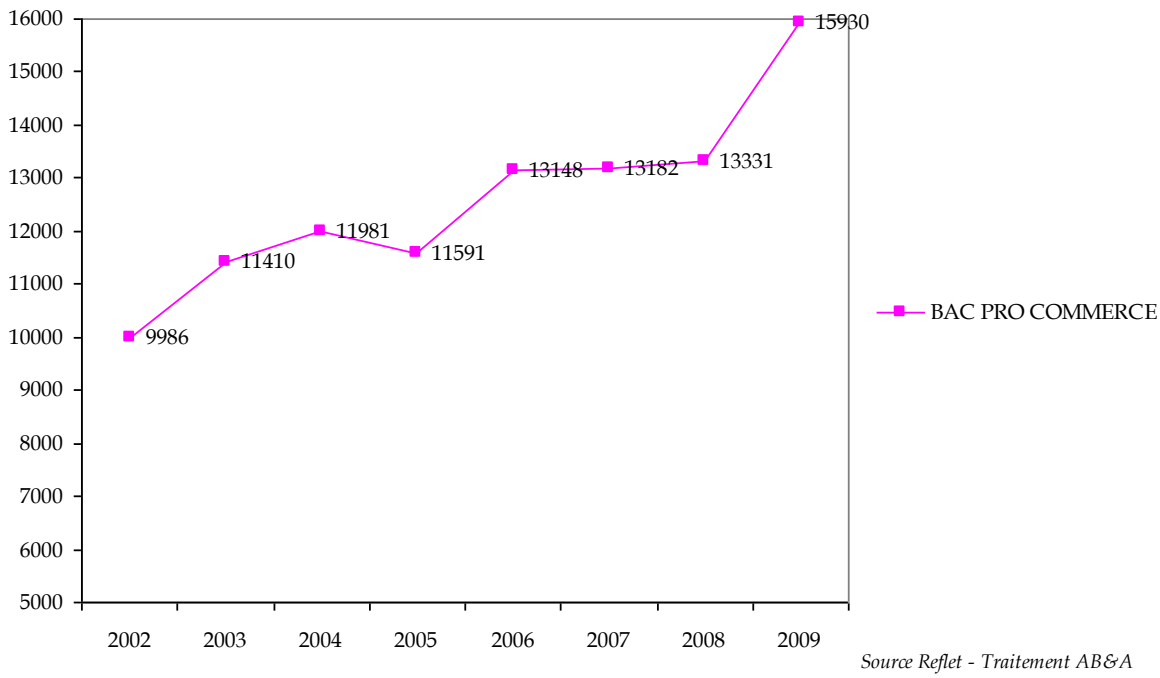
Flux des admis



Source Reflet - Traitement AB&A

Pour le Bac, une augmentation continue

Flux des admis

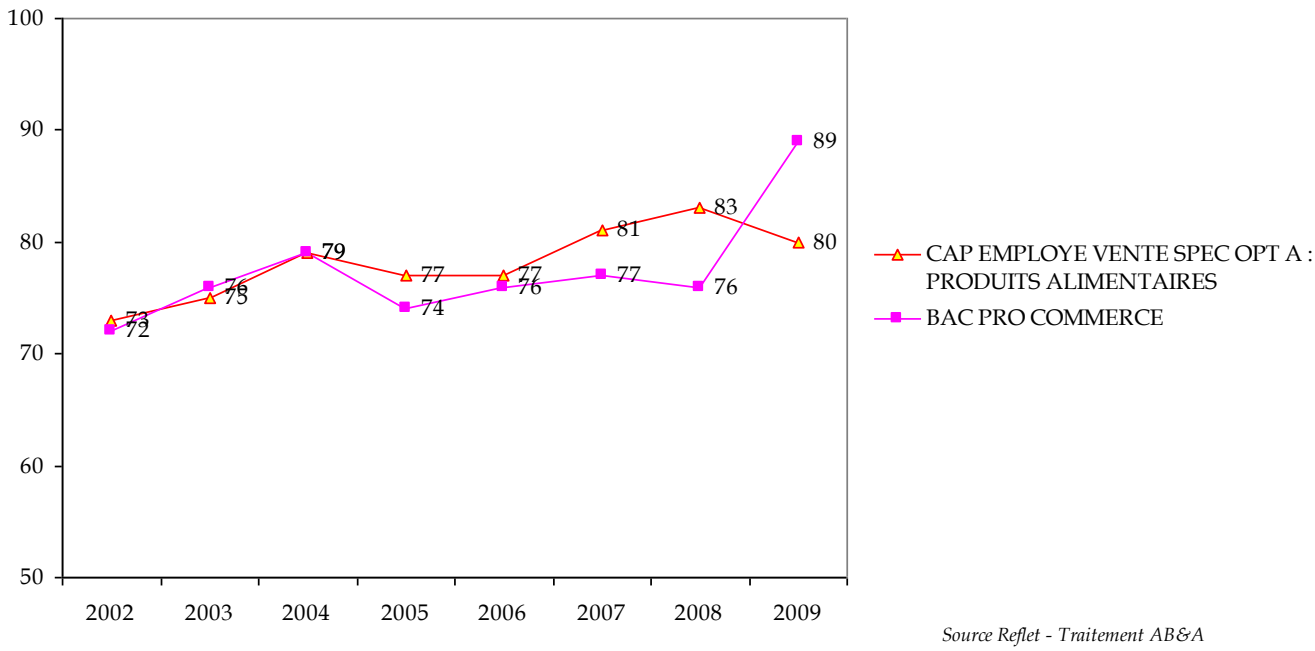


Source Reflet - Traitement AB&A

Taux de réussite

Des taux proches (sauf en 2009), dans la moyenne des CAP de la 7ème CPC.

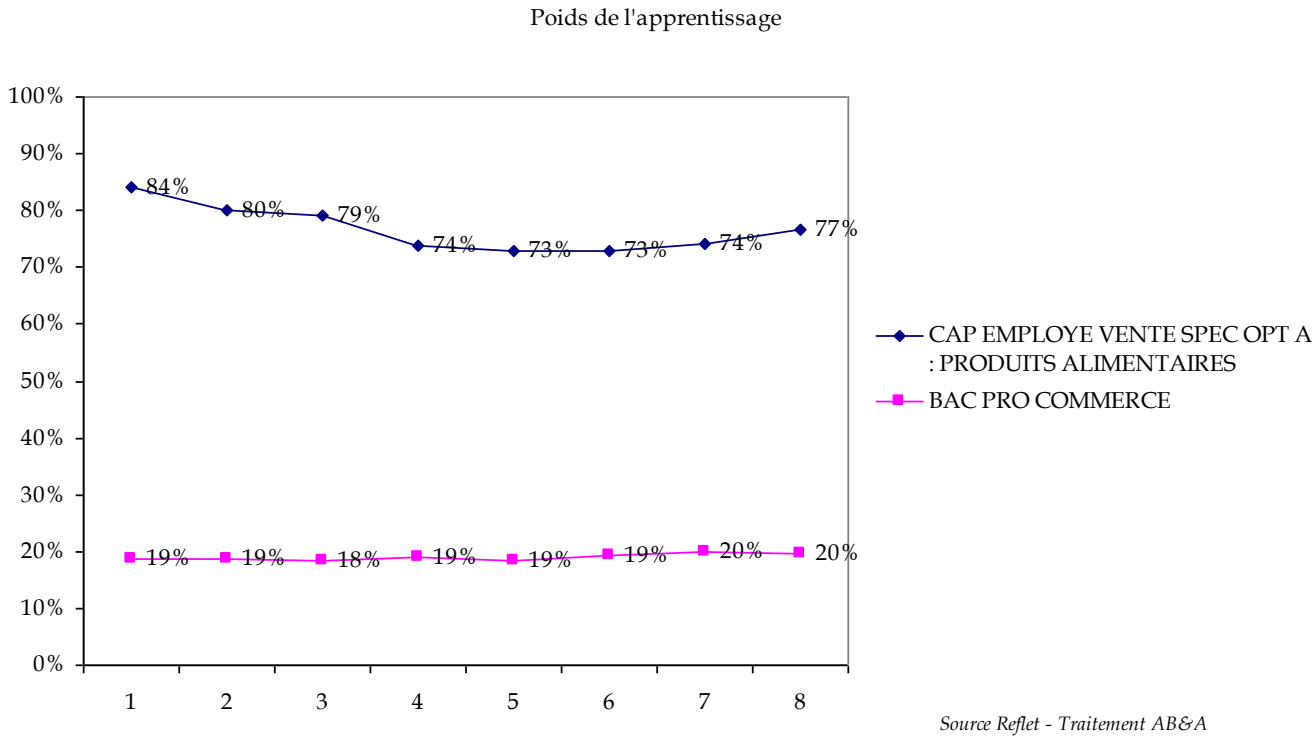
Pourcentage de réussite



Source Reflet - Traitement AB&A

Poids de l'apprentissage

Le CAP se prépare en apprentissage essentiellement (quoique moins qu'en 7è CPC), mais nettement moins le Bac Pro (situation fréquente).

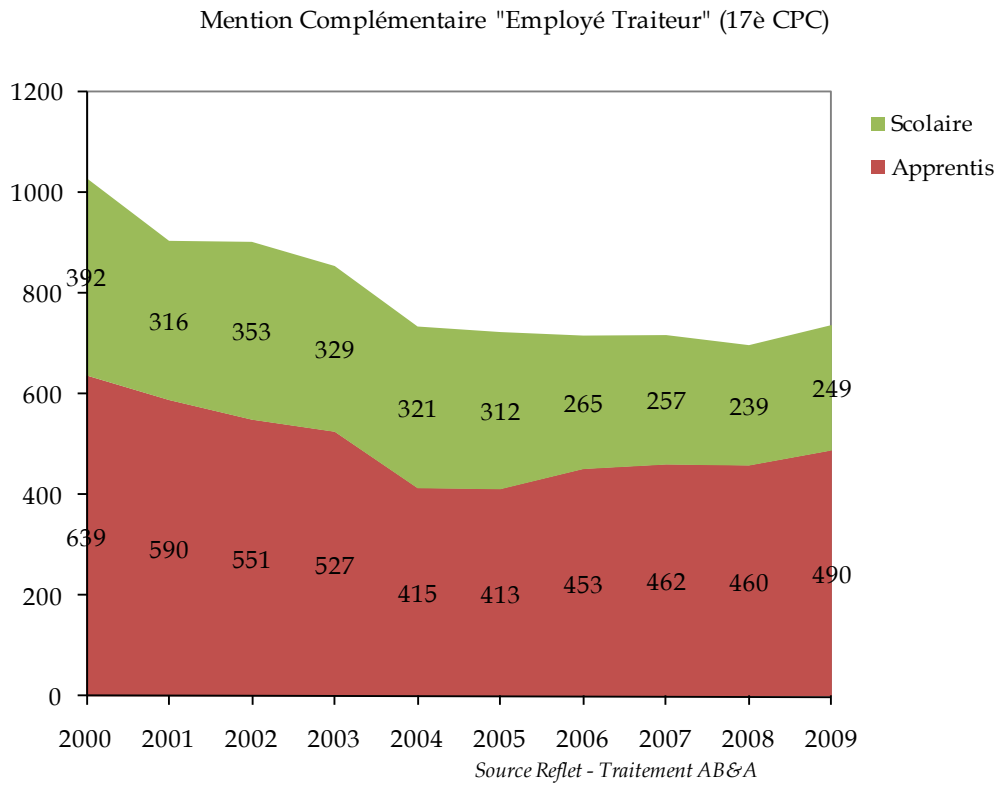


Source Reflet - Traitement AB&A

La mention complémentaire « Employé Traiteur » : 17ème CPC

Poids prépondérant de l'apprentissage pour cette MC, avec des flux en forte diminution de 2000 à 2005.

Une reprise depuis 2005 est observable, notamment par la voix de l'apprentissage.



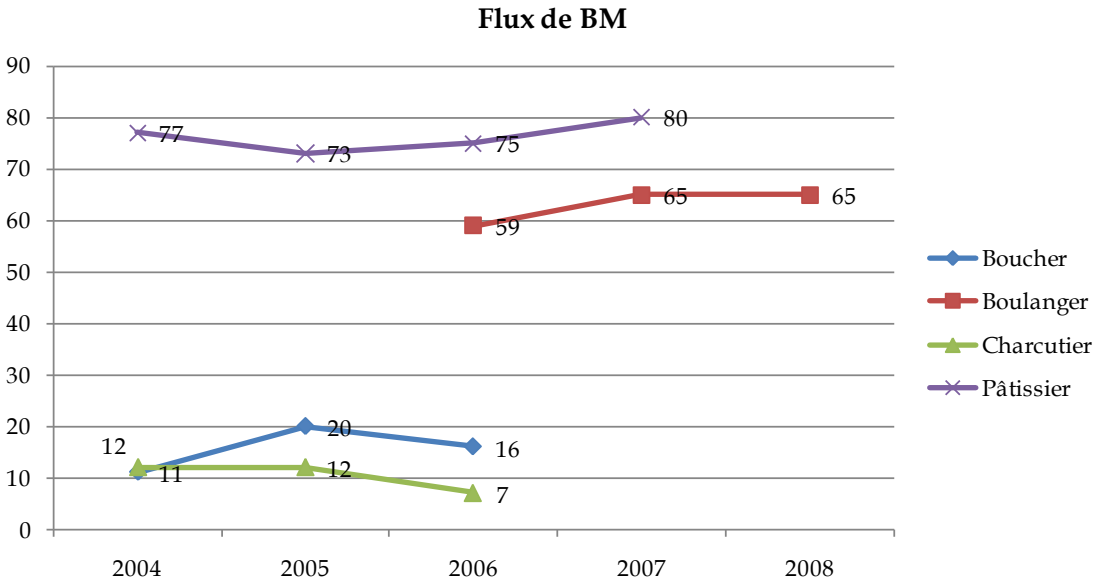
Les diplômés de la chambre des métiers et de l'artisanat

Avertissement méthodologique

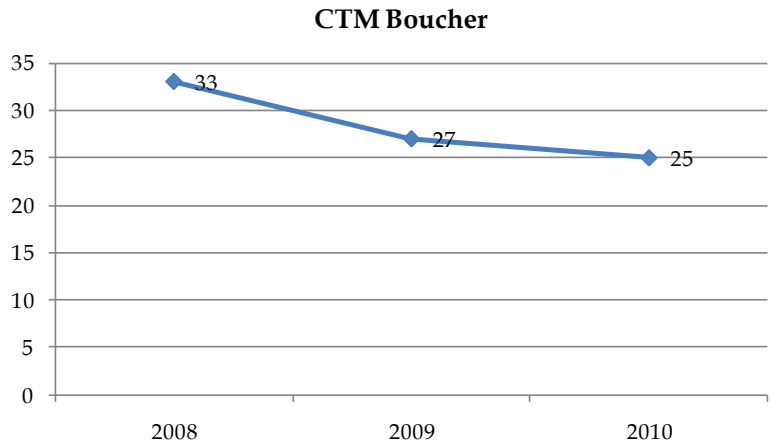
- Ces statistiques sont données à titre illustratif ; les flux recensés par l'APCMA ne représentent en effet qu'une partie très limitée des flux réels. Il en effet difficile de dénombrer la totalité du nombre total de diplômés.
- Les diplômes recensés :
  - BM (niveau IV) – Boulanger, Pâtissier, Boucher et Charcutier
  - BTM (niveau IV) – Pâtissier, Chocolatier, Glacier
  - CTM (niveau V) - Boucher

L'évolution du nombre de BM délivrés depuis 2004

Nota : aucune validation de BM n'a été enregistrée en 2009 et 2010

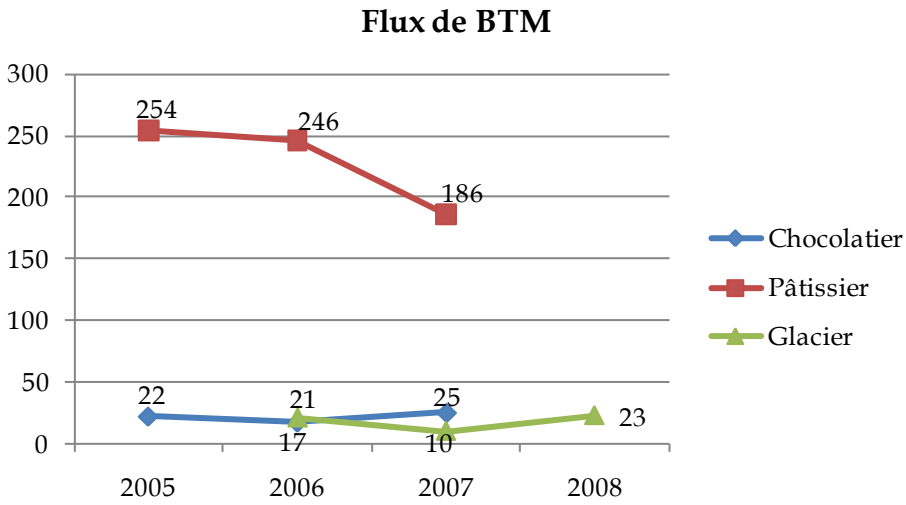


L'évolution du nombre CTM Boucher délivrés



L'évolution du nombre de BTM délivrés depuis 2004

Nota : aucune validation de BTM n'a été enregistrée en 2009 et 2010



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

2. Photographie statistique du secteur

2.0 Synthèse des éléments clés de l'analyse statistique

2.1 Méthode, constat et recommandations sur les sources statistiques

2.2 Caractéristiques des entreprises du secteur

2.3 Le profil des salariés

2.4 Le profil des chefs d'entreprise et de leurs conjoints

2.5 La formation initiale

2.6 La formation continue

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Avertissement méthodologique

La dénomination des familles

- Le champ de l'OPCAD (utilisé dans sa totalité pour la comparaison avec chaque Branche) est légèrement supérieur au champ du CEP dans la mesure où il inclut les coopératives de consommateurs. Ceci a peu d'impact compte tenu de leur faible nombre.
- Les informations concernant la formation continue sont données **par champ conventionnel et en fonction des champs proposés par l'OPCAD** (AGEFOV pour la Boucherie, FAF Boulangerie pour la Boulangerie, FAFORCHAR pour la Charcuterie, FAF SPCG pour la Pâtisserie-Confiserie-Chocolaterie-Glacerie, et de DISTRIFAF pour la Poissonnerie et le Commerce de détail de Fruits et Légumes, Epicerie et Produits laitiers). Nous avons utilisé des **dénominations simplificatrices** pour faciliter la lisibilité des graphiques :
  - **« Boucherie »** : champ conventionnel de la boucherie, boucherie-charcuterie, boucherie hippophagique, triperie, commerce de volailles et gibiers
  - **« Boulangerie »** : champ conventionnel de la boulangerie-pâtisserie
  - **« Charcuterie »** : champ conventionnel de la charcuterie de détail
  - **« F,L,E,C »** : champ conventionnel du commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers
  - **« P,C,G »** : champ conventionnel de la pâtisserie, de la confiserie-chocolaterie-biscuiterie et de la glacerie
  - **« Poissonnerie »** : champ conventionnel de la poissonnerie et de la conchyliculture

Les sources utilisées pour la formation des salariés

- Compte tenu de la **complexité d'accès aux données de la formation**, un lourd travail de demandes aux différents organismes concernés a été fait afin de pouvoir distinguer les actions de formation pour chaque champ conventionnel.
- L'**absence de bases brutes** a limité le traitement d'un certain nombre d'indicateurs pour la formation des salariés.
- L'analyse a de fait été réalisée à partir des tableaux des états statistiques et financiers (ESF) fournis par l'OPCAD pour la « Boucherie », la « Boulangerie », la « Charcuterie » et la « Pâtisserie », par DISTRIFAF pour la « Poissonnerie » et le Commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.

Pour cette raison, nous n'avons pas été en mesure de travailler sur une base unique et nous sommes donc volontairement limités aux **sources d'informations présentant une homogénéité entre les différents champs conventionnels**. Pour certains indicateurs, l'analyse n'a donc pas pu être réalisée pour la « Poissonnerie » et le Commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.

- ***Les sources utilisées pour la formation des chefs d'entreprise***

  Seules les données FAFCEA, qui ne couvrent par définition que les TNS des entreprises inscrites au répertoire des métiers, ont été transmises pour la formation des chefs d'entreprise. L'analyse de la formation continue des Branches du Commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers, qui aurait été possible à partir des données AGEFICE, n'a donc pu être réalisée.

- ***Dans la mesure du possible les taux de recours ou taux d'accès ont été calculés***

  - On entend par taux de recours, le ratio nombre de bénéficiaires[9] / nombre total de salariés des entreprises versantes.
  - L'assiette de calcul du taux de recours provient de la source Collecte fournie par l'OPCAD.

- ***Ces statistiques bien qu'exhaustives ne sont parfois pas à prendre au point près (notamment pour la période de professionnalisation) du fait d'une assiette d'un nombre d'actions ou de bénéficiaires faibles. Elles sont données à titre illustratif.***

Nota sur les calculs de pourcentages

Pour les graphiques de répartition, deux raisons expliquent que le résultat total de la ligne ne soit pas toujours exactement égal à 100% :

- les pourcentages sont arrondis afin de garantir une meilleure lisibilité

- certaines données ne sont pas renseignées

9 *En pratique, le nombre de départs en formation. En effet, les OPCA ne sont pas en mesure de comptabiliser le nombre de salariés.*

1. La formation continue des salariés

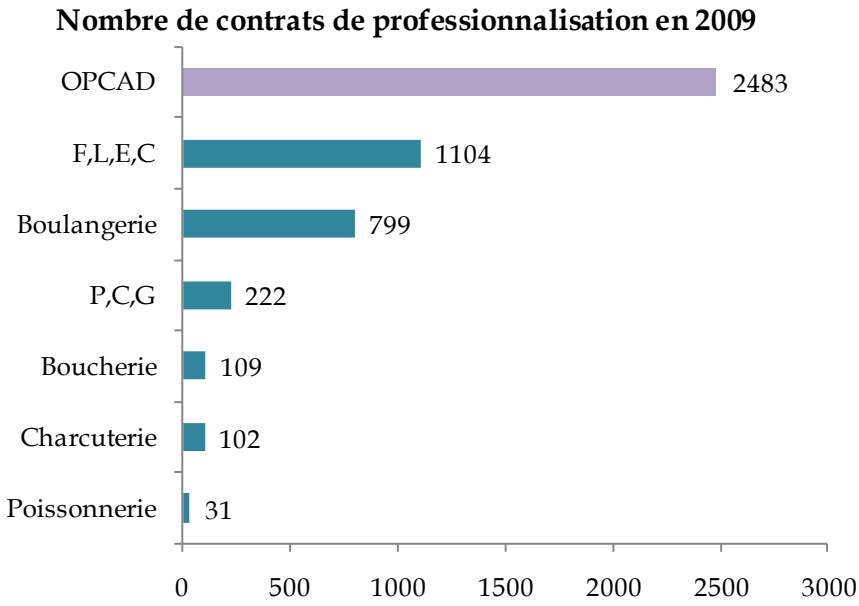
Source : OPCAD

Le contrat de professionnalisation

Le nombre d'actions

■ *Le nombre de contrats*

- **Le nombre de contrats par secteur en 2009**



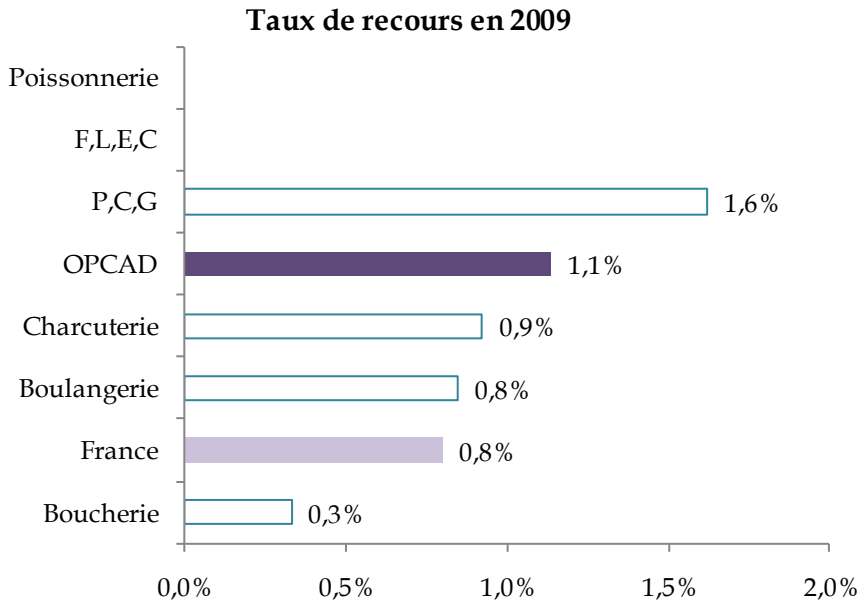
- **L'évolution du nombre de contrats de professionnalisation entre 2007 et 2009**

  Une forte croissance du nombre de contrats dans les secteurs F,L,E,C et poissonnerie ; une baisse dans les secteurs de la boulangerie et de la charcuterie

	2007	2008	2009	2009/2007
Boucherie	93	93	109	17%
Boulangerie	932	833	799	-14%
Charcuterie	131	119	102	-22%
F,L,E,C	687	865	1104	61%
P,C,G	208	228	222	7%
Poissonnerie	23	39	31	35%
OPCAD	2116	2238	2483	17%
France	165509	165893	139571	-16%

Le taux de recours[10]

Le taux est supérieur à la moyenne nationale pour les secteurs de la boulangerie, charcuterie et P,C,G



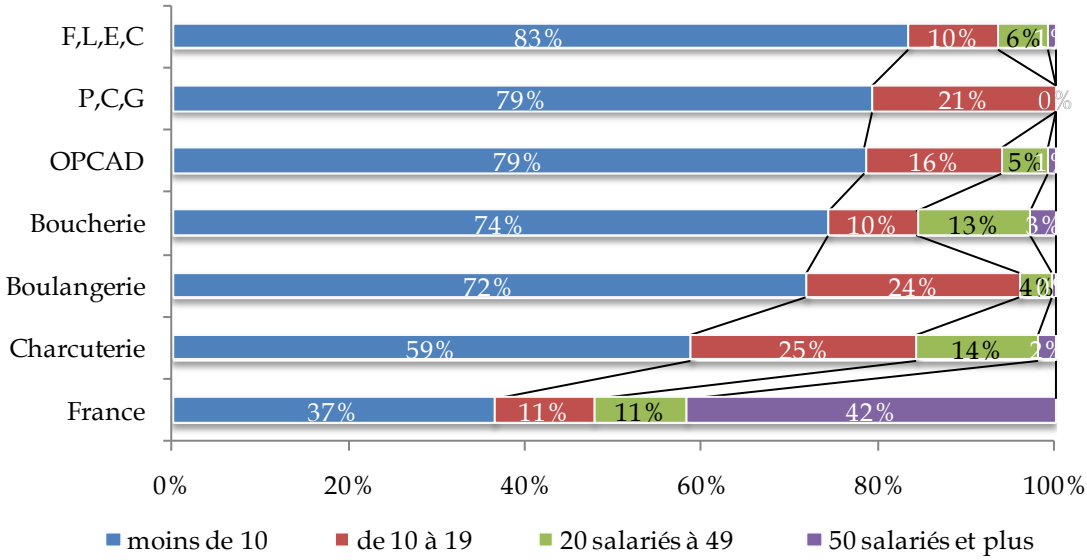
10 *Taux d'accès et taux de recours : nombre de bénéficiaires/nombre total de salariés des entreprises versantes. On utilise la population de référence des entreprises versantes de la professionnalisation.*

Les entreprises

La taille des entreprises

- La part des contrats de professionnalisation est logiquement supérieure à la moyenne nationale dans les entreprises de moins de 19 salariés, à l'image des entreprises des secteurs étudiés

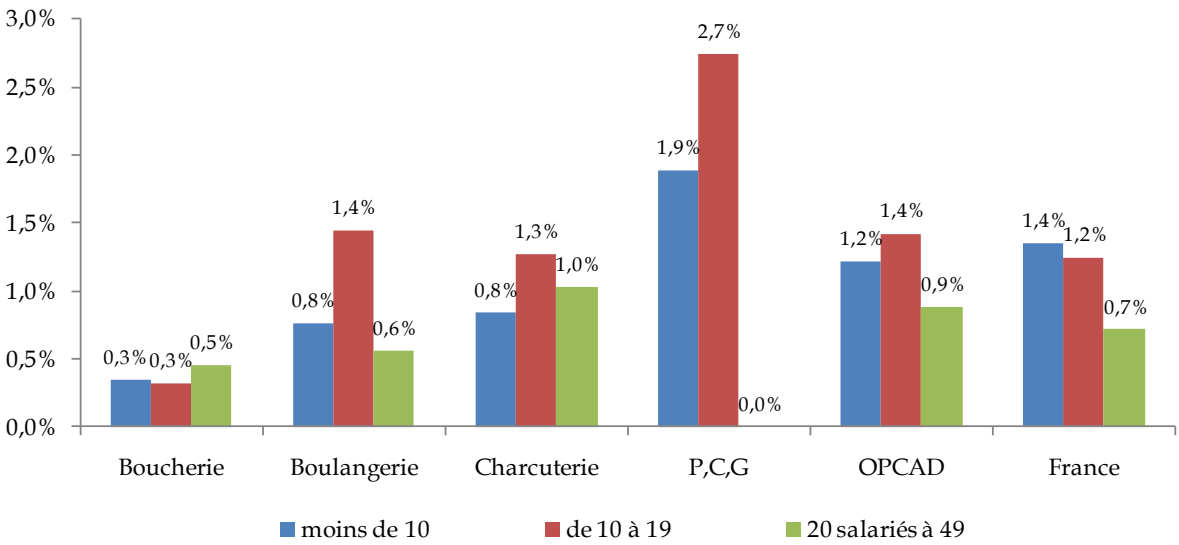
Répartition des contrats de professionnalisation par taille d'entreprise



Le taux de recours en fonction de la taille de l'entreprise

- Le taux de recours dans les entreprises de moins de 10 salariés est inférieur à la moyenne nationale, sauf pour le secteur de la P,C,G

Taux de recours en fonction de la taille des entreprises

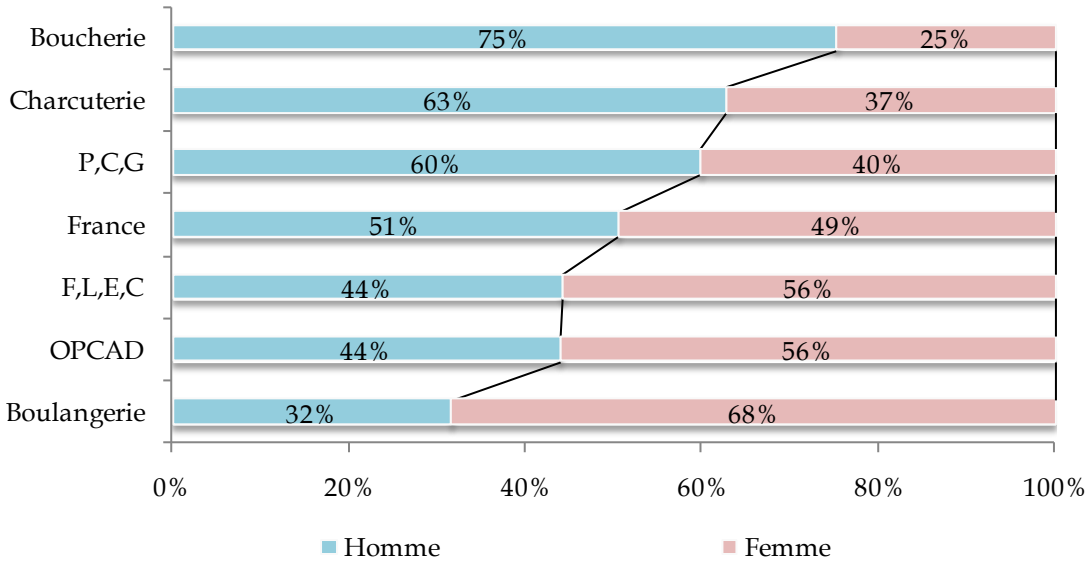


Les bénéficiaires

■ *Le sexe*

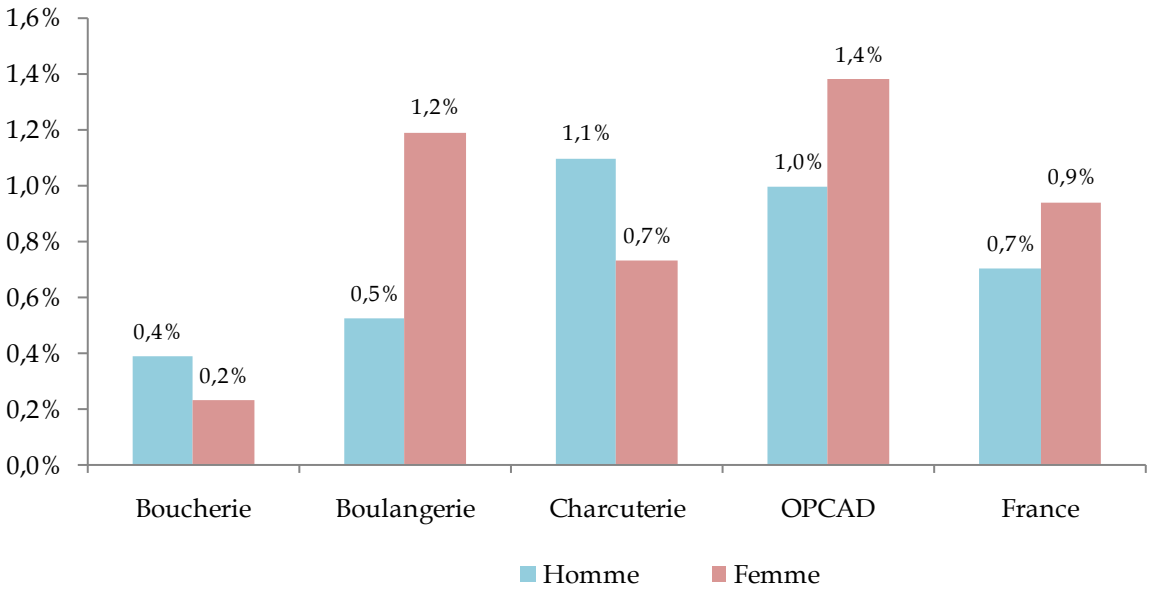
- Davantage de contrats de professionnalisation suivis par des femmes dans les secteurs de la boulangerie et F,L,E,C

Répartition des contrats de professionnalisation par sexe en 2009



- Le taux de recours des femmes est supérieur à la moyenne de l'OPCAD

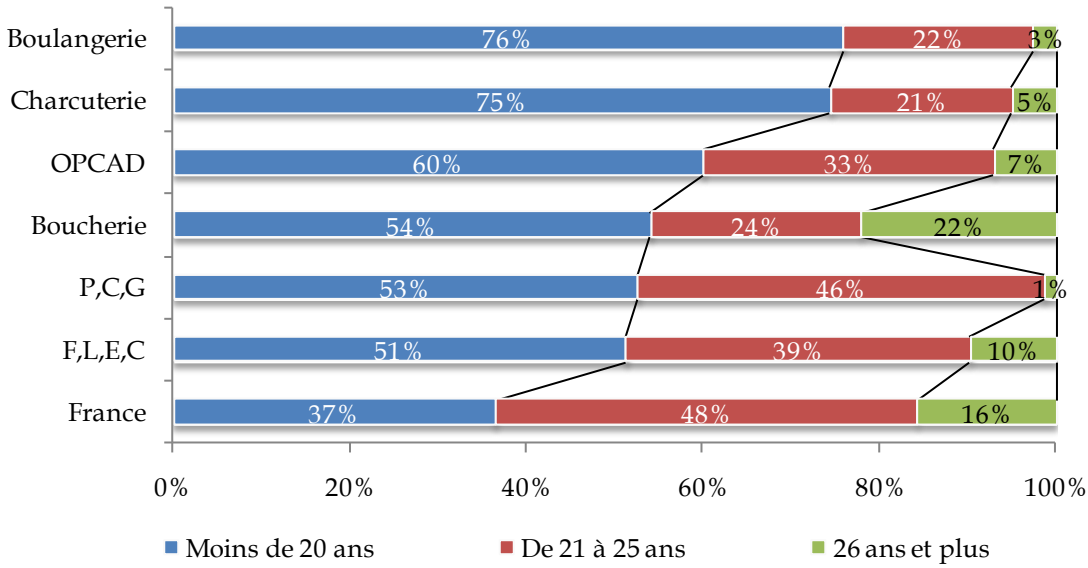
Taux de recours en fonction du sexe des salariés



L'âge

- La part des contrats des moins de 20 ans est plus importante dans les secteurs de la boulangerie et charcuterie ; la part des contrats des plus de 26 ans est supérieure dans le secteur de la boucherie.

Répartition des contrats de professionnalisation par tranche d'âge en 2009

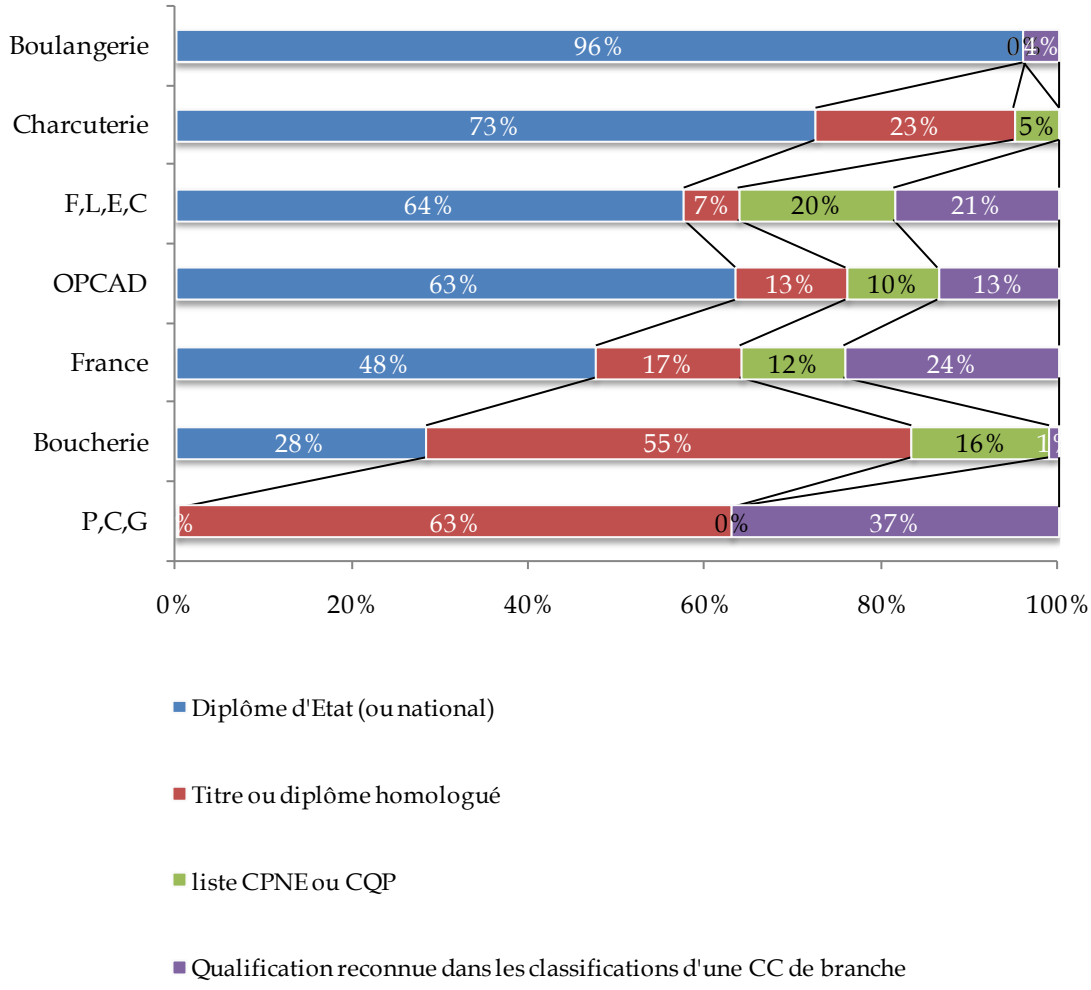


Les actions de formation

■ *Des formations globalement plus diplômantes que la moyenne nationale*

A noter la part des actions qualifiantes dans le secteur de la P,C,G

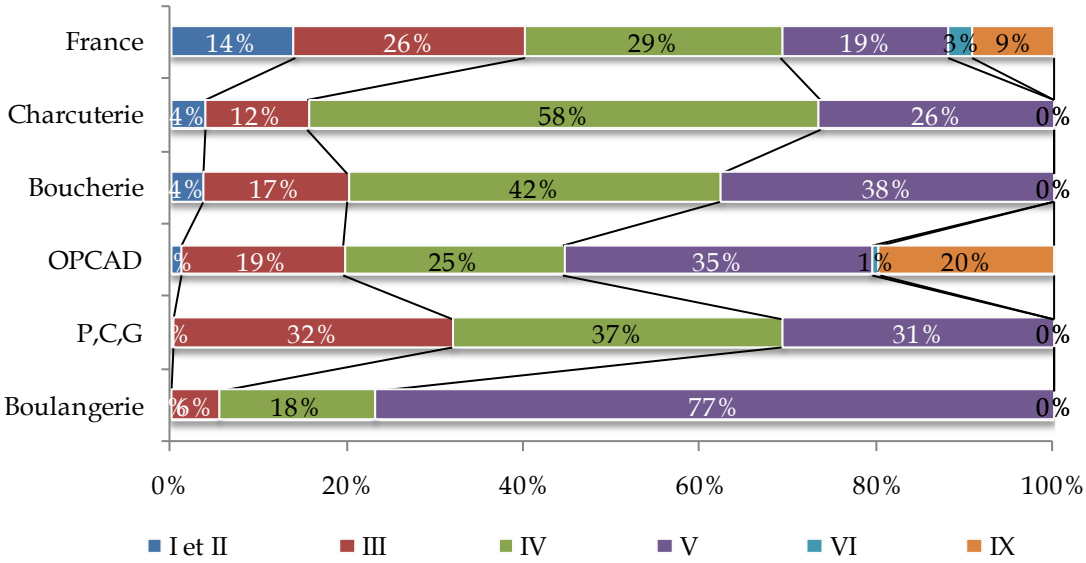
Répartition contrats de professionnalisation par sanction de la formation



Le niveau de la formation

- En valeur relative des niveaux, davantage de niveau IV qu'au niveau national, sauf pour le secteur de la boulangerie, davantage de niveau V

Répartition des contrats de professionnalisation par niveau de la formation en 2009



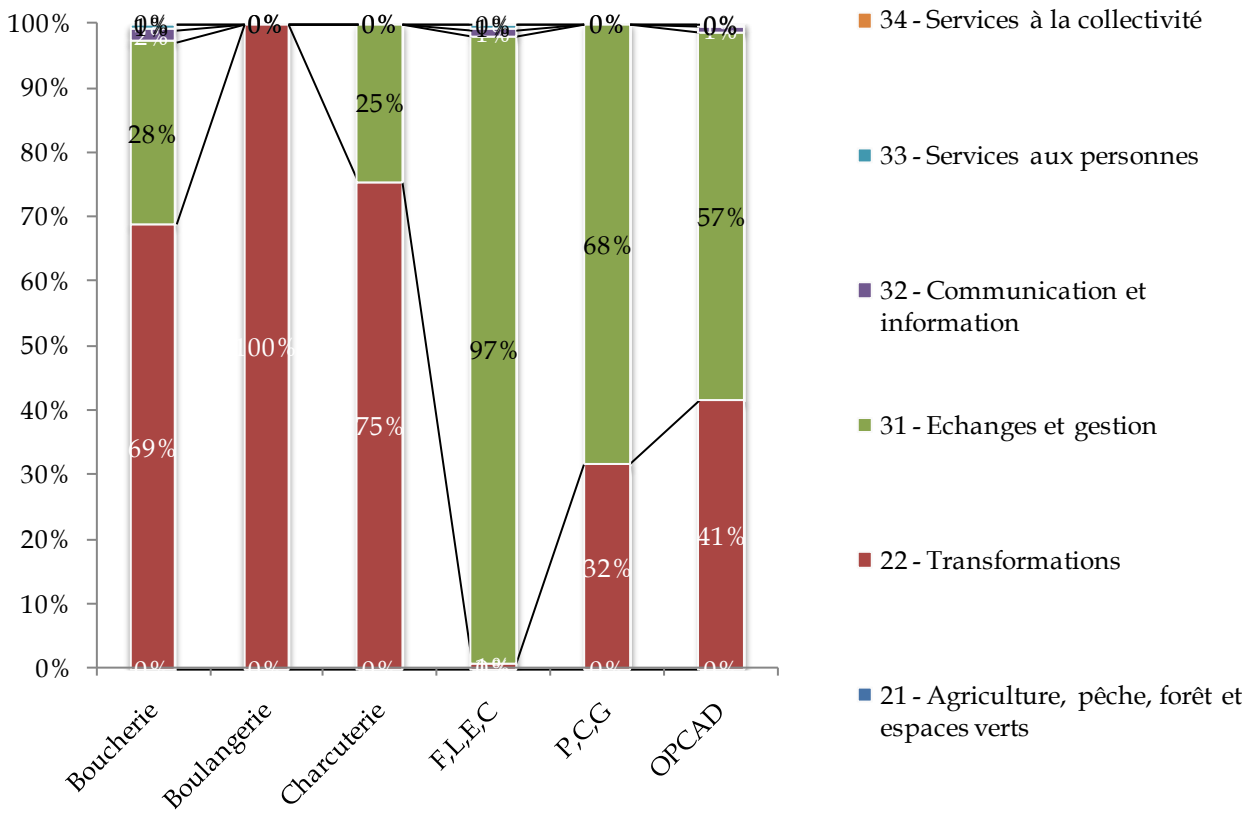
Pour mémoire, les niveaux :

- I et II : niveau master et licence
- III : diplôme des instituts universitaires de technologie (DUT) ou du brevet de technicien supérieur (BTS) ou fin de premier cycle de l'enseignement supérieur
- IV : brevet professionnel (BP), brevet de technicien (BT), baccalauréat professionnel ou baccalauréat technologique
- V : brevet d'études professionnelles (BEP) ou certificat d'aptitude professionnelle (CAP)
- VI : scolarité obligatoire
- IX : aucun niveau connu

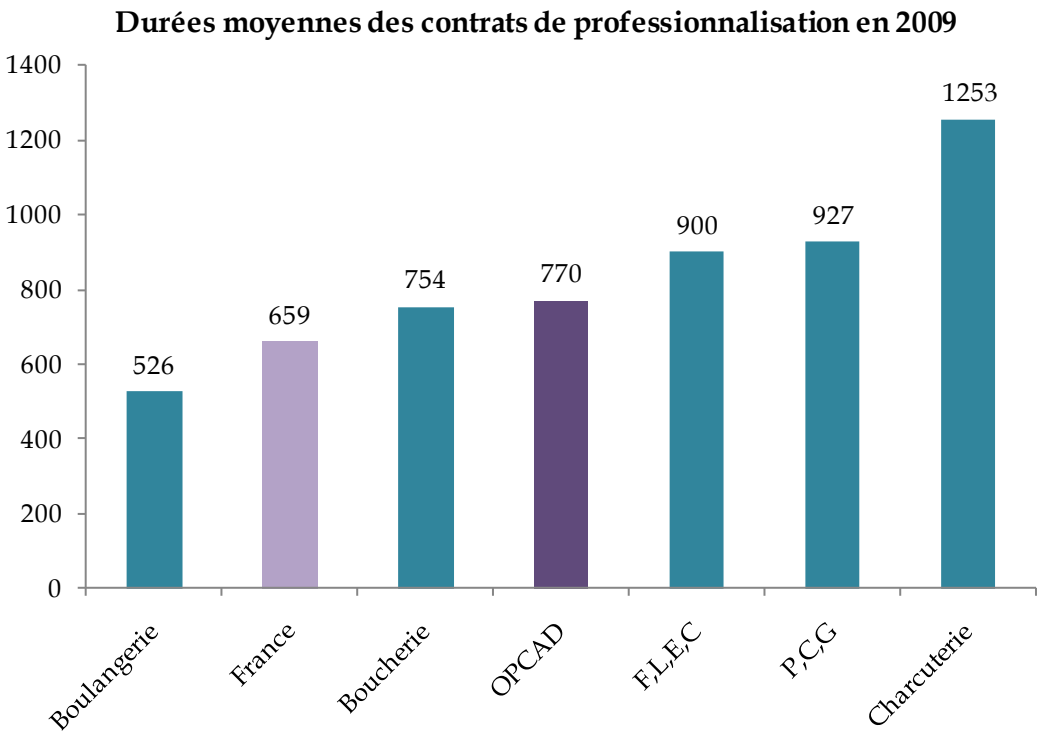
Les thématiques de formation

- Deux thématiques de formation majeures : les transformations (majoritaires pour la boucherie, boulangerie, charcuterie) et les échanges et gestion (majoritaires pour les F,L,E,C et P,C,G).

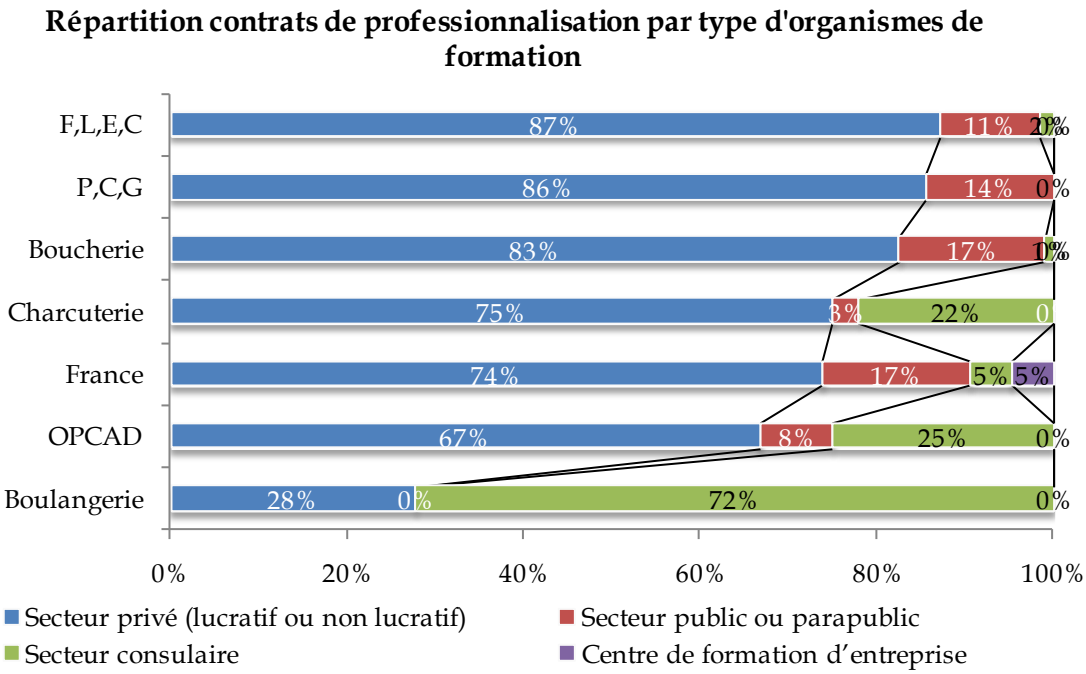
Répartition des contrats de professionnalisation par thématiques de formation en 2009



- ***La durée des contrats : les contrats ont une durée supérieure à la moyenne nationale, sauf pour le secteur de la boulangerie***



■ *Le type d'organismes de formation : des organismes du secteur privé sauf pour la boulangerie, secteur pour lequel les organismes appartiennent davantage au domaine consulaire*

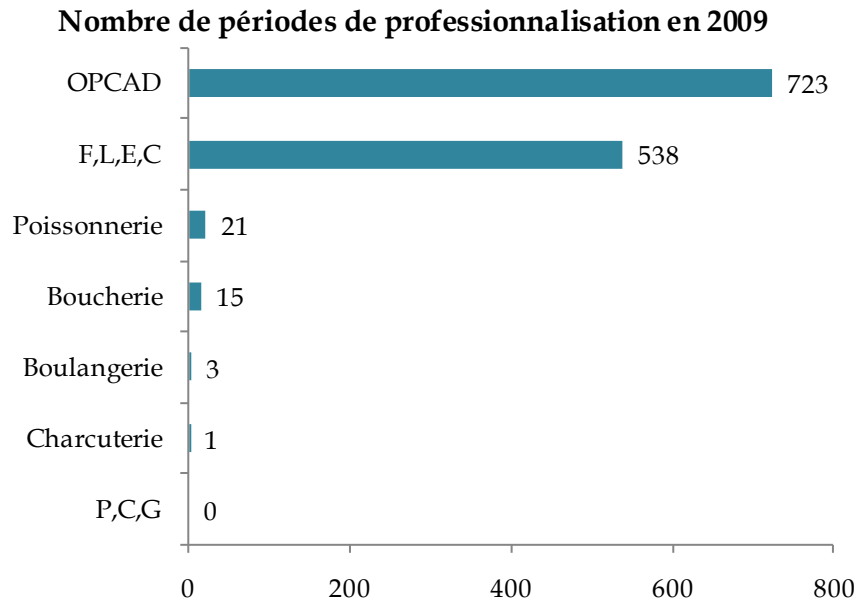


La période de professionnalisation

Le nombre d'actions

■ *Le nombre de périodes : un seul secteur utilisateur*

- **Le nombre de périodes par secteur en 2009**

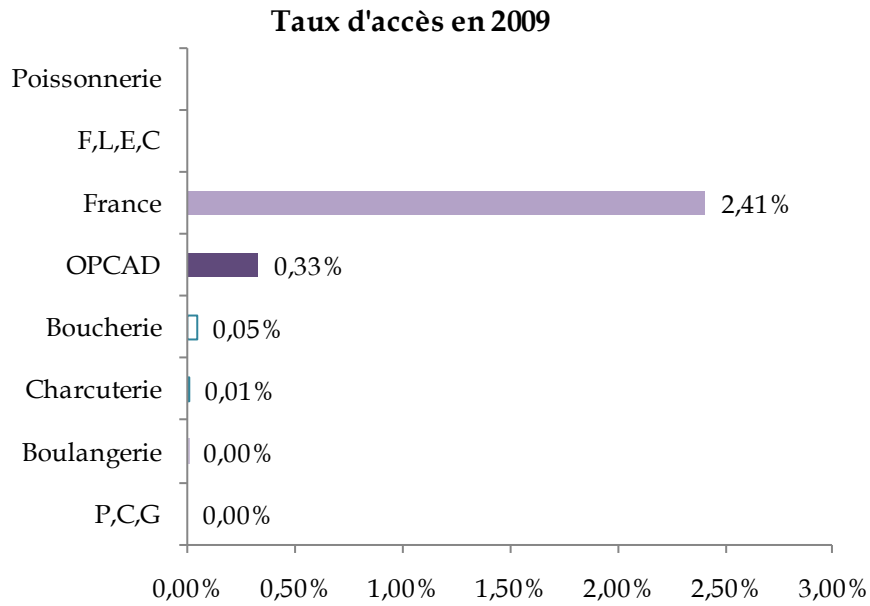


- **L'évolution du nombre de périodes de professionnalisation entre 2007 et 2009**

	2007	2008	2009	2009/2007
Boucherie	25	33	15	
Boulangerie	0	1	3	
Charcuterie	5	4	1	
F,L,E,C	331	435	538	63%
P,C,G	3	8	0	
Poissonnerie	8	41	21	
OPCAD	410	622	723	76%
France	397414	387213	420491	6%

Le taux de recours[11]

Les taux d'accès sont inférieurs à ceux de l'OPCAD et ceux de la moyenne nationale.



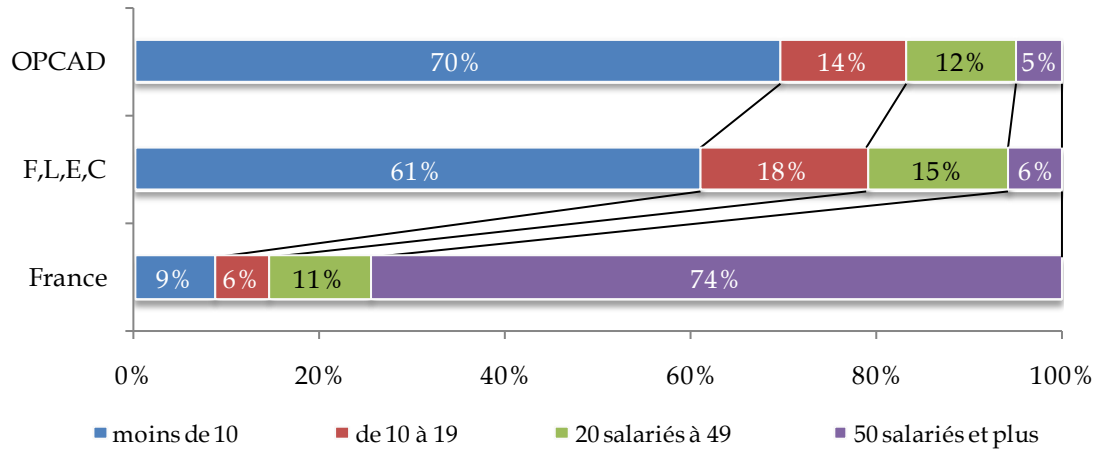
11 *Taux d'accès et taux de recours : nombre de bénéficiaires/nombre total de salariés des entreprises versantes. On utilise la population de référence des entreprises versantes de la professionnalisation.*

Les entreprises[12]

La taille des entreprises

- La part des périodes de professionnalisation est évidemment considérablement supérieure à la moyenne nationale dans les entreprises de moins de 10 salariés

Répartition périodes de professionnalisation par taille d'entreprise



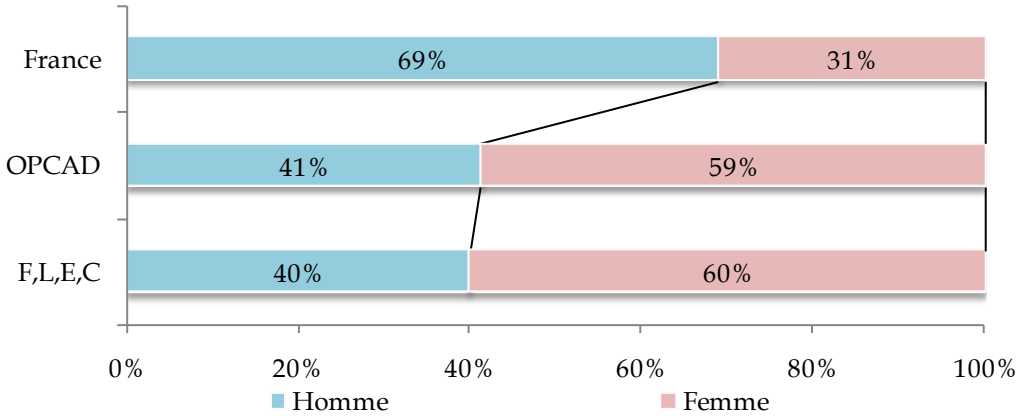
12 *Attention, ce graphique est à titre indicatif, le nombre de périodes de professionnalisation étant relativement faible*

Les bénéficiaires

Le sexe

- Davantage de périodes de professionnalisation suivis par des femmes dans le secteur F,L,E,C

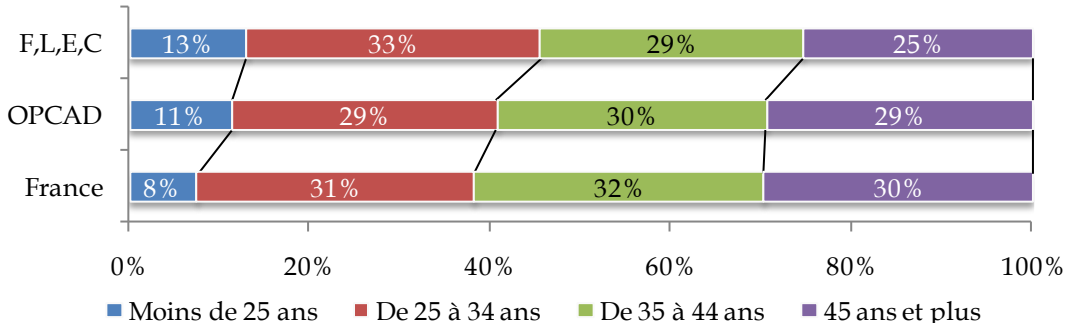
Répartition des périodes de professionnalisation par sexe en 2009



L'âge

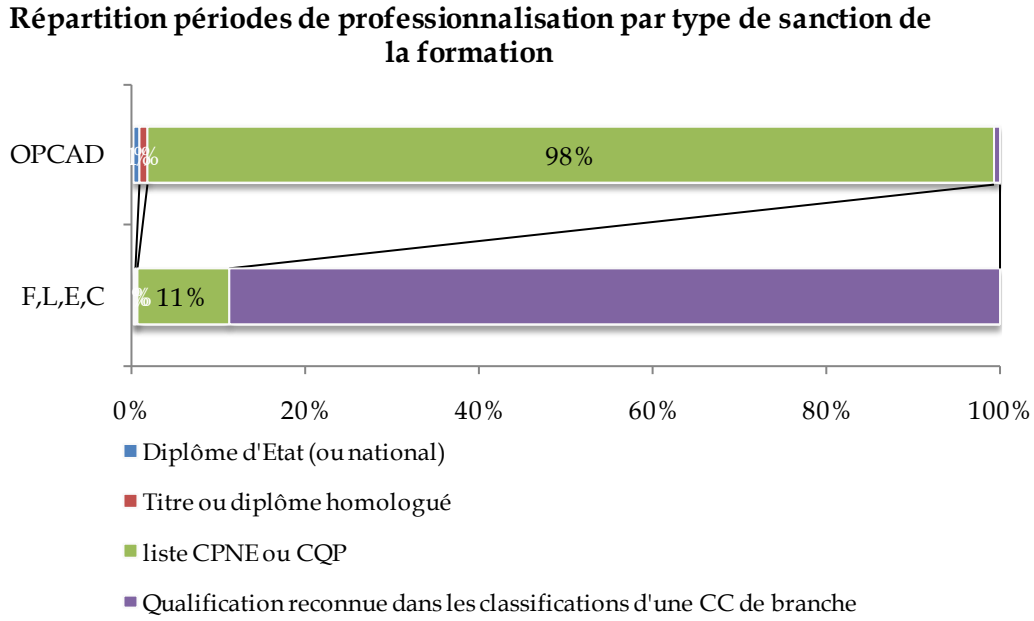
- La part des périodes pour les moins de 25 ans est supérieure à la moyenne nationale

Répartition des périodes de professionnalisation par tranche d'âge en 2009

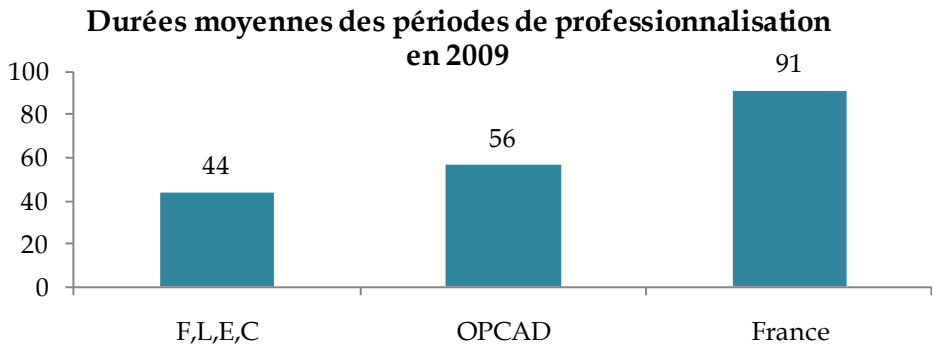


Les actions de formation

- ***Davantage de qualifications reconnues dans les classifications des CC dans le secteur F,L,E,C***



- ***La durée des périodes : les périodes ont une durée inférieure à la moyenne nationale***

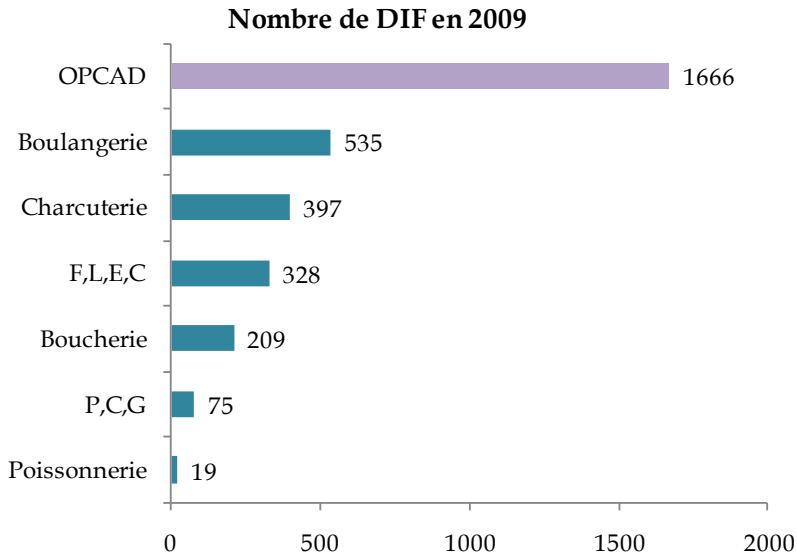


Le DIF[13]

Le nombre de bénéficiaires

■ *Le nombre de DIF*

- **Le nombre de DIF par secteur en 2009**



- **L'évolution du nombre de DIF entre 2007 et 2009**

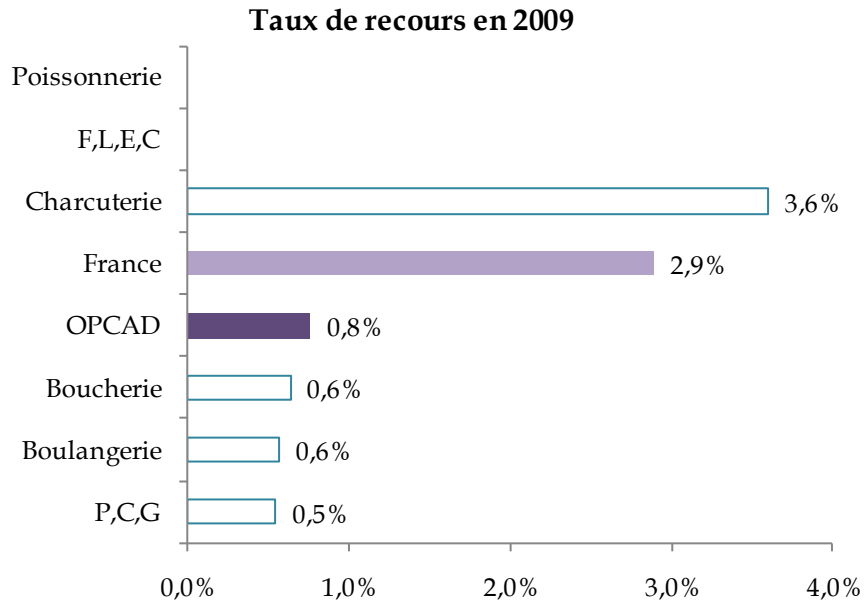
Une forte croissance du nombre de DIF dans l'ensemble des secteurs, mais de manière moins importante qu'au niveau national sauf pour les secteurs de la P,C,G et de la poissonnerie (dont le nombre de DIF est le plus faible en 2007)

	2007	2008	2009	2009/2007
Boucherie	168	199	209	24%
Boulangerie	486	445	535	10%
Charcuterie	365	356	397	9%
F,L,E,C	277	297	328	18%
P,C,G	18	76	75	317%
Poissonnerie	6	39	19	217%
OPCAD	1349	1891	1666	23%
France	166 054		504330	204%

13 *Droit individuel de formation dans le cadre du DIF « prioritaire » ou d'une période de professionnalisation ou du plan de formation*

Le taux d'accès[14]

Les taux sont nettement inférieur à la moyenne nationale sauf pour le secteur de la charcuterie.

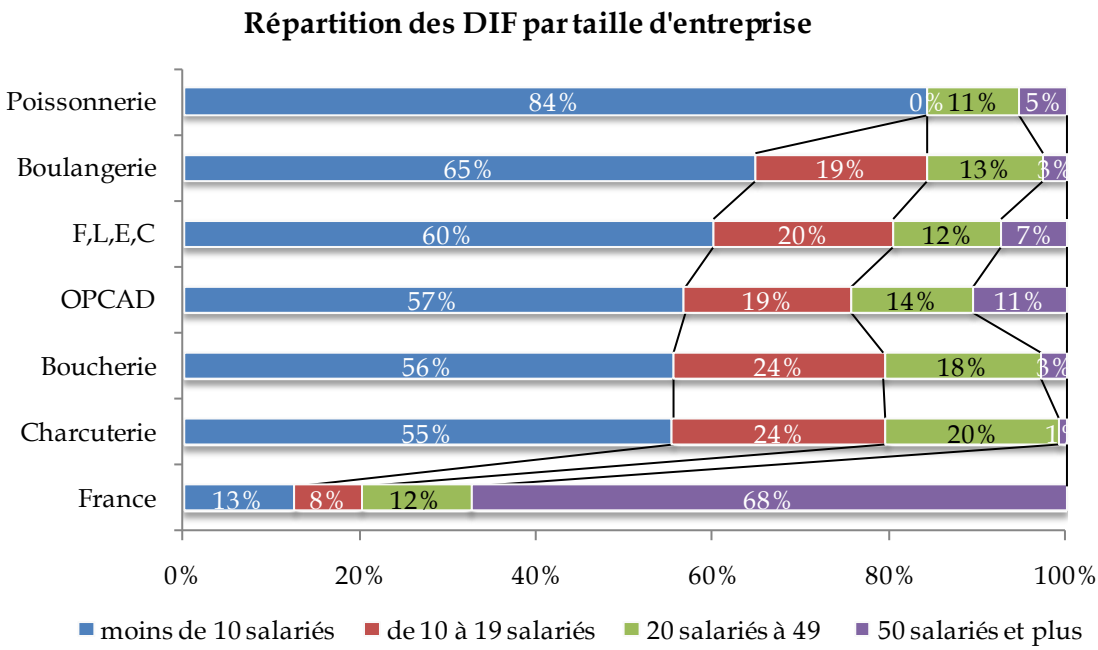


14 *Taux d'accès et taux de recours : nombre de bénéficiaires/nombre total de salariés des entreprises versantes. On utilise la population de référence des entreprises versantes de la professionnalisation.*

Les entreprises

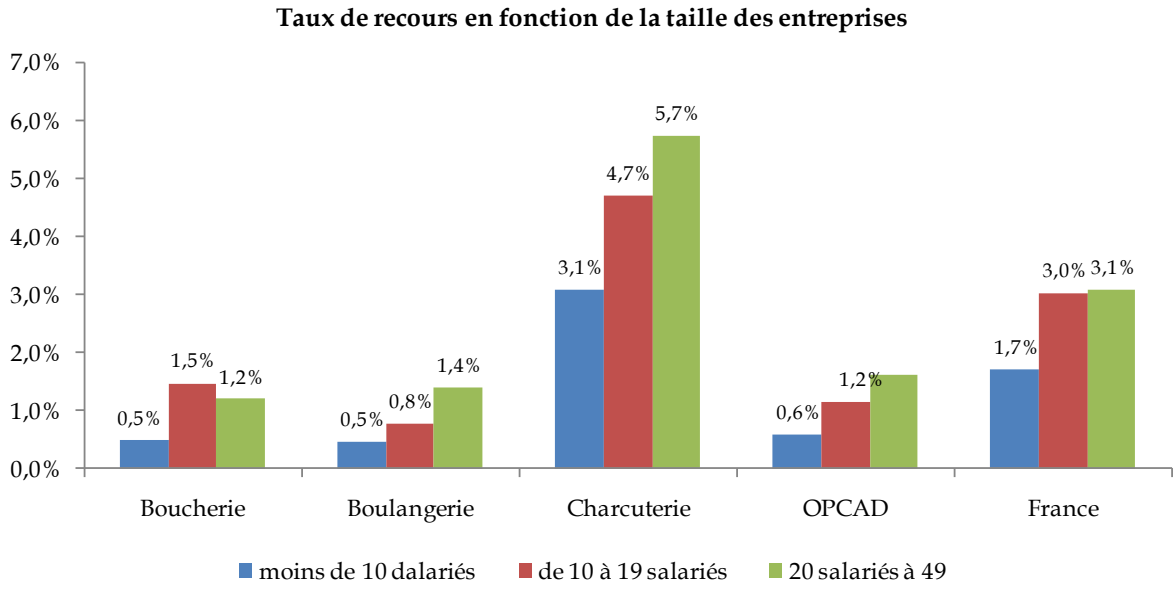
La taille des entreprises

- Davantage de DIF dans les entreprises de moins de 10 salariés dans la poissonnerie et la boulangerie



Le taux de recours en fonction de la taille de l'entreprise

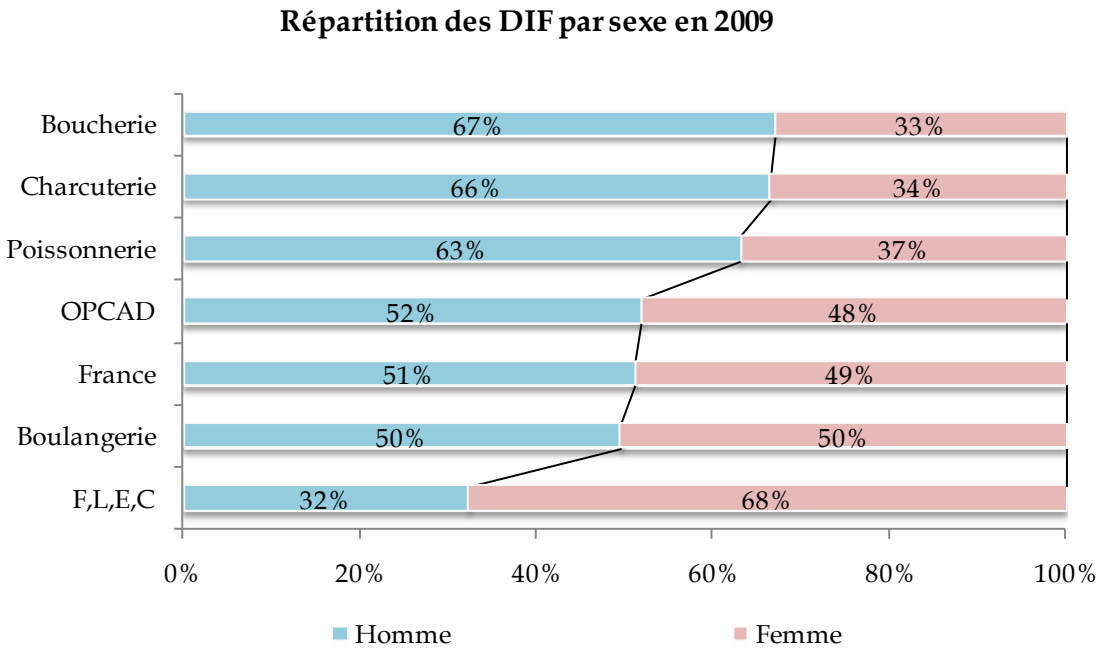
- Le taux de recours dans les entreprises de moins de 10 salariés est inférieur à la moyenne nationale, sauf pour le secteur de la charcuterie



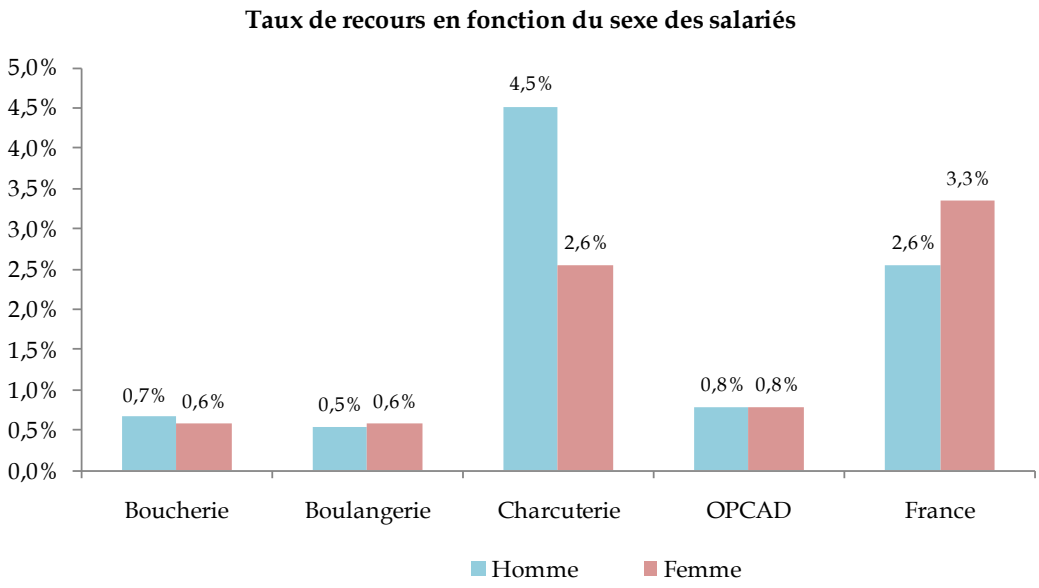
Les bénéficiaires

■ *Le sexe*

- Davantage de DIF suivis par des femmes dans le secteur des F,L,E,C



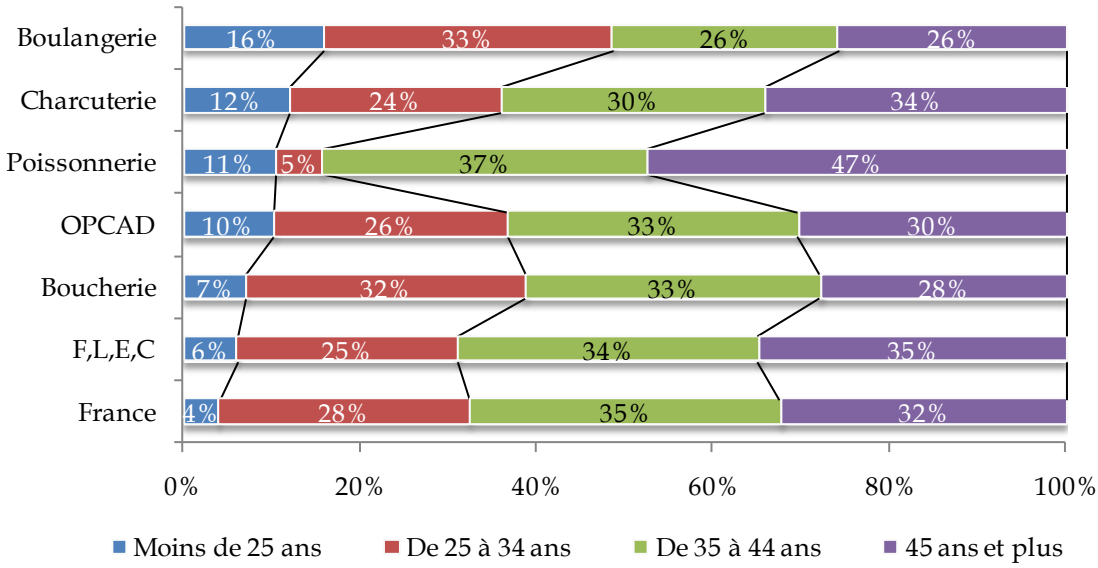
- Le taux de recours des femmes est inférieur à la moyenne nationale



L'âge

- La part des contrats des moins de 25 ans est plus importante que la moyenne nationale dans l'ensemble des secteurs

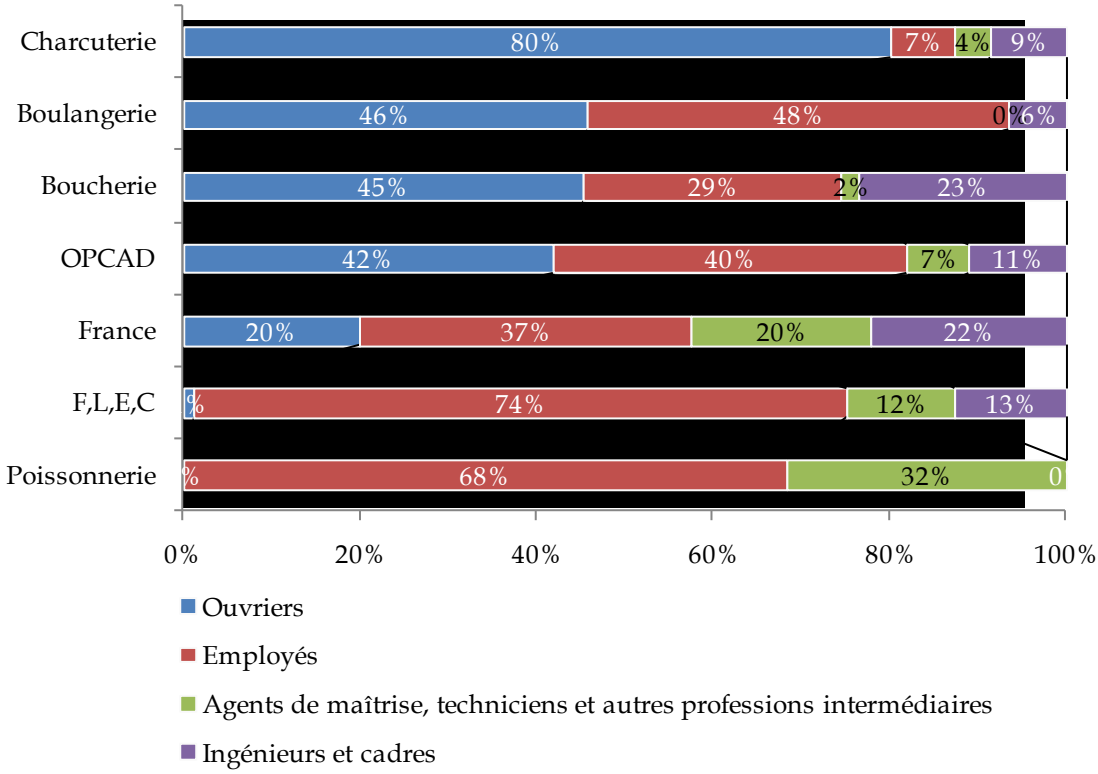
Répartition des DIF par tranche d'âge en 2009



Les CSP

- La part des employés est supérieure à la moyenne de l'OPCAD dans les secteurs de la boulangerie, F,L,E,C et poissonnerie.
- La part des ouvriers est supérieure à la moyenne de l'OPCAD dans les secteurs de la charcuterie et boucherie.

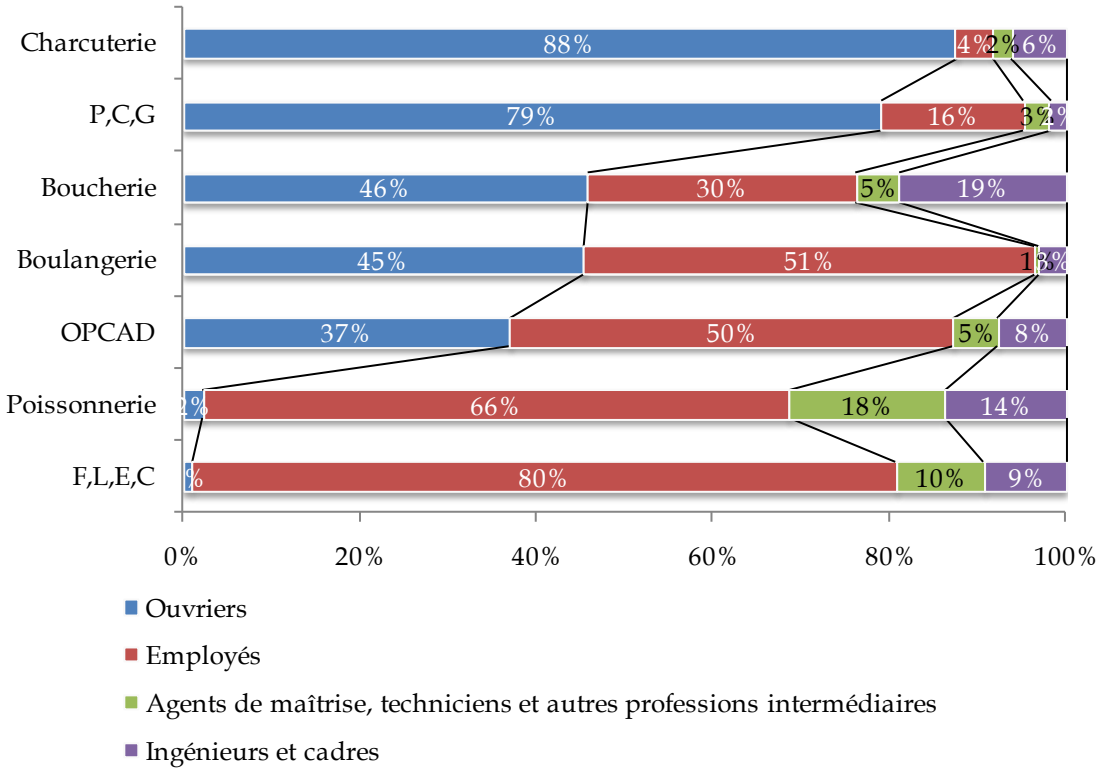
Répartition des DIF par CSP en 2009



Les CSP

Les actions de formation du Plan concernent en très grande partie les ouvriers pour les secteurs de la charcuterie et de la P,C,G et les employés pour les secteurs de la poissonnerie et F,L,E,C.

Répartition des bénéficiaires du Plan par CSP en 2009



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les actions de formation

■ *Des formations du plan très majoritairement sans certification*

	Diplôme d'Etat (ou national)	Titre ou diplôme homologué	liste CPNE ou CQP	Qualification reconnue dans les classifications d'une CC de branche	Pas de certification	Somme
Boucherie	2%	2%	0%	1%	95%	100%
Boulangerie	0%	1%	0%	0%	99%	100%
Charcuterie	0%	0%	0%	0%	100%	100%
P,C,G	0%	1%	0%	0%	99%	100%
OPCAD	0%	1%	1%	4%	93%	100%

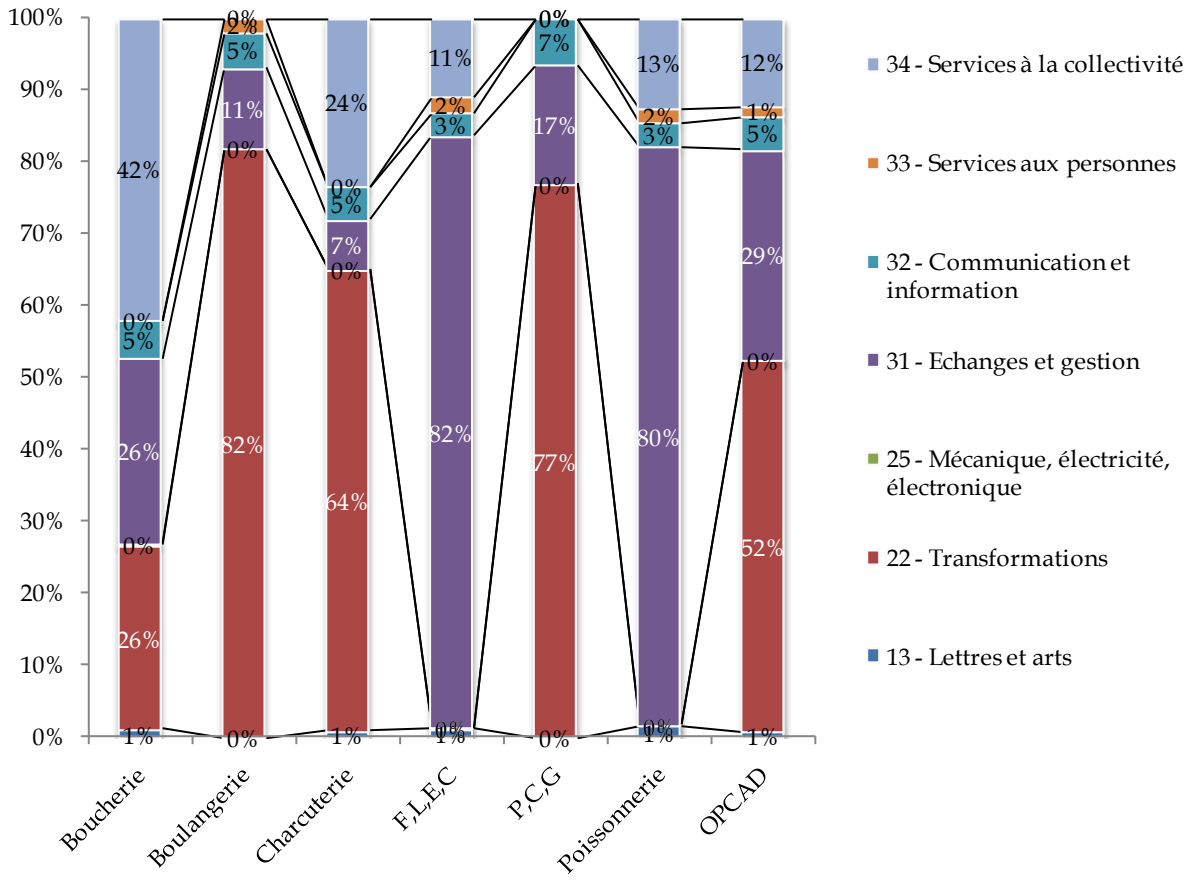
■ *Le niveau de la formation*

- Les actions de formation du Plan dans les secteurs de la boucherie, boulangerie, et P,C,G visent presque exclusivement le niveau V ; les actions dans le secteur de la charcuterie visent un niveau VI.

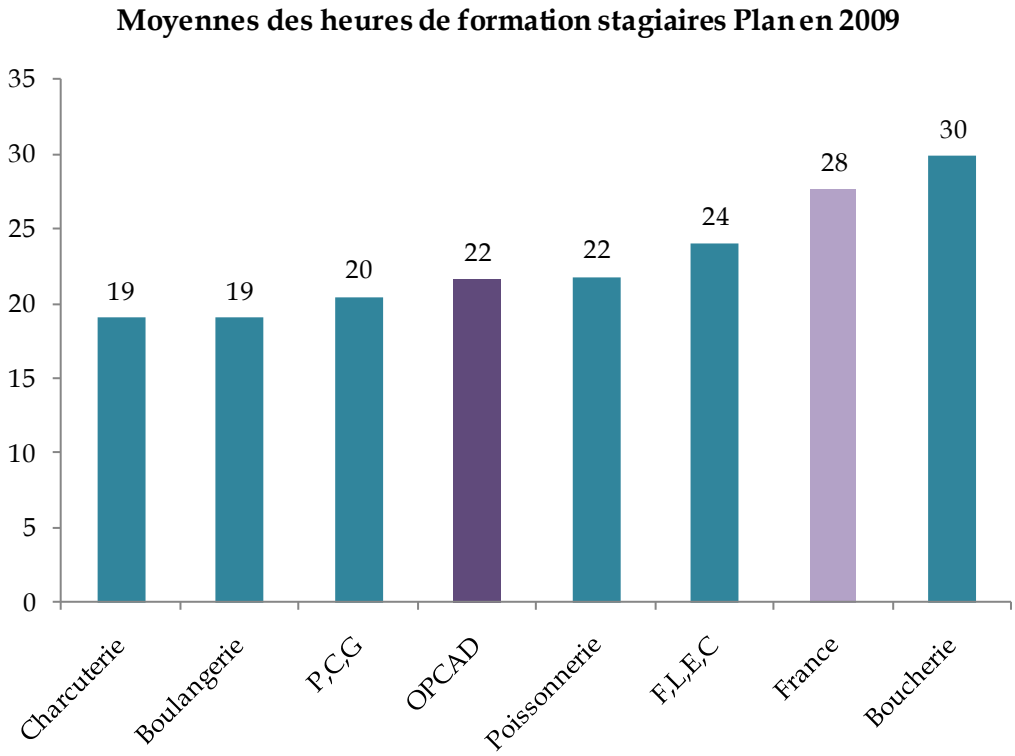
Les thématiques de formation

- Deux thématiques de formation majeures : les transformations (majoritaires pour la boulangerie, charcuterie, P,C,G et OPCAD) et les échanges et gestion (majoritaires pour les F,L,E,C et poissonnerie)

Répartition des actions du Plan par thématiques de formation en 2009



- *La durée des contrats : les contrats ont une durée inférieure à la moyenne nationale, sauf pour le secteur de la boucherie*

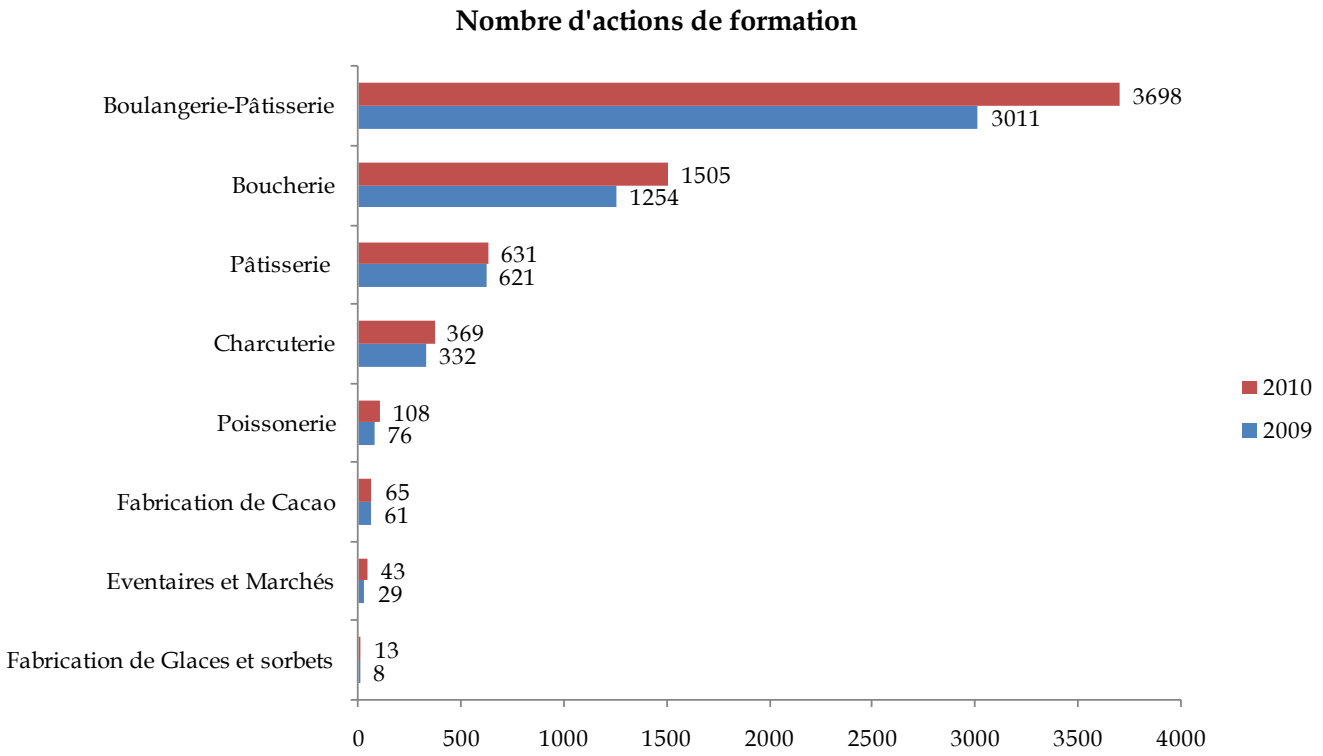


2. La formation continue des chefs d'entreprise et de leurs conjoints

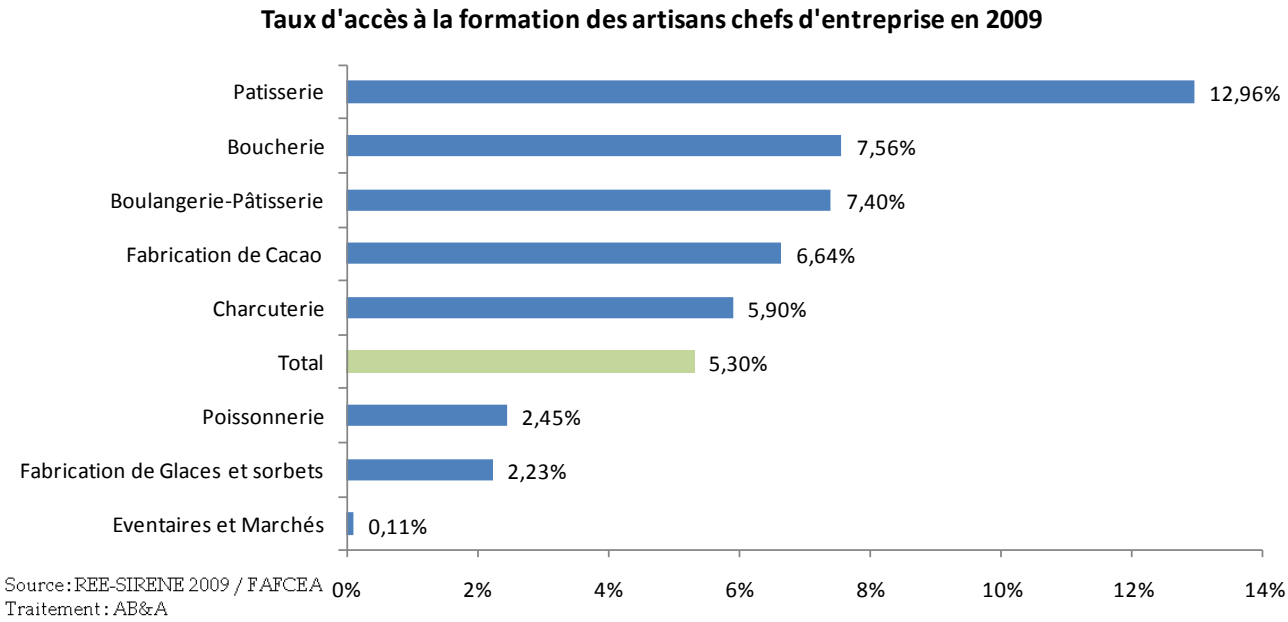
Source : FAFCEA

- ***Le nombre d'actions de formation pour les artisans chefs d'entreprise, conjoints et auxiliaires a augmenté pour l'ensemble des secteurs entre 2009 et 2010***

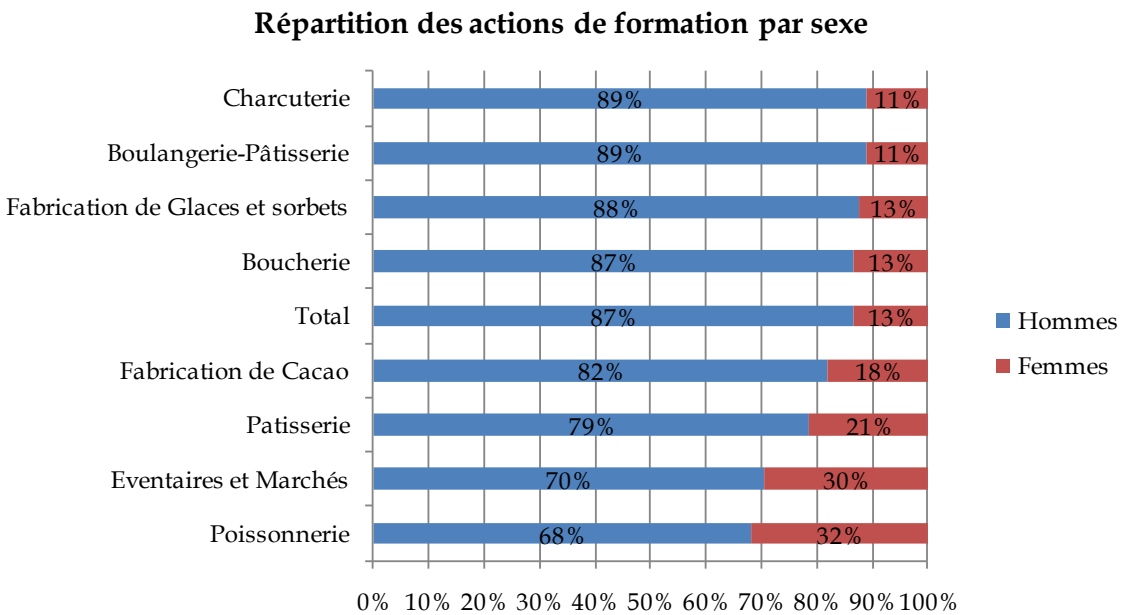
  - La boulangerie-pâtisserie et la boucherie concentrent les plus gros volumes et ont connu une forte augmentation de leur nombre d'actions de formation



Le « taux d'accès »[16] à la formation des artisans chefs d'entreprise

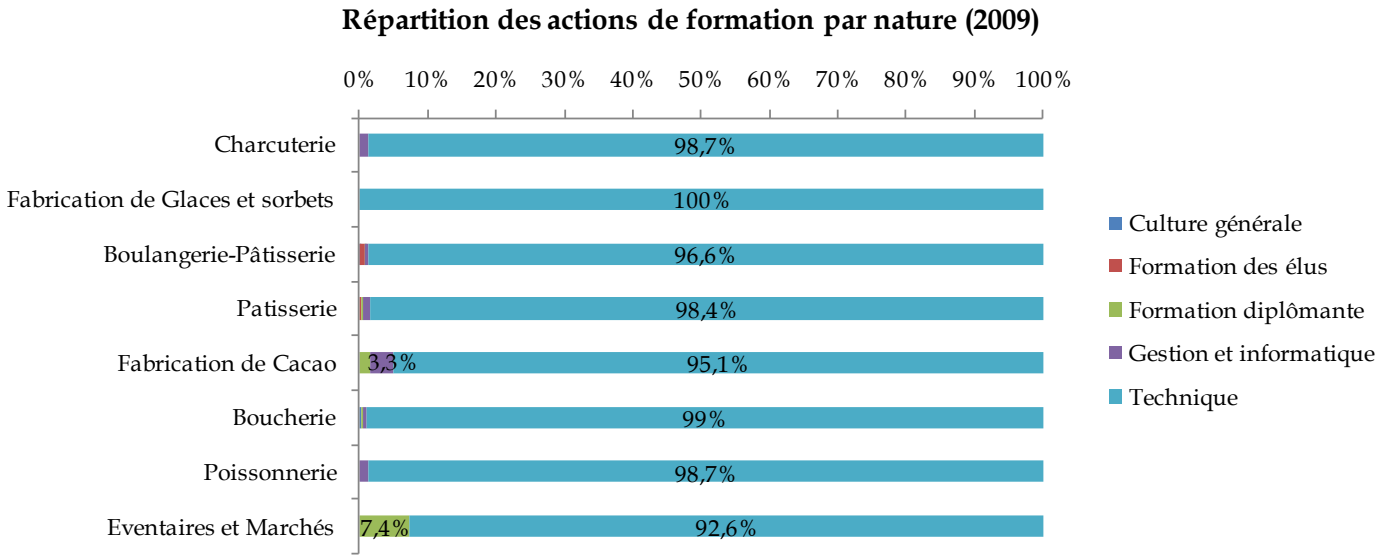


La grande majorité des actions de formation sont destinées aux hommes, eux-mêmes majoritaires parmi les chefs d'entreprise



16 *Arbitrairement, le nombre de départs en formation des chefs d'entreprise est divisé par le nombre total d'entreprises (même celles sans TNS)*

La quasi-totalité des actions de formation sont de nature technique



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**
9. **Annexes**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Interlocuteurs interrogés

Etat
Marie DUDOME, DGEFP
Jean-Michel VERN, DGCIS
Maryvonne GRANDIN, MEDDTL
Marie-Hélène BORRELY, Education Nationale
Organisations Syndicales de Salariés
Jean-Marie ARGENCE, CSFV-CFTC
Didier PIEUX, FGTA-FO
David LECAT, FGA CFDT
Excusés :
Daniel BENARD, FGTA FO
Michel BOYER, FNAF CGT
Gérard PERRIN, FNAA - CFE-CGC
Joël CHIARONI, CSFV-CFTC
Yvon LASSAIRE, FNAF-CGT
Organisations Syndicales d'employeurs
Confédération Française de la Boucherie, Boucherie-Charcuterie, Traiteurs (CFBT)
Dominique UNGER, Secrétaire général
Ayane BALDERT, Secrétaire général adjoint
Virginie BIGART, Chargée de mission
Confédération Nationale des Charcutiers, Charcutiers-Traiteurs et Traiteurs de France (CNCT)
Joël MAUVIGNEY, Président
Elisabeth DE CASTRO, Directrice du Cabinet du Président et des Affaires Juridiques
Association des Fédérations en Fruits et Légumes, Epicerie, Crémerie (AFFLEC)
Valérie DEQUEN, Déléguée Générale de l'AFFLEC
Sylvain MARION, Secrétaire Général de la FNDE
Rémy YVERNEAU, Délégué Général de la FNDPL
Philippe RAULT, Responsable de formation (AFFLEC)
Philippe OLIVIER, Président de la FNDPL
Confédération Nationale des Artisans Pâtissiers Chocolatiers Confiseurs Glaciers Traiteurs de France
Jean-Paul BOUREZ, Secrétaire Général
Yves DEVAUX, 1er Vice-président

Confédération Nationale de la Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie Française (CNBF) **Michel BRESSY,** Vice-Président **Jean-Louis MACK,** Directeur Juridique **Philippe MAUPU,** Secrétaire Général **Hervé BENOIST-GIRONIERE,** Directeur de la Formation **Xavier CASALINI,** Juriste
Confédération nationale des détaillants, détaillants-fabricants et artisans de la confiserie, chocolaterie, biscuiterie **Francis BOUCHER,** Président
Confédération nationale des Poissonniers Ecaillers de France (CNPEF) **Pierre JESSEL,** Président
Union nationale de la Poissonnerie Française (UNPF) **Pierre LABBE,** Président
CGAD / Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les métiers de l'alimentation
Jean-Pierre CROUZET, Président **Dominique PERROT,** Secrétaire Général **Isabelle BRICARD,** Secrétaire Général Adjoint **Marie MACE,** Chargée de mission Emploi - Formation

Acteurs proches du secteur	
Hugues POUZIN, Directeur	CGI
François MOUTOT, Directeur **Jean Patrick FARRUGIA,** Directeur de la formation	APCM
Catherine CHAPALAIN, Directeur général **Ludovic BRULEFERT,** Directeur des affaires sociales	ANIA
Pascale HEBEL, Directrice du département Consommation	CREDOC
Reine-Claude MADER, Présidente	CLCV
Pierre-Tristan FLEURY, Directeur	LEMPA

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Avertissements

Les avis des personnes entendues

Ce rapport qualitatif est une synthèse des entretiens avec les institutionnels et les partenaires, ainsi que des sources documentaires existantes. Certains sujets **font l'objet de visions nuancées, voire différentes, selon les acteurs**.

Nous avons tenté, en toute neutralité, d'en faire une synthèse, sans retraduire nominativement comme convenu les positions personnelles des acteurs entendus. Ainsi, il est **normal qu'apparaissent sur certains sujets des visions un peu différentes de celles directement exprimées par les représentants des branches concernées**.

Par ailleurs ce rapport doit être considéré comme provisoire car il ne prend pas encore en compte les remontées des entretiens avec les entreprises, à conduire en phase 2.

Le caractère non déterministe de la prospective

Les tendances qui suivent ont toutes ont été exprimées par les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens conduits dans cette phase du CEP. Elles doivent être regardées **comme des éléments de prospective et non comme des vérités inéluctables** : en effet, ces tendances lorsqu'elles sont déclinées au niveau des individus, des ménages et des catégories socioprofessionnelles, des âges, des lieux géographiques, des types de secteurs alimentaires concernés, ne prendront probablement pas la même importance. Elles ne concerneront pas non plus tous les acteurs au même moment. Il s'agit bien cependant d'éléments d'inflexion qui peuvent à terme contribuer à redessiner l'environnement du commerce alimentaire de proximité et comme telles, elles doivent être prises en compte dans ce CEP.

Une convention de terminologie : « l'Alimentation de détail »

Nous appellerons dans tout ce rapport **le secteur délimité par le périmètre du CEP** « **l'Alimentation de détail** ».

Cette dénomination **ne comprend** donc **pas** des secteurs connexes tels que la **restauration**, la **grande distribution** à dominante alimentaire.

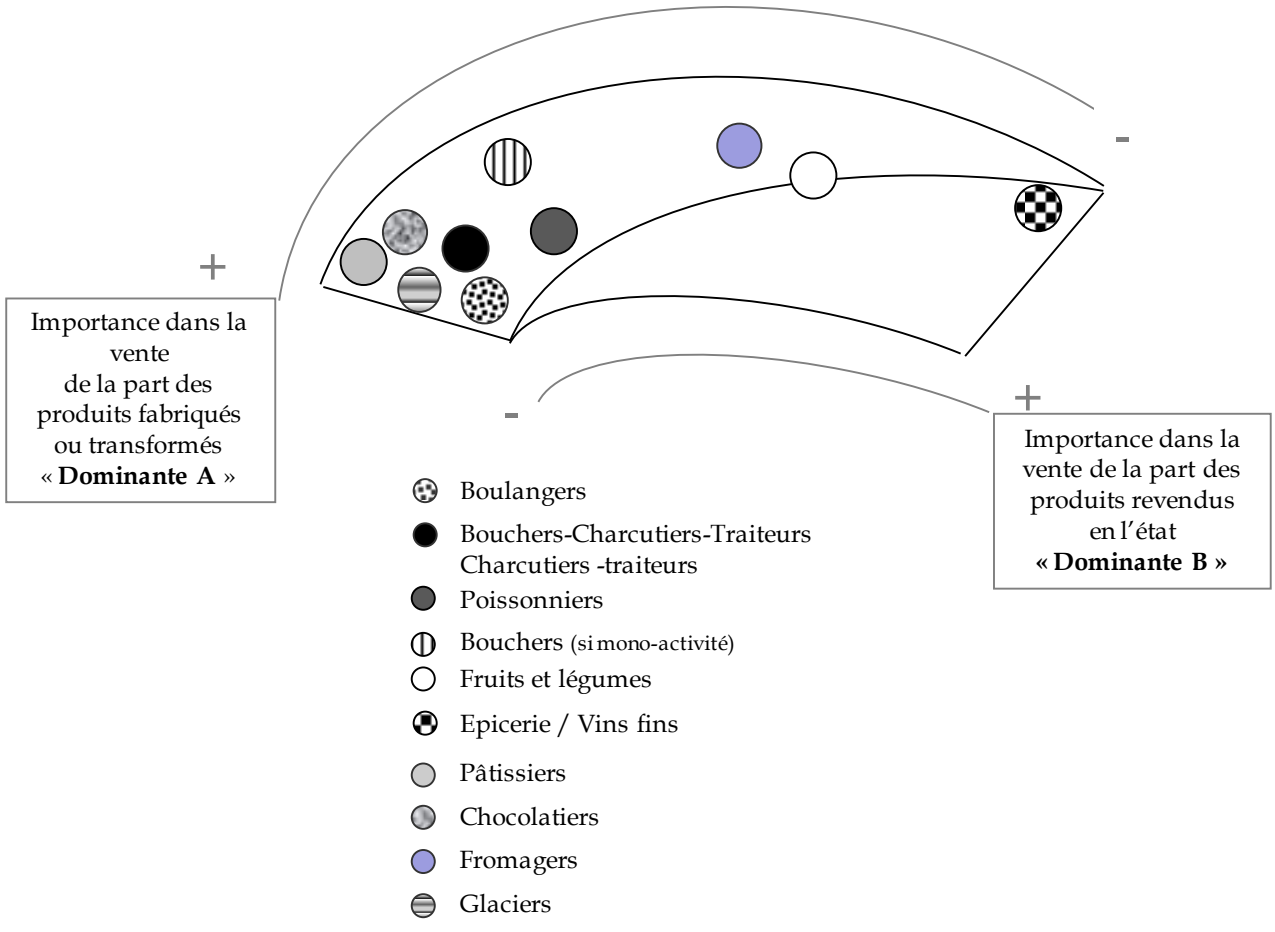
AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ ***Selon les activités de l'Alimentation de détail, les différents facteurs auront une influence plus ou moins importante***

Lorsque le facteur concerné impactera plutôt un secteur qu'un autre, il sera signalé de la manière suivante :

- Impact plutôt sur les activités à « dominance A », précédé du sigle : ☞
- Impact plutôt sur les activités à « dominance B », précédé du sigle : ☚

Approche du positionnement de quelques professionnels de l'alimentation de détail



*La position des métiers sur ce graphique est **purement illustrative** et ne présente aucun caractère scientifique. Des professionnels du même métier peuvent en effet se trouver dans des positions différentes en fonction de leur politique d'achat et de positionnement commercial.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

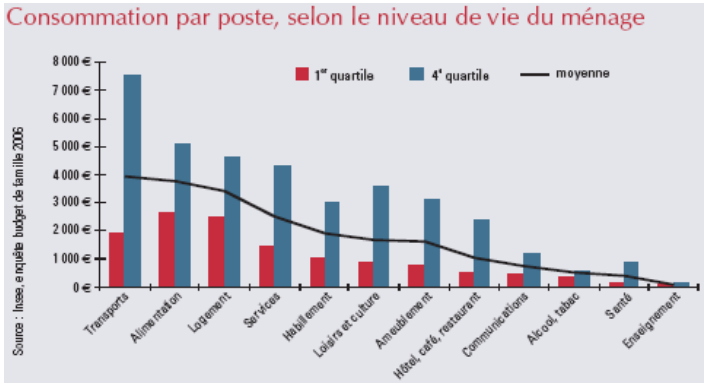
3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

La consommation alimentaire demeure un poste clef du budget des ménages en France

■ ***Malgré une diminution en poids sur longue période dans la consommation des ménages, le poste alimentaire constitue toujours l'un des trois premiers postes de dépense dans le budget des ménages en France***



Source : Insee, enquête budget des familles 2006

- **Cependant, la part de l'alimentation s'est réduite en poids du budget des ménages au cours des trois décennies précédentes**
  - La dépense annuelle moyenne consacrée à l'alimentation, hors tabac, représente de nos jours et en moyenne **14% du budget des ménages,** contre 26% en 1970[17].

- **La dépense moyenne des Français en alimentation n'a pas cessé pour autant d'augmenter en valeur**

  Plusieurs facteurs contribuent à ce phénomène, l'Insee mettant en valeur deux facteurs principaux :
  - **L'effet qualité** : les consommateurs ont reporté une partie de leur demande vers des **produits plus élaborés** et/ou pour certaines catégories socioprofessionnelles vers des **produits de qualité supérieure**, plus onéreux
  - **L'effet repas pris hors domicile** : les changements de mode de vie professionnelle imposant fréquemment, chaque jour, un repas pris **hors du domicile**, qui représente en conséquence une part croissante dans le budget alimentaire.

17 *Source FNDE et Credoc*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

- ***L'observation sur une longue période de l'évolution de la consommation alimentaire fait apparaître trois faits essentiels de consommation[18] à caractère structurant***

  - **Au sein d'un même ménage, la part du budget consacrée aux dépenses alimentaires tend à rester constante tout au long de la vie**

    Comme telle, elle tendrait à demeurer indépendante de l'élévation éventuelle du niveau du revenu du ménage

  - **En repère de la génération des « baby-boomers », chaque génération suivante tend à faire des arbitrages de consommation moins favorables à la part du budget consacré à la consommation alimentaire**

    La génération « Y »[19], par rapport aux précédentes, semble tout particulièrement infléchir négativement, et de manière croissante, ce phénomène

  - **Pour les nouvelles générations, et contrairement à leurs aînés, le budget alimentaire semblerait devenir de plus en plus fréquemment une valeur d'ajustement**

    Pour cette génération montante de consommateurs, ce deviendrait le premier budget touché lorsque des arbitrages de dépenses doivent être assurés.

18 *Source : Credoc*

19 *- de 30 ans*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Un faisceau de facteurs concourent à modifier les attentes de consommation en France

■ *L'attente du choix continue à se renforcer*

- **Les habitudes acquises entraînent un haut niveau d'exigence**
  - dans tous les domaines de la consommation l'argumentaire choix a été un des axes stratégiques de développement des grandes enseignes
  - reposant sur le principe de « tout sous le même toit, ces habitudes se sont encore renforcées avec le développement de zones commerciales à enseignes multiples concurrentes et/ou complémentaires.
- **Le développement du commerce sur Internet contribue à accentuer cette attente**
  - à travers l'accès à un univers commercial national, voire même mondial
  - à travers le développement pour une même enseigne de canaux multiples de vente : par exemple points de vente traditionnels de très grande surface, mais en même temps points de vente de proximité et aussi site de vente sur Internet, etc.
- **Si ces habitudes acquises concernent en priorité le non-alimentaire, elles ont aussi des effets d'entraînement sur la consommation alimentaire**

■ *Le prix demeure un paramètre essentiel*

- **L'effet crise impacte en priorité les petits budgets**
- **L'effet prix ne peut être dissocié de l'approche qualité**

  Les arbitrages entre ces deux dimensions pourraient être plus fréquents, mais pas nécessairement en défaveur de la qualité : certains consommateurs n'y renoncent pas, mais arbitrent plutôt sur la fréquence ; « j'achète moins fréquemment, mais je continue à choisir du bon »
- **La notion de prix demeure subjective**
  - Dans le déclaratif elle prend une priorité dominante : 90 % des réponses
  - dans les faits, sa prépondérance peut être moins forte : la recherche de l'innovation, de la marque de référence, de la bonne qualité continue à être un facteur fort d'animation de la vente.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Au cours des 10 dernières années les dimensions santé et valeur nutritionnelle sont devenues des paramètres déterminant de la consommation alimentaire

- **L'alimentation est clairement devenue un enjeu de santé**

  Par exemple, à la question posée dans différentes enquêtes sur la consommation alimentaire[20] « *Pensez-vous que la manière dont les personnes de votre foyer (y compris vous-même) mangent a une influence sur leur état de santé ?* » 83 % des personnes interrogées répondaient « oui » en 2003, pour seulement 75 %en 1977.

- **Les préoccupations nutritionnelles arbitrent de plus en plus les choix de consommation alimentaire**

  La demande croissante d'information sur la valeur nutritive des aliments commercialisés (même non transformés), les interrogations sur les possibilités d'association et la compatibilité nutritionnelle avec d'autres aliments seront donc probablement des enjeux forts de demain.

Conséquence logique des préoccupations de santé, les dimensions sécurité, traçabilité sont devenues des composantes essentielles de la réflexion des consommateurs et des choix finaux de produits consommés

- **La sécurité est désormais un des points centraux de la réflexion sur la qualité des produits**
  - Les crises successives, probablement médiatiquement excessives, ont créé une très forte sensibilité aux questions de sécurité alimentaire,
  - tous les domaines alimentaires sont concernés : les produits carnés avec les différentes crises animales, la filière céréalière autour des interrogations sur les OGM, les fruits et légumes avec l'usage éventuel de traitements phytosanitaires, crustacés au travers des contaminations locales, fermes d'élevage de poisson au travers par exemple de l'alimentation, produits laitiers, etc.
- **Les exigences de traçabilité croissent avec les préoccupations de sécurité**
  - Le phénomène est accentué par une augmentation rapide de la réglementation.

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

20 *Source Credoc enquêtes CAF et OCAF*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Pour une part croissante des consommateurs, le biologique devient une réponse adaptée aux attentes de sécurité et de qualité

- **Certains acteurs rencontrés soulignent sa montée en importance dans la consommation**
- **Ils soulignent également :**
  - que cette sensibilité peut s'accompagner aussi de phénomènes contradictoires chez un même individu : recherche de produits bio et en même temps consommation de produits industriels
  - que toutes les CSP ne peuvent accéder à la consommation de produits d'origine biologique compte tenu de leurs prix.

Les aspects protection de l'environnement prennent une dimension croissante dans les attentes, ce quelles que soient les générations concernées

- La réflexion sur **l'impact d'un produit sur l'environnement** lors de son achat pourrait continuer à s'accentuer
- Les **campagnes d'information** d'organismes de protection de l'environnement pourraient avoir des impacts croissants
- La très **grande sensibilité des enfants** à ces problématiques pourraient avoir à long terme des impacts difficilement mesurables lorsqu'ils deviendront des consommateurs actifs.

La dimension générationnelle pèse très lourd dans les évolutions des comportements alimentaires

- **On assiste à un accroissement du nombre des personnes âgées**
- **Le poids des seniors baby boomers est par un phénomène sociétal de centre-ville en plein développement**

  Leur implantation en centre-ville tend à se développer
  - compte-tenu de leur recherche croissante de recours facilité aux services de proximité,
  - compte-tenu aussi de leur souhait de se rapprocher durablement des infrastructures médicales.
- **Ils seraient porteurs d'un type de consommation plutôt favorable à l'Alimentation de détail** compte-tenu **:**

- des habitudes alimentaires acquises de longue date[21],
- de la volumétrie de leurs achats (moindre besoins, structure familiale resserrée),
- de la recherche croissante de la proximité due à la limitation attendue de leurs déplacements,
- etc.

- **Mais les seniors pourraient cependant connaître à terme des contraintes budgétaires croissantes**
  - les générations montantes de seniors auront des conditions de retraite qui seront très probablement moins favorables,
  - la baisse attendue des niveaux de revenus[22] chez les nouveaux retraités pourrait impacter directement le choix des types de magasins fréquentés et donc l'Alimentation de détail.

■ ***C'est aussi le cas des nouvelles générations dont les modes de consommation évoluent sensiblement par rapport à celles qui les ont précédées***

- **La structure et leurs habitudes de consommation tendent à s'écarter sensiblement des modes traditionnels**
  - Par exemple, le nombre de repas pris au domicile et l'importance de leur valeur sociétale tendraient à diminuer : ce moment deviendraient de moins en moins un lieu d'échange, de partage et de rencontre au dépend d'autres modes relationnels comme, sans surprise, les réseaux sociaux,
  - malgré des campagnes d'information sur la nécessité de se nourrir de manière équilibrée, certaines catégories de produits alimentaires semblent connaître une part structurellement décroissante dans leur consommation : ce serait le cas des fruits et légumes, cela semblerait également le cas de certains produits carnés.
- **Leurs codes de consommation alimentaire semblent dès aujourd'hui fortement et durablement impactés**

---

21 *Pour les spécialistes rencontrés, chaque génération adopterait assez tôt des comportements de consommation se modifiant peu avec le temps*

22 *Plusieurs éléments convergent : la baisse prévisible des montants de retraite, mais également le passage à la retraite d'individu ayant des structures familiales moins favorable au maintien d'un niveau correcte de revenu : célibat, famille éclaté, etc.*

- L'identification d'un produit à une marque se renforce ; ce phénomène se confirme pour tous les produits et même pour les produits alimentaires naturels : la **recherche** par les nouvelles générations de **produits fortement markétés devrait continuer à croître**[23],
- tout en étant d'une vigilance croissante sur la traçabilité, les jeunes semblent en même temps de moins en moins sensibles aux notions de label, d'AOC qui, pour ces générations sont des notions assez abstraites et dans tous les cas moins porteuses que celles de « marque »,
- la praticité deviendrait un élément déterminant de l'achat alimentaire : les produits doivent de plus en plus être directement utilisables et n'exiger qu'une part de plus en plus faible de transformation,
- directement issue des pratiques du surf et d'achat sur Internet, la recherche de la bonne affaire devient aussi un élément structurant de leurs méthodes d'achats alimentaires : recherches comparatives entre plusieurs magasins sur des produits types, sensibilité d'autant plus forte aux offres promotionnelles que leur budget est réduit

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

■ ***Le développement des familles monoparentales impacte directement la volumétrie des achats alimentaires, mais également la valeur dépensée dans ce domaine***

- Pour les individus concernés, compte tenu d'une cellule familiale plus réduite, **leurs besoins alimentaires sont fréquemment plus faibles**
- **La fréquence d'achats en petit volume tendrait à croître** en même temps que la diminution du panier moyen (petits volumes)
- **Leurs arbitrages prix/qualité/quantité pourraient, à l'avenir, devenir aussi plus rigoureux :**
  - Compte tenu de revenus réduits (1 seul salaire),
  - compte tenu aussi de leur refus d'amputer d'autres postes budgétaires, (loisirs, habillement par exemple), au profit du poste alimentaire lorsque des arbitrages sont nécessaires.

---

23 *Ce phénomène semble pris en compte actuellement notamment par les régions qui créent des marques recouvrant l'ensemble des produits de leur terroir qu'ils soient cultivés, façonnés ou transformés sur leur territoire, avec logos spécifiques, message de marque : « Saveurs Paris Ile-de-France », « Gourmandise », etc. (Source Le Monde de février 2011)*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

■ ***Pour les hommes comme pour les femmes[24], l'évolution de la répartition temps de travail, temps de déplacement, temps de présence au foyer infléchissent à la fois la répartition des rôles et les modes de consommation alimentaire***

- **La masculinisation des tâches alimentaires au sein de la cellule familiale a, semble-t-il, des impacts croissants**
  - L'approvisionnement, mais également les tâches de cuisine sont de plus en plus fréquemment assurés par les hommes,
  - ce qui contribue probablement aussi à modifier dans les achats alimentaires l'importance de la technicité et très probablement aussi l'approche d'arbitrage prix/qualité.
- **En dehors d'événements festifs, la recherche de la praticité est croissante dans l'alimentation**
  - La préparation du seul repas important journalier à domicile[25] évoluerait plus vers une capacité d'assemblage rapide et simple, que vers de la véritable préparation culinaire : « les jeunes générations n'épluchent plus d'oignons, elles recherchent du prêt à utiliser… », « on ne découpe plus une volaille, on achète des morceaux… », etc.
- **Avec les horaires compressés, le recours au prêt à consommer et /ou à la restauration rapide et/ou au grignotage en dehors du domicile deviennent des standards de consommation.**
  - Au moins un repas par jour est concerné par cette évolution,
  - d'abord constaté dans les grandes agglomérations, cette évolution tend désormais à concerner de plus en plus les villes moyennes et même les zones rurales.

■ ***Les consommateurs deviennent de plus en plus volatiles dans leurs actes d'achat alimentaire***

- **Le phénomène du « zapping » touche désormais aussi le domaine alimentaire**
  - Les nouveaux consommateurs deviennent de plus en plus fortement sensibles aux phénomènes de promotions,

---

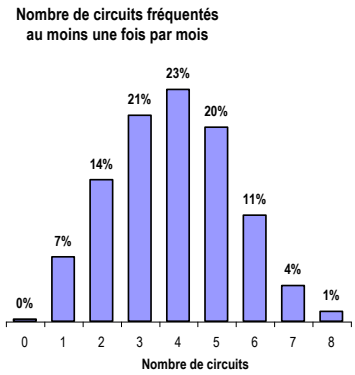
24 *Désormais en France la part des femmes actives était de 47,6 % en 2008 ; source : Insee, enquêtes Emploi du 1er trimestre au 4ème trimestre 2008*

25 *Hors fin de semaine et sans remettre en cause le principe « très français » des trois repas par jour : voir plus loin : Les constantes de la consommation alimentaire*

- leurs contraintes budgétaires, qui évoluent dans le mois, induisent des comportements plus changeants,
- l'appréciation de l'importance attachée à la qualité semble de plus en plus varier dans le temps selon les types de produits, les types de repas, la nature des événements qui déclenchent l'achat[26], etc.…

• **Il est probablement aussi favorisé par la multiplicité des lieux d'offre commerciale**

- Sur un même mois, quasiment un quart de la population utiliserait quatre types de magasins différents pour effectuer ses achats :



Source : CREDOC,
Enquête Commerce, Juin 2005

■ ***Les phénomènes identitaires pourraient continuer à se développer et à peser de plus en plus sur les choix des produits et également sur les types de commerces fréquentés***

• C'est semble-t-il le cas avec le phénomène actuel **de développement du halal, du kasher**

• Ce pourrait être de plus en plus le cas pour certains groupes ethniques dont les **besoins d'identification tendraient à croître** : par exemple recherche de magasins proposant en dominance des produits des pays d'origine

■ ***Ces désirs croissants d'identification pourraient également être accélérés par la recherche d'une segmentation de plus en plus fine par les grands acteurs de l'alimentation (fabricants, grandes enseignes)***

• Ils cherchent à **mieux segmenter** les types de consommateurs pour mieux répondre à leurs besoins en croissance

26 *Repas en solitaire ou à plusieurs, réunions familiales ou festives, etc.*

- En segmentant et en proposant **une offre alimentaire plus identitaire et ciblée, ils contribuent à renforcer les démarches de différenciation alimentaire** et en conséquence la fréquentation de magasins plus spécialisés sur ces créneaux

Le développement du commerce équitable pourrait également contribuer à modifier les tendances de consommation

- **En dissuadant le recours à l'usage de certains produits dont l'éthique commerciale parait discutable**
- **En contribuant ainsi possiblement à une spirale inflationniste**
- **En accélérant la problématique des arbitrages prix de certains consommateurs** compte tenu des effets de hausses possibles de ces articles

Les mouvements en cours de retour au « fait à la maison » pourraient contribuer à soutenir l'Alimentation de détail

- **Les effets seront d'autant plus forts que le phénomène semble durable**

  9 personnes interrogées sur 10 estiment que la cuisine faite maison correspond à une tendance de fond qui devrait s'amplifier[27].

- **Cette évolution pourrait être favorable au commerce de proximité à condition de respecter certaines conditions**
  - adaptation du produit pour en faciliter l'usage ; par exemple par la mise à disposition de composants déjà pré-travaillés (par exemple légumes prélavés, proportions et quantités prédéfinies, etc.),
  - mise à disposition chez le même commerçant de l'ensemble des ingrédients entrant dans la composition du plat à composer,
  - location éventuelle d'ustensiles de cuisines permettant de préparer, présenter et consommer à domicile : pour les jeunes générations le principe « d'usage » tend de plus à se substituer à celui de « la possession »
  - conseil sur l'utilisation, la façon de cuisiner, les accompagnements de plats possibles, etc.

---

27 *Etude TNS Sofres / GIFAM, présentée en juin 2010, réalisée par téléphone auprès de 950 personnes de 18 ans et plus, représentatifs de la population française, puis auprès de 400 internautes de 18 ans et plus, déclarant pratiquer la cuisine faite maison.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La crise, un phénomène qui semble paradoxalement être favorable à l'alimentation de détail de proximité

Tous les types de clientèle ne sont évidemment pas concernés, mais les experts consultés de la consommation soulignent le phénomène de :

- **Retour vers les marchés et l'Alimentation de détail** qui sont des lieux de convivialité, d'échanges, de rupture d'isolement
- **Rejet de la consommation de mas**se et retour vers des produits régionaux ou locaux
- **Eloignement** des grands centres de consommation **vecteurs de plus d'achats d'impulsion** et de dépenses mal raisonnées

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Autour de ces évolutions certaines constantes, propres à la consommation alimentaire en France, doivent être prises en compte

■ *La spécificité des consommateurs français semble plutôt favorable à l'alimentation de proximité*

- **Le modèle français des trois repas par jour**, de repas à trois plats pour le principal d'entre eux et des horaires de ces repas **demeure particulièrement stable**. Il concernerait toujours 9[28] Français sur 10 (INRA, juillet 2010).
- **Les Français continuent aujourd'hui à accorder une grande importance à la qualité des produits qu'ils consomment et à la notion de terroir**[29], comparativement à d'autres pays européens où, culturellement déjà faible, elle semble avoir quasiment disparu[30].
- **La culture de l'artisanat et la reconnaissance d'un métier au sens noble du terme sont des réalités encore très présentes**.
- **La consommation de produits artisanaux continue à représenter une valorisation de ses origines familiales**, phénomène particulièrement important chez les générations adultes et seniors.

■ *Les dimensions gastronomie, goût, qualité, demeurent des incontournables forts en France*

- Elles expliquent certainement, contrairement aux autres pays européens (particulièrement anglo-saxons), **le maintien d'un maillage fort du commerce de détail alimentaire sur le territoire**[31]
- Elles contribuent probablement à renforcer **la vigilance croissante des consommateurs sur la « malbouffe »**[32]
- Elles participent vraisemblablement à l'acceptation, pour une part de la clientèle, d'un surcroît de prix lorsque les achats sont effectués auprès des acteurs du

---

28 *Mais tous les repas n'étant pas comme on l'a vu pris au domicile.*

29 *Ce phénomène tendrait, comme on la vu à diminuer, chez les jeunes générations*

30 *En référence par exemple à des pays comme l'Allemagne ou les pays anglo-saxons.*

31 *Même si ce dernier à subit une érosion significative durant les décennies 80 à 2000*

32 *Cependant il convient de noter que les chaînes de restauration rapide se sont tout particulièrement développées en France.*

commerce de détail qui satisfont l'équation goût, qualité, sécurité de la provenance

- ***La présence des marchés en plein air ou couverts demeure un phénomène quasi unique en Europe*[33]**
  - **Les marchés tendent actuellement à se développer favorablement en France**
    - Pour des raisons d'animation et d'attraction
    - avec l'appui de certaines municipalités,
    - compte tenu de la recherche croissante d'authenticité, de partage de vie sociale.
  - **Ils restent les principaux lieux de vente pour certains domaines alimentaires**
    - fruits et légumes,
    - poissonnerie[34] par exemple.
  - **Mais ils sembleraient moins attirants pour les générations nouvelles, malgré des campagnes importantes de communication**
    - Les jeunes générations sembleraient s'éloigner de l'usage de produits bruts nécessitant une transformation à domicile : ils tendraient par exemple à moins consommer de fruits et légumes frais, mais plus de produits à base de fruits (jus de fruits naturels, laitages composés de fruit, etc.)
  - **Et qui pourraient à l'avenir subir des contraintes réglementaires nouvelles de la part de l'Europe**
    - Par exemple en termes d'hygiène et de présentation,
    - ou encore en termes de conditions de travail.

- ***Le retour actuel vers « l'authentique » est un phénomène potentiellement porteur pour le commerce artisanal de proximité français***
  - **On assiste actuellement à un retour de la clientèle vers les magasins traditionnels**
    - Ce mouvement correspond à une recherche d'authenticité et à un besoin de parler du produit et de partager sur ses diverses utilisations possibles,

---

33 *Au moins en Europe du Nord ; leur persistance reste avérée dans les pays latins : Italie, Espagne par exemple.*

34 *Plus de 60 % des ventes de poissons se font sur des marchés.*

- il contribue à expliquer le phénomène de maintien des marchés vu précédemment

- **Mais ce retour**, là encore**, semble moins concerner les nouvelles générations**
- **Il n'empêche pas certaines attentes nouvelles sur les formes de commercialisation du produit**
  - par exemple, pour des produits naturels ayant déjà subi une première transformation et autorisant un emploi immédiat : salade préparée, pain tranché, produits carnés prédécoupés, etc.
  - ou encore des produits traditionnels « revisités », notamment pour la pâtisserie.

■ *Le regain du « fait maison » semble une tendance actuelle importante*

- **Le « fait maison » (ou production de ménage) représente un poids en augmentation dans l'alimentation des français**
  - Selon une étude TNS Sofres réalisée en 2010[35], 97% des Français font ou ont dans leur foyer quelqu'un qui pratique le « fait-maison ».
  - Ce type de production peut concerner des domaines très différents comme les fruits et légumes[36], la fabrication de pain, de pâtisseries ou des composés laitiers : yaourts, fromage frais, plats conviviaux et festifs traditionnels ; viandes, poissons, etc.
- **Les conséquences favorables pour l'Alimentation de détail de ce type de production sont cependant conditionnées par des effets de mode plus ou moins durables**

  Elles sont par exemple fréquemment accentuées par la commercialisation d'ustensiles ménagers nouveaux d'utilisation éphémère : machines à pain, yaourtières, etc.

---

35 *Etude TNS Sofres / GIFAM, présentée en juin 2010, réalisée par téléphone auprès de 950 personnes de 18 ans et plus, représentatifs de la population française, puis auprès de 400 internautes de 18 ans et plus, déclarant pratiquer la cuisine fait maison.*

36 *Le retour et l'engouement pour la production des jardins ouvriers pourrait être un des éléments illustratifs de ce phénomène en cours.*

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

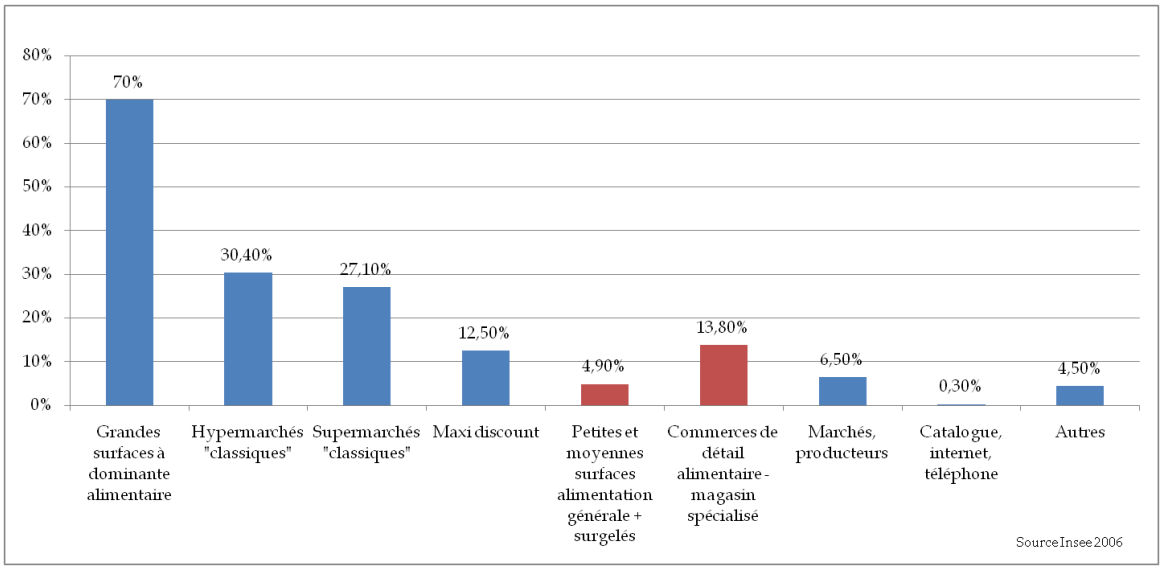
3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

Les modèles économiques traditionnels de la grande distribution alimentaire tendent à être remis en cause

- ***Depuis les années 60, en France, le développement de l'appareil commercial s'est en dominante réalisé autour de l'hypermarché, sans pour autant faire disparaître la diversité des autres formes commerciales***



- ***Le modèle commercial des grandes surfaces multi-spécialistes de type hypermarché est bousculé***

  - Le modèle familial pour lequel il avait été créé n'est probablement plus le modèle dominant
  - L'évolution des habitudes de consommation (cf. plus haut : Les transformations en cours des habitudes de consommation des ménages) semblerait rendre moins opportun et adapté le « tout sous le même toit »
  - Le prix des carburants contraint de plus en plus la fréquence de déplacement sur les surfaces de vente de périphérie ; le phénomène est accentué par une sensibilité croissante aux impacts environnementaux du « tout voiture »
  - Les principes d'attraction par des mises en avant massives et promotionnelles n'ont plus les mêmes impacts et la conscience de la cherté moyenne par les clients est désormais beaucoup plus forte compte-tenu de leur niveau d'information et des habitudes de comparaison de prix qui s'accroissent avec la crise

- Le rétrécissement des assortiments et de l'offre marchande visant à augmenter la volumétrie et la rotation des stocks sont de plus en plus rapidement perçus comme un appauvrissement par les consommateurs qui disposent d'une offre marchande renforcée
- La multiplicité des enseignes concurrentes plus spécialisées s'est renforcée ; elles se sont développées autour d'un plus grand professionnalisme et d'une offre marchande constamment renouvelée :
  - les spécialistes divers sont devenus plus agressifs et battent désormais en brèche l'hypermarché sur un des axes stratégiques de son succès : le prix
  - le phénomène concerne à parité le non alimentaire et l'alimentaire avec le développement des hard discounter et des chaînes à dominante très alimentaire ou carrément spécialisées sur un type de produit alimentaire [37] ou une forme de conditionnement[38]

■ *La conjonction de plusieurs phénomènes ébranle les fondements du modèle économique qui a fait le succès des grandes surfaces de périphérie*

- **Les coûts de structure contribuent à remettre en cause la rentabilité** :

  L'élévation des coûts de structure (notamment coûts du foncier, du chauffage, de la climatisation, etc.) quasi proportionnels aux surfaces occupées

- **Les coûts d'approvisionnement et de stocks tendent à croître**
  - Les problématiques de coûts d'approvisionnement et de rotation de stocks : nécessité du maintien en linéaire de quantités importantes, mais moins adaptées aux cadences de vente (achats de volumes plus faibles par les clients et baisse du panier moyen),
  - Les méthodes d'approvisionnement en juste à temps tendent à atteindre leurs limitent

- **Le poids des coûts salariaux en proportion du CA s'alourdissent**

  Compte tenu de charges salariales structurellement liées au maintien du niveau d'attractivité commerciale crédible : charges de réassort en rayon, « seconde ouverture » en milieu de journée par exemple pour les fruits et légumes,

- **Le rapport aux fournisseurs est plus complexe**
  - Remise en cause des pratiques de marge arrière (loi Galland),

---

37 *Comme Hyper boisson dans les vins et spiritueux*

38 *Comme Picard surgelés*

- résistance croissante des fournisseurs aux pratiques qui permettent de reporter les coûts de mise en place au rayon sur le fournisseur et ses représentants, etc.

- ***A la différence de l'hyper, la formule du hard discount est probablement devenue un compromis commercial plutôt mieux adapté aux nouvelles contraintes de la consommation***

  - La multiplicité des points de vente et conséquemment leur plus grande répartition géographique répondent au besoin de proximité attendu
  - Leurs politiques plus agressives de prix moyens constamment bas répondent aux attentes de consommateurs à faible revenu et en cela concerne plus particulièrement les jeunes qui y construisent aussi leurs habitudes de fréquentation de demain
  - Leurs pratiques de coût promotionnel sur des produits repères correspondent certainement favorablement aussi à ce type de consommateur
  - Leurs efforts actuels de remontée en gamme et de proposition de produits de marques discountés contribuent à renforcer leur attraction.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Proximité, qualité et service sont devenus des enjeux incontournables de progrès pour la grande distribution et les chaînes nationales

■ *Les Grandes enseignes ont une politique de proximité offensive d'implantation massive en centre ville*

- **Des chaînes d'implantation historique en centre-ville, comme Monoprix ou encore Casino, renforcent leur** position et profitent d'une rente de situation favorable
  - Assortiment d'épicerie/liquide évoluant vers une plus grande diversité et un élargissement des gammes vers le haut,
  - renforcement et professionnalisation de leurs rayons traditionnels – boucherie, charcuterie, traiteur, fromagerie – par exemple,
  - recours à des professionnels formés susceptibles de mieux répondre aux attentes de conseil et de préparation,
  - évolution vers une offre en « bouquet de services » allant de la livraison à la location de matériel, tout en proposant du service bancaire, de la connexion à Internet, etc.
  - ouverture de nouvelles surfaces « en zone de transport»[39] le plus souvent sur des emplacements à très fort trafic : centres d'échanges multimodaux, grosses stations de transports en commun, gares, etc.
- **Toutes les autres enseignes[40] ont une politique identique d'implantation massive et rapide en centre ville**

■ *Praticité, service rapide, réponse aux nouvelles attentes de consommation sont des axes stratégiques forts*

- Leur assortiment est très axé « convenience-store[41]» à dominante épicerie de dépannage, produits frais (dont pain industriel), de plats légers préparés et de restauration légère semble correspondre aux attentes des consommateurs jeunes, des familles actives, pressées, en milieu urbain, contraints à des déplacements

39 *Monop's, Carrefour Market, Daily Monop par exemple*

40 *Les enseignes Carrefour, Auchan, Franprix, par exemple*

41 *Anglicisme employé ici en référence de ce type de magasin de proximité qui s'est d'abord développé au Etats Unis dès les années 80.*

- Leur amplitude d'horaires d'ouverture est un des axes clés du service proposé avec la rapidité d'encaissement, l'ensachage en barquettes hermétiques favorisant le déplacement
- L'assortiment généralement construit autour des essentiels est cependant valorisé par des efforts de communication sur la fraîcheur[42], la qualité diététique mais également en fonction des implantations, des extensions d'assortiments très ciblés répondant à une communauté de clients significative en local : produits exotiques par exemple, kasher, etc.

■ *Les prix pratiqués y sont généralement élevés*

- Les prix pratiqués semblent élevés en contrepartie du « service »[43] proposé.

42 *Reposant de plus en plus sur des outils technologiques comme par exemple la puce fraicheur chez Monoprix*

43 *Cette notion de « service » reste cependant limitée, sachant qu'elle exclue toute forme de conseil et de relation client.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Des acteurs nouveaux ou des pratiques naissantes pourraient contribuer à renforcer la concurrence de l'Alimentation de détail

Les circuits directs producteurs-consommateurs prennent une importance croissante

- **Tous les domaines alimentaires sont concernés**
- **Deux grands types de canaux de vente directe se développent :**
  - **A partir du producteur lui-même** ; il s'agit le plus généralement d'acteurs qui touchent une clientèle locale en proposant, par exemple pour les fruits et légumes, des paniers composés, de la cueillette directe en fonction des saisons.

    Ce premier canal est fréquemment soutenu par l'organisation de « marchés de producteurs » développés à l'initiative d'élus recherchant le maintien de l'activité sur le territoire.
  - **à partir de coopératives ou du rassemblement de quelques producteurs de taille significative** ; cette seconde forme de vente directe touche à la fois des clients locaux, mais également des clients éloignés[44]. Les moyens mis en œuvre sont alors plus puissants ce qui contribue à faire de ce type de canal un concurrent direct et probablement dangereux pour l'Alimentation de détail.
- **Différents éléments contribuent à favoriser leur développement :**
  - une réglementation moins contraignante et probablement des contrôles moins sévères et systématiques,
  - une structure de coût avantageuse qui permet des prix de vente attrayants,
  - l'identification totale avec le lieu de production, ce qui contribue à flatter les besoins de retour au naturel, d'authentique, etc.,
  - un contact humain qui n'est pas totalement absent,
  - le développement d'Internet qui leur permet d'avoir une vitrine commerciale sans supporter les charges structurelles d'un point de vente.

44 *Voir plus loin, l'utilisation possible d'Internet dans ce domaine*

- **Pour ce type de circuit la vente en barquette demeure un frein non négligeable**

  Si elle permet un abaissement du prix, elle impose en même temps des quantités importantes et fréquemment des pertes sur les produits moins prisés qui entrent quasi obligatoirement dans sa composition.

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le développement de la vente par Internet ne devrait pas représenter une concurrence immédiate et majeure pour les produits frais dans l'Alimentation de détail

■ *A l'exception importante du secteur de l'épicerie et de la boisson, Internet ne devrait avoir qu'un impact immédiat faible*

- **Les produits artisanaux frais comprenant une forte part de transformation se prêtent difficilement à la vente à distance,** compte tenu de :
  - la part essentielle de plaisir d'achat et d'achat d'impulsion
  - du caractère non normalisé de ces produits (composition détaillée, date de péremption, etc.),
  - de l'importance essentielle de la fraîcheur et de la rapidité de consommation,
  - etc.
- Les **habitudes de consommation** et la **richesse d'implantation de l'Alimentation de détail sont des freins** aujourd'hui encore efficaces à son développement
- **Les jeunes générations**, compte tenu de leurs habitudes de consommation[45] ne se sont **pas encore emparé de ce mode d'achat pour l'alimentaire,**
- **Les expériences de sites de vente** qui ont déjà été conduites et continuent à l'être, connaissent un **succès commercial relatif et des difficultés d'équilibre économique.**

■ *Toutefois certains intervenants dans la filière alimentaire semblent quand même s'engager sur cette voie*

- C'est le cas par exemple de la majorité des fruitières et coopératives de fromage[46]
- C'est aussi le cas dans le domaine des produits carnés[47] : certains abattoirs proposent une vitrine marchande aux consommateurs

45 *Cf. plus haut*

46 *Par exemple site : la fromagerie-martin.com*

47 *Par exemple site : bœuf charolais.com*

- C'est encore le cas des fruits et légumes[48], mais également des vins et spiritueux, coopératives et châteaux proposant une offre de plus en plus attractive à travers ce support.
- **Le développement des techniques de conditionnement et de conservation des produits, l'efficacité logistique croissante de certains acteurs pourraient contribuer à accélérer la montée en charge d'Internet dans la consommation alimentaire**
  - **Le sous vide**[49] semble une forme de conditionnement **bien adaptée** à cette forme de vente,
  - **L'efficacité logistique** et les **orientations nouvelles de certains transporteurs** spécialisés pourraient contribuer[50] à favoriser sa diffusion avec succès.

☛ Impact plutôt sur les activités à « dominance B »

■ *Pour les produits secs et les liquides le phénomène de vente par Internet est d'ores et déjà significatif*

- **La grande distribution s'est emparée de cette possibilité depuis de nombreuses années**[51] (d'abord par minitel, ensuite par Internet)
- Les outils de commande sont désormais très ergonomiques et rapides : **rappel de la dernière commande, mise en avant des plus grosses consommations, etc.**
- **La fidélité** est gérée au niveau de l'enseigne, ce qui favorise l'usage de **canaux d'approvisionnement multiples**
- **Le paiement** ne pose plus de problème sur la **sécurité**
- L'amélioration de la chaîne logistique paraît un facteur porteur décisif

☛ Impact plutôt sur les activités à « dominance B »

---

48 *Par exemple site : legumus.com*

49 *Nous distinguons ici le « sous vide », qui ne concerne qu'un produit commandé (sans aucune imposition de quantité), de la barquette qui avec le même procédé technologique, impose un lot composé de produits, sans possibilité de choix.*

50 *Certains transporteurs spécialisés semblent vouloir s'engager sur cette voie en regroupant les commandes individualisée et de transport de gros ; les problématiques d'éclatement et de livraison sur « le dernier kilomètre » restent cependant problématiques et onéreuses*

51 *Le site Télémarket existe par exemple depuis plus de 20 ans (utilisation de la technologie Minitel à l'origine).*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Seules les problématiques de livraison finale demeurent encore des freins***
  - **Compte tenu de leurs coûts et/ou de quantités d'achat dissuasives pour obtenir la gratuité**
  - Mais que les **techniques en plein développement du « vente drive52 »** contribuent à résoudre au moins partiellement
- ***Pour le commerce de détail, Internet demeure cependant un enjeu d'avenir***
  - Car il s'agit de l'outil dominant des nouvelles générations
  - Car les autres générations, plus âgées, et tout particulièrement les seniors s'emparent aussi de cette technique
  - Car c'est donc ce support d'information à distance rapprochant et personnalisant particulièrement efficace, qui pourrait venir en complément du contact direct, domaine sur lequel l'efficacité de l'Alimentation de détail demeure sans concurrent.

52 *Ou « vente emportée en voiture » à partir d'une commande Internet et une préparation de la commande en magasin.*

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

Nota : compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas d'un CEP de filière, seuls les facteurs ayant un impact direct sur les professionnels de l'AD sont considérés.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

L'évolution du coût des matières premières est un défi majeur pour les filières et singulièrement pour l'Alimentation de détail

Un constat inquiétant : les prix alimentaires ne cessent d'augmenter du fait de l'évolution à la hausse du coût des matières premières

- **De 2000 à 2010, les prix alimentaires, tous circuits confondus, ont augmenté plus vite que les prix à la consommation**[53]
- **Ce phénomène tendanciel pourrait se poursuivre, voire augmenter, en 2011 et durant les années suivantes**

  Au cours des derniers mois, le prix de nombreuses denrées agricoles de base sont reparties à la hausse

  - Les derniers chiffres de l'Insee montrent une augmentation de 60% pour le maïs et de 70% pour le blé par rapport à l'an dernier,
  - la filière laitière s'est entendue sur une hausse de 10 % des prix aux éleveurs en août 2010,
  - le cacao serait aussi orienté à la hausse,
  - etc.
- **Ce phénomène est structurellement durable à long terme**
  - compte tenu de l'augmentation durable de la population mondiale ayant accès à l'alimentation
  - dû à l'accroissement des phénomènes climatologiques et des contraintes environnementales qui freinent la productivité et poussent à la spéculation

Cette augmentation des prix pourrait avoir un impact négatif sur l'Alimentation de détail

- **Compte tenu des effets déjà lourds de la crise sur le revenu des ménages, qui pourraient se rabattre sur des points de vente jugés moins chers**

  Notamment pour les ménages à faibles revenus, pour qui le poids de l'alimentation dans le budget est plus élevé (et qui ressentent donc plus fortement l'augmentation des prix)

---

53 *Etude menée par la CLCV : « Hausse des prix alimentaires : les prix agricoles ont bon dos ! », 9/11/2010*

- **Compte tenu des risques d'accentuation et de radicalisation des habitudes de consommation des jeunes générations**
- **Compte tenu d'une image probablement surdimensionnée de cherté du secteur**

■ ***L'impact de ces hausses sur les prix de vente est cependant partiellement compensé par une baisse de la marge de certains professionnels de l'Alimentation de détail***

Les interlocuteurs rencontrés expriment des avis différents sur le sujet

- **Les professionnels de l'Alimentation de détail soulignent leurs efforts pour absorber ces hausses de prix**
- **Les associations de consommateurs avancent en revanche que les hausses seraient répercutées sur les prix au consommateur et seulement elles.**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

L'évolution des politiques conduites par des filières d'approvisionnement et notamment la massification risquent d'impacter de plus en plus sensiblement l'Alimentation de détail

■ *La massification[54] est un danger croissant*

- **Compte tenu de ses impacts sur les petits producteurs**
- **Compte tenu des risques sur le maintien de la qualité**
- **Compte tenu des problématiques d'accès pour l'Alimentation de détail à des acteurs qui ne raisonnent qu'en grandes quantités et tendent à les imposer**

■ *Des frontières parfois floues entre le rôle des filières et celui des professionnels de l'Alimentation de détail*

- **La tentation de descente dans la filière de certains intermédiaires pourrait contribuer à modifier les règles de fonctionnement**
  - C'est notamment le cas pour la boucherie, à qui les abattoirs proposent de manière croissante une découpe plus importante pouvant même aller jusqu'à la confection des morceaux[55]
  - Les pâtissiers, à qui sont proposés des produits semi-finis par les industriels, font face à une menace de perte d'image et de goût.

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

- **Une volonté de quelques acteurs de développer les circuits directs[56]**
- **Certaines filières cherchent à créer une relation de dépendance vis-à-vis de leurs clients**

  Les boulangers sont les plus touchés par ce phénomène. Ces derniers peinant de plus en plus à s'installer faute de trésorerie, se voient proposer de nombreuses prestations par les meuniers pour faciliter leur installation :
  - via la proposition de locaux,

---

54 *Adaptation du marché à la masse par la suppression des caractères différenciés qu'il présentait*

55 *Ce phénomène, en ôtant la valeur ajoutée de l'étape de transformation à l'artisan, va bien sûr à l'encontre du savoir-faire et de la professionnalisation des artisans du secteur*

56 *Voir le paragraphe « Les circuits directs producteurs-consommateurs prennent une importance croissante » page 152*

- le montage de dossiers financiers,
- voire d'éventuelles garanties auprès des banques.

En contrepartie, les boulangers se trouvent alors souvent dans l'obligation de travailler avec le meunier et ses marques (souvent 80% de l'achat de la farine[57]).

- **D'autres filières sont fragilisées par la faiblesse de leur taille et par la pression sur les prix d'achat de la matière brute**

  Ce peut être le cas pour des produits de haute qualité, fortement porteurs d'image de qualité et de goût

  - par exemple dans la boucherie, sur des produits d'origine comme la race Salers dont la part des coûts alimentaires et la durée d'élevage sont très impactants sur les prix de cession ; ce type de produit ne peut que fort difficilement continuer à être proposé à la vente sans aide et sans probablement une meilleure régulation des prix d'achat au kilo sur pied ;
  - mais c'est aussi le cas pour d'autres filières : fromage, poisson sauvage, etc.

- **Certains canaux d'approvisionnement, fortement attachées à l'Alimentation de détail, pourraient carrément être en danger**
  - Compte tenu du développement de l'import de masse : par exemple viande argentine, le vin sud-américain ou sud-africain, la crevette d'élevage du pacifique, etc.

- **Le maintien et probablement le développement de filières courtes[58] permettant d'assurer la qualité intégrale est possiblement un des enjeux du développement de l'Alimentation de détail**
  - En assurant la pérennité des sources d'approvisionnement de qualité pour l'artisanat et l'Alimentation de détail de proximité, souvent de plus petite taille
  - en évitant les risques d'interférence avec d'autres sources plus industrielles dont les engagements de qualité sont moins sûrs

■ *Le commerce interentreprises est de plus en plus présent dans la filière de l'Alimentation de détail et cherche à diversifier ses prestations*

- **Le commerce interentreprises s'insère à plusieurs niveaux dans la filière amont, mais doit faire la preuve constante de sa valeur ajoutée**

57 *Documentation Internet : Les archives lemonde.fr, mars 2010*

58 *Filière favorisant une mise en relation la plus directe possible entre le producteur et le détaillant*

- Selon une étude INSEE/AgroParis Tech[59], le « commerce de détail et artisanat commercial » aurait 98 Md€ d'achat de produits agricoles et alimentaires dont 15 Md€ en provenance directe de l'agriculture par l'intermédiaire des grossistes et 57 Md€ en provenance directe de l'industrie alimentaire par l'intermédiaire des grossistes[60] (le « commerce de détail et artisanat commercial » comprend les entreprises du périmètre du CEP ainsi que de la grande distribution. Cependant cette dernière passe faiblement par les grossistes - 1/10ème environ de leurs achats seulement).

- **Le commerce interentreprises s'efforce d'élargir ses prestations auprès des détaillants**
  - Sous la forme de crédits de paiement accordés aux détaillants
  - Sous la forme de services d'intermédiation commerciale sont proposés par exemple : la prescription en matière de produits agricoles ou alimentaires, la sélection des produits, l'aide à la définition des cahiers des charges et à la négociation des prix avec les fournisseurs. Il semble que les grossistes ont une capacité grandissante à assister les détaillants dans la maîtrise de la variation, de la qualité (notamment en fonction des changements et impacts météorologiques),
  - Sous la forme d'un concours logistique appuyé : l'entreposage (dont produits frais ou surgelés) et l'optimisation des coûts de stockage et de transport (Supply chain) par exemple.
  - D'autres nouvelles prestations de services émergent pour les détaillants notamment en lien avec la traçabilité, le recyclage des emballages, mais aussi pour les détaillants de plus grande dimension : mise en rayon, animation de rayon, démonstration culinaire, etc.

  Le commerce de gros trouve sa pertinence dès lors que l'amont (les producteurs ou industriels) ou l'aval (le détaillant) est très éclaté.

☛ Impact plutôt sur les activités à « dominance B »

59 *Réalisée en 2008 pour la CGI par Jacques Néfussi et Vincent Vicaire*

60 *La ventilation des 26 Md restants entre agriculture et industrie agroalimentaire n'est pas connue*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

La réforme des marchés d'intérêt national (MIN)[61] tendra à multiplier les sources d'approvisionnement

- **La directive européenne relative aux services pousse à une réduction de la protection concurrentielle des MIN** (18 marchés pesant 12 Md€ et 35 % du marché de la distribution agroalimentaire)

  Seules les surfaces de vente de plus de 1 000 m² s'implantant dans le périmètre de référence (périmètre de protection) du MIN sont soumises maintenant à autorisation

- **Cette réforme devrait ouvrir fortement la concurrence dont les cash and carry, et pourrait faire perdre de l'importance aux MIN**

☛ Impact plutôt sur les activités à « dominance B »

De nouveaux modes de contractualisation pourraient complexifier les relations entre les différents acteurs de la filière alimentaire

- **Le nouvel impératif de contractualisation entre producteurs et acheteurs dans le lait et les fruits et légumes[62] pourrait modifier sensiblement les procédures administratives entre producteurs agricoles et professionnels de l'Alimentation de détail**
  - L'objectif est de protéger le producteur (agriculteur) en lui donnant une meilleure visibilité sur ses débouchés (3 ans pour les fruits et légumes et 5 ans pour le lait)
  - pour les acheteurs à faible volume que sont les professionnels de l'Alimentation de détail, ceci devrait complexifier la gestion administrative, voire la judiciariser, et en tout cas la rendre plus formaliste,
  - deux scénarios pourraient être possibles :
    * le détaillant se tournerait davantage vers les grossistes afin de lui déléguer cette tâche et sa responsabilité ;
    * le détaillant augmenterait ses compétences juridiques et les réaliserait lui-même, au prix d'un temps de travail plus important et d'un impact sur la valeur des prix de détail.

---

61 *Article 20 de la Loi relative aux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services du 23 juillet 2010*

62 *Loi de modernisation de l'agriculture (LMAP) du 27 juillet 2010*

- **En revanche l'article de la même Loi sur la suppression des remises, rabais et ristournes sur les fruits et légumes, dans la continuité des modalités de « plan d'affaires » de la LME[63] ne devrait pas avoir d'impact direct sur l'Alimentation de détail**

  En effet, ces modalités visent essentiellement la grande distribution, qui avait pour pratique d'imposer de telles « marges arrières » de la part de leurs fournisseur, sous forme de « marges arrières » n'entrant pas dans le calcul du prix de vente aux consommateurs.

☛ Impact plutôt sur les activités à « dominance B »

■ *Les impacts possibles de nouvelles taxes environnementales ne peuvent être ignorés*

- **L'écotaxe sur les poids lourds[64] impactera probablement la logistique amont**
  - Une augmentation des prix de la logistique se répercutera sur les prix d'achat des détaillants
  - Cela pourrait, comme on l'a déjà vu, induire une recherche de rationalisation croissante des tournées, une massification des volumes livrés au détriment peut-être de la fraîcheur ; en tout cas une industrialisation et une concentration probable du transport

63 *Loi de modernisation des entreprises*

64 *Une des mesures phares du Grenelle I voté à l'automne 2008 et entrant en vigueur en 2011 pour tous les plus de 3,5 tonnes*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

L'amplification constante de la réglementation impacte l'investissement et le quotidien des professionnels de l'Alimentation de détail dans plusieurs domaines

- ***Les normes d'hygiène dans le magasin et le laboratoire se sont beaucoup développées ces dernières années, en termes :***

  - de **nettoyage**,
  - de **stockage des produits et aliments**,
  - de **fabrication,**
  - de **contrôle de la température**,
  - de **gestion des déchets**,
  - de **présentation des produits**,
  - etc.

  Et ont **déjà** très largement été **déployées** dans l'Alimentation de détail.

- ***Les normes de sécurité pour les salariés se sont amplifiées afin de limiter les risques d'accidents et les maladies professionnelles***

  Tels que l'obligation d'installation de **sols antidérapants** dans les laboratoires, le développement de matériel plus **ergonomique**, la nécessité d'installer des machines de **traitement de l'air** (pour éviter la diffusion des poussières de farine pour la boulangerie par exemple), …

- ***Les espaces de ventes ont l'obligation de disposer d'un accès pour les personnes à mobilité réduite***

  Simple et déjà acquis pour beaucoup, mais presque **insurmontable pour d'autres** (rues en pente, très petits espaces, bâtiments à valeur patrimoniales et protégés, etc.)

- ***L'obligation d'étiquetage apparaît***

  - Sur la **traçabilité des produits**
  - ainsi que sur leur **composition**

- ***Les obligations liées au respect de l'environnement se sont bien sûr beaucoup amplifiées récemment, du fait de la prise de conscience croissante de ce problème***

- Par exemple, **la taxe sur les sacs plastiques**
- ou encore, **l'obligation de traitement des déchets et des eaux usées**
- Par ailleurs, il convient de prendre en compte les conséquences toujours possibles d'une **taxe carbone**

■ ***Le droit d'auteur, assez spécifique à la France, a aussi des impacts récents sur les points de vente***

- ou encore, **la communication visuelle en magasin via des écrans vidéo**, de plus en plus utilisée par les professionnels de l'Alimentation de détail, **nécessite des accords préalables et l'obtention de droits à l'image**
- **la nécessité** aussi **de payer une redevance à la SACEM** pour diffuser une ambiance musicale

■ ***Le droit social est en constante évolution mais n'a pas présenté récemment d'évolution majeure qui aurait un impact lourd à l'avenir***

- comme cela a été le cas pour les 35 heures.
- cet aspect de l'impact de la réglementation sur les pratiques de gestion du personnel sera cependant traité dans les rencontres avec les entreprises
- Citons de manière connexe, l'**obligation d'information aux salariés de l'utilisation de caméras de surveillance**, aujourd'hui présentent dans un certain nombre de commerces

■ ***De même le droit du consommateur, très important dans la dimension commerciale de ces activités, ne nous a pas été cité pour ses impacts particuliers sur l'économie ou l'emploi de l'Alimentation de détail***

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Une réglementation qui semble, dans une certaine mesure, tenir compte des réalités et de l'Alimentation de détail mais dont l'application reste difficile

La Loi, bien qu'impliquant des changements lourds, peut pousser les professionnels de l'Alimentation de détail à mieux répondre aux attentes des consommateurs, allant dans le sens d'une demande sociétale

- **Ces adaptations constituent une réponse aux enjeux de nutrition et de santé**
  - par l'obligation de diminuer le taux de matières grasses, de sel, de matières chimiques, de colorants notamment
  - par l'obligation d'affichage et d'étiquetage sur la traçabilité des produits et des aliments,
  - par une communication plus efficace et par une meilleure prévention des allergènes,
  - etc.
- **Elle est aussi vectrice d'une meilleure image pour l'alimentation en général**

  La loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche notamment, déclinée en différents plans (Programme National Nutrition Santé par exemple) devrait améliorer les aspects de nutrition et d'éducation, et devrait permettre **une communication plus rassurante sur l'alimentation**.
- Et de même, pour la **protection de l'environnement**, comme autre illustration.

La loi de modernisation de l'agriculture du 28 juillet 2010 a aussi positivement impactée certains secteurs de l'Alimentation de détail

Elle étend l'utilisation du titre-restaurant aux fruits et légumes frais, «sans avoir à s'assurer de leur caractère immédiatement consommable», aux produits laitiers et aux préparations à décongeler.

Les réglementations nationales, comme européennes, tendent à s'adapter aux réalités et contraintes des petites entreprises et de l'Alimentation de détail en particulier

Les pouvoirs publics et certains représentants du secteur avancent un assouplissement de la législation pour les petites structures, permettant une interprétation des textes et la mise en place de solutions ad-hoc, au cas par cas

- **Le « Small Business Act », au niveau européen, répond à la nécessité de « légiférer moins, mais mieux » pour les PME/TPE**
- **Les professionnels de l'Alimentation de détail disposent d'une certaine latitude pour la mise en place des protocoles**
  - Ils sont davantage dans une obligation de résultats et moins de moyens, ce qui leurs permet une mise aux normes en fonction des réalités de leur point de vente
  - Il semblerait, par ailleurs, pour certains observateurs, que les contrôles vétérinaires soient moins répressifs ; les inspecteurs seraient plus conciliants, pédagogiques et constructifs (certains professionnels avancent cependant l'inverse à ce sujet).
- **Un assouplissement de la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement semble satisfaire au moins partiellement les partenaires**

  Par exemple pour l'étiquetage sur la trace carbone, dont la mise en œuvre devrait être simplifiée.

■ *La législation reste cependant un défi important pour l'Alimentation de détail, malgré la capacité proposée d'adaptation de son application*

Certains professionnels déplorent la rigidité des textes, qui selon eux s'appliquent de la même manière pour tous les commerçants alimentaires, indépendamment de leur taille, de leurs moyens ou de leur activité

- **Certaines normes sont excessivement difficiles à appliquer sur des surfaces restreintes**

  C'est notamment le cas :
  - des normes d'hygiène et de sécurité dans le magasin ainsi que dans le laboratoire
  - de l'obligation de disposer d'un accès pour les personnes à mobilité réduite dans le magasin
- **L'obligation d'information nutritionnelle et de traçabilité par l'étiquetage n'est pas bien adaptée aux produits alimentaires artisanaux**

  Une information **très utile** face aux attentes du consommateur, mais **délicate d'application** du fait de la nature même des produits de l'Alimentation de détail :
  - par définition en « séries courtes » voire à l'unité (comparativement aux produits industriels issus de l'agroalimentaire),

- une multitude d'ingrédients et la difficulté parfois à en connaître l'origine et la composition exacte,
- associés dans des conditions non industrielles (par le savoir faire et pas toujours par une mesure scientifique des quantités),
- la taille des entreprises du secteur, qui ne disposent pas (ou très rarement ou pas encore) de personnel administratif et encore moins de responsable qualité
- la multitude d'informations demandées pour les produits pré-emballés (ingrédients, provenance, société de fabrication, date de production, date d'emballage, …) qui peut contribuer dans certains cas à dévaloriser l'aspect du produit en le rendant comparable à celui d'un produit industriel

- **Bien qu'une certaine souplesse d'interprétation soit possible et nécessaire, des vides juridiques demeurent et impactent négativement certains professionnels du secteur**
  - Certains fabricants d'équipements exploitent ce flou juridique et l'utilisent comme argument commercial (exemple de la rumeur sur l'obligation de peinture alimentaire)
  - La latitude d'interprétation laisse dans l'expectative de nombreux artisans/commerçants de détail qui se sentent dépassés et étouffés par la réglementation et ne savent pas comment l'appliquer
- **Les représentants de l'Alimentation de détail affirment aussi que la prolifération des réglementations de toutes natures nuit aussi à la capacité de créativité et d'innovation des professionnels**
  - Notamment car ils doivent se concentrer sur les tâches administratives qu'elles impliquent
  - et les coûts engendrés ne sont pas dépensés en innovation liée au produit

■ *Les réalités de l'impact de la fiscalité sur l'Alimentation de détail sont complexes voire contradictoires*

- **Des efforts sont faits sur certains aspects pour aider au maintien et au développement des TPE**
  - L'État tend vers une simplification fiscale
  - il semblerait que l'exonération d'impôts soit plus importante pour les professionnels de l'Alimentation de détail que pour les industriels, selon une étude CGPME. Un observateur de poids avance à l'inverse une exonération d'impôts moindre pour les artisans et les commerçants de détail.

- **Les professionnels du secteur continuent cependant à faire face à certaines pressions fiscales de plus en plus lourdes**

  Les taxes foncières ont augmenté de 20% entre 2004 et 2009 dans une vingtaine de villes françaises[65]

La capacité de régulation des pouvoirs locaux et leur soutien varient d'un territoire à l'autre

- **Des mesures sont prises pour faciliter l'implantation de l'artisanat en centre-ville**[66]
- **Le droit de préemption n'est cependant pas à la hauteur des attentes de certains professionnels**

La diversité des textes de loi nécessite en tout cas une information continue auprès des professionnels

- **Les organisations professionnelles, les pôles d'innovation et d'autres acteurs publics et parapublics ont souligné les carences d'information en termes de réglementation, dans tous les domaines**
- **De nombreux supports** (packs information, newsletters, outils d'évaluation en ligne, …) **existent pour sensibiliser les professionnels de l'alimentation de détail à leurs droits et leurs obligations, mais leurs diffusions sont parfois freinées par un manque de canaux de communication**

  Cela serait partiellement dû au fait qu'une grande partie des professionnels de l'Alimentation de détail ne maitrisent pas les nouvelles technologies de l'information.

65 *Source : DGCIS*

66 *Voir le chapitre 3.6 : « Les impacts possibles des politiques d'aménagement du territoire et de redynamisation des centres-villes »*

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence : situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Pour l'Alimentation de détail, les évolutions technologiques peuvent être des facteurs de la réussite de demain

■ *Les outils technologiques de l'acte de vente ne devraient pas prendre une importance de premier plan*

- **Contrairement à la grande distribution, l'automatisation de l'acte de vente n'entre pas dans les « gènes » de l'Alimentation de détail**
  - C'est antinomique avec sa forme de vente,
  - c'est contraire à la recherche de relation personnalisée établie entre le commerçant et son client

  Les technologies du self scanning, de l'auto encaissement, des étiquettes électroniques ne sont pas des perspectives crédibles dans ce type de commerce

■ *La caisse « intelligente » et les balances reliées seront probablement d'emploi généralisé à terme*

Pour de nombreux magasins, c'est déjà un acquis que les besoins de gestion ne feront qu'accentuer

- **La nécessité, à terme, de décomposer de manière fine le chiffre d'affaires l'impose :**
  - C'est la condition du suivi fin de l'exploitation, de la formation de la marge et de la rentabilité de l'entreprise artisanale,
  - c'est aussi la condition de raisonnements encore plus étayés et chiffrés venant en soutien de l'expérience professionnelle et permettant de prendre des grandes options sur le développement (ou éventuellement le retrait) de tels types de produits, de tel fournisseur,…
  - c'est et sera surtout, encore plus qu'aujourd'hui une obligation chaque fois que par exemple plusieurs magasins sont (seront) gérés et approvisionnés en même temps par un seul et même laboratoire
- **La nécessité de réactivité et de suivi fin et instantané de l'exploitation pour encore mieux résister avec succès à ses concurrents directs va continuer à se renforcer**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

L'EDI[67] est porteuse de baisse des coûts administratifs

- Vis à vis des fournisseurs[68] par exemple en contribuant à la fiabilisation des échanges de données (commande, livraison, etc.) à la diminution des coûts de traitement papier
- très probablement et de manière croissante vis-à-vis des experts comptables en facilitant l'échange de données et la gestion temps réel des comptes.

La montée en charge de ce type de technologie devrait d'autant plus s'accélérer que les coûts de transmission, possibles sur Internet, sont quasi nuls et que les matériels informatiques du point de vente[69] le proposent généralement en standard.

Les technologies facilitant la rapidité et la fiabilité du paiement devraient continuer à se développer

- incontestablement avec la montée en charge de paiements par carte bleue[70],
- possiblement avec l'usage du porte-monnaie électronique[71],
- probablement avec la mise à disposition d'imprimante de chèques à plus bas coûts autorisant la lecture de piste CMC7[72] et sécurisant la transaction par interrogation automatique d'un centre d'autorisation ; cette dernière fonctionnalité paraît cependant moins prioritaire compte tenu des liens de confiance établis entre le commerçant et son client.
- sûrement avec l'apparition des appareils automatisés de rendu de monnaie reliés à la caisse qui accélèrent et fiabilisent toutes les transactions de petits montants
- à terme, pour le paiement, l'utilisation de portables de la troisième génération (Smartphones) : il s'agira ici d'utiliser directement le portable comme outil de paiement en substitution de la carte de paiement[73].

---

67 *EDI : Echanges de données informatisées : bons de commande, bon de livraison, facture, etc.*

68 *A partir d'une certaine taille et d'un volume suffisant de commande et de facturation.*

69 *A partir d'un micro-ordinateur dédié ou directement à partir de la caisse.*

70 *Montée en charge d'autant plus rapide que la négociation des coûts de transaction sera abordée dans une approche plus concurrentielle des commerçants vis-à-vis de leur banque.*

71 *Sa montée en charge reste cependant hypothétique, malgré son couplage avec la carte de paiement bancaire.*

72 *Endossement automatique.*

73 *Cette technologie très largement utilisée au Japon est en cours d'expérimentation en France. Sa montée en charge pourrait être rapide dès lors qu'une norme aura été retenue.*

Ce développement paraît d'autant plus probable qu'il permettra à la fois de l'accélérer et encore plus de favoriser l'échange entre le commerçant et son client durant cette phase.

■ *Les technologies de l'information dans le point de vente sont probablement les plus porteuses et les plus susceptibles de développement dans l'AD*

- **Les écrans plats sont porteurs de solutions adaptées au commerce alimentaire**
  - sur l'origine des produits et leur composition, en complément donc de l'étiquetage des produits
  - créer de l'animation ciblée et personnalisée sur les offres du moment : recettes, suggestions de menu saison, etc.
  - capacité à transformer les temps morts d'attente éventuelle en temps à valeur ajoutée pour le client : conseils, informations santé, traçabilité, etc.

  Ces évolutions sont par ailleurs facilitées par leur capacité d'implantation simple, de programmation rapide et de leur coût en forte décroissance

- **Les codes barres deux dimensions offrent des perspectives de communication riches et adaptées au commerce de détail**

  Exemple de code 2 dimensions

  - **Dans le magasin**, notamment, en termes d'étiquetage informatif sur le/les produits proposés :

    L'étiquetage individuel de la composition des produits continuera à être léger et nécessairement adapté au type de vente : **l'étiquette traditionnelle**, malgré des contraintes réglementaires plus lourdes, **devrait continuer à être le support de marquage utilisé couramment** ; c'est la seule adaptée, elle constitue par ailleurs une marque très identitaire du commerce de proximité.

    Le code barres deux dimensions pourrait être, pour par exemple un produit (ou une gamme de produits), le relai technique d'accès à une information riche sur la composition, l'origine, etc. A partir de sa photographie depuis un portable il peut :

    * soit être directement porteur d'informations nombreuses
    * soit être la porte d'accès automatisée au site du professionnel débouchant par ce biais à des informations multiples

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

- **A distance**, il permettra, sur simple photographie du code[74] imprimé, par exemple sur le ticket de caisse, de maintenir la relation à distance entre le commerçant et son client : accès depuis le domicile aux conseils sur la marchandise achetée, offre préférentielle et exclusive annoncée, idées de menus, etc.

74 *Pour mémoire ce type de code est de plus en plus présent sur les emballages des produits de grandes marques mais également de billets Sncf, compagnies aériennes, etc. ; il permet d'accéder à une information ciblée et markétée des marques concernées.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les laboratoires de préparation deviennent de véritables centres technologiques

■ *Il s'agit d'une tendance lourde*

- **Qui permet de répondre à des attentes de consommation nouvelles**
  - Recherche de produits de qualité mais fortement et professionnellement travaillés : par exemple produits traiteurs
- **Qui permet de répondre à des contraintes croissantes de réglementation**
  - respect de la séparation des flux entre marchandises entrantes et produits transformés sortants,
  - respect de la sécurité individuelle des salariés,
  - respect du pack hygiène,
  - capacité à la récupération des déchets, des eaux usées pour retraitement
  - etc.

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

■ *Cette tendance pourrait encore accentuer la nécessité de rationnaliser leur implantation*

- **En les délocalisant par rapport au magasin**[75],
  - compte tenu des impératifs de place entraînés par l'encombrement des équipements nouveaux
  - compte tenu des coûts du foncier en centre urbain
- **En développant leur capacité à approvisionner plusieurs magasins**,

  Compte tenu notamment de la nécessité de rentabiliser des investissements d'équipements de plus en plus lourds

☞ Impact plutôt sur les activités à « dominance A »

---

75 *Ce type d'évolution ne peut cependant être généralisé : la présence attenante du laboratoire est en même temps porteuse de l'image de l'artisanat alimentaire et de son savoir faire : par exemple dans la boucherie, la charcuterie, la poissonnerie, etc.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Ces évolutions en cours pourraient impacter les modes d'organisation

- Par exemple, de modification de l'**organisation** des responsabilités et des modes de contrôle
- Par exemple, de **modification des modes de management** de l'équipe
- Par exemple, de mise en place de **moyens techniques nouveaux de communication** (physiques mais également informatiques) entre le laboratoire et les points de vente

Ces évolutions devraient accentuer l'importance de certaines problématiques

Comme par exemple

- La nécessité d'une **veille technologique** accrue pour permettre d'anticiper et d'établir de véritables plans prévisionnels de remplacement
- La capacité **d'ingénierie de financement**
- L'obligation de prise en compte des **contraintes croissantes de maintenance, de nettoyage, etc.**
- La nécessité de maîtriser les aspects **d'économies d'énergie, de réduction des temps de fabrication/transformation, d'ergonomie,** etc.

Ces différents facteurs imposent de nouvelles compétences techniques et de nouvelles aptitudes sur le respect de process qui probablement continueront à se renforcer.

Ces évolutions pourraient également contribuer à modifier le rôle des acteurs dans la filière

- Ne risquerait-t-on pas de voir monter en puissance des **acteurs intermédiaires** qui proposeraient des services de transformation de qualité tout en limitant les charges d'investissement en laboratoire **?**
- Ne pourrait-on pas assister au **développement de professionnels de l'Alimentation de détail** qui se **spécialiseraient sur le service de transformation ?**
- Ne pourrait-on pas connaître, dans certains secteurs, **une montée en charge** du **commerce associé**, sous la forme de franchises de réseaux à succursales **?**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

3. Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever

3.1 Les évolutions en cours des attentes de consommation des ménages

3.2 La concurrence situation et réactions face à ces évolutions

3.3 L'évolution des filières d'approvisionnement

3.4 Les changements de la réglementation et leurs impacts

3.5 Le développement des technologies dans l'Alimentation de détail

3.6 Les impacts possibles de la politique d'aménagement du territoire

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les politiques d'aménagement du territoire et de redynamisation des centres-villes devraient avoir des impacts significatifs sur l'Alimentation de détail

■ *L'implantation de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité en centre-ville est freinée par des difficultés de gestion des locaux et d'accès à l'immobilier*

- La **gestion du local d'alimentation de détail** en centre-ville nécessite des **investissements particuliers et souvent coûteux**, que les collectivités devraient continuer à accompagner. Ces difficultés sont notamment liées à :
  - **l'exiguïté, parfois la vétusté des locaux**, ou encore leur caractère patrimonial,
  - **leur mise aux normes** ; parmi celles-ci les mesures de protection du consommateur, les normes sanitaires ou encore les mesures de protection des travailleurs pèsent lourdement sur les investissements à engager,
  - la nécessité de **rester attrayant**, en aménageant les vitrines[76] et en contribuant ainsi à l'animation du milieu urbain.
- **L'accès à l'immobilier devient de plus en plus difficile en centre-ville pour les artisans et commerçants de l'Alimentation de détail**
  - Deux phénomènes se surajoutent aujourd'hui en centre-ville : **la concurrence des banques, des grandes enseignes** (notamment d'équipement de la personne) **et des habitations particulières** qui font augmenter le prix de l'immobilier d'une part ; et d'autre part **la désertification commerciale et artisanale** de certains quartiers qui laisse de nombreux locaux vacants ou aveugles.
  - **L'intervention directe des collectivités dans le marché privé de l'immobilier devra probablement encore se renforcer pour sauvegarder l'activité de l'Alimentation de détail**. Elle prend d'ores et déjà la forme d'incitations, mais il s'agit surtout de préemptions de cellules placées stratégiquement et pouvant réamorcer l'activité dans la rue. Le droit de préemption sur les fonds artisanaux, fonds commerciaux et baux commerciaux pourraient étendre encore les pouvoirs du maire dans ce

76 *Notamment pour les rendre conformes à la réglementation (réfrigération) et également plus ergonomiques lorsqu'elles servent d'étale de présentation par exemple chez les fromagers et plus encore les traiteurs*

domaine. Cependant, les professionnels de l'Alimentation de détail rencontrés se déclarent peu satisfaits des résultats concrets de ces politiques.

- **Ces contraintes immobilières, comme on l'a vu, impactent directement la possibilité de maintenir des laboratoires attenants au magasin**
- **Les grands projets urbains ont des répercussions fortes sur l'Alimentation de détail**

  Les opérations d'amélioration de l'habitat ou les zones d'aménagement concerté pourraient davantage prendre en considération la dimension artisanale des magasins d'alimentation de détail en amont des projets (implication de la CCI et de la CMMA lors de l'élaboration du projet).

Les politiques de recul de la voiture peuvent représenter, au moins dans un premier temps, un frein d'accès aux commerces de proximité pour les clients

- Elles s'accompagnent souvent d'un **développement des transports en commun**, d'une **nouvelle gestion du stationnement** basée sur la rotation, et de **travaux d'aménagement de la voirie** très favorables aux piétons et aux cycles, mais en revanche **désavantageux pour les clients motorisés**.
- Sans être uniquement négatives, **les conséquences de ces politiques sont lourdes pour les commerces d'alimentation de détail qui doivent réagir en innovant, en proposant des solutions, des animations**, avec l'aide des associations de commerçants et artisans et les Chambres de métiers et de l'artisanat.

La question des livraisons est particulièrement aigüe en centre-ville et impactante pour l'Alimentation de détail

- Accès des fournisseurs au local d'alimentation de détail, livraisons par l'artisan/commerçant de marchandises, services à domicile… **la mobilité est une condition impérative d'exercice de leur activité pour de nombreux professionnels de l'Alimentation de détail**

  Pour les acteurs rencontrés, les pouvoirs publics devraient renforcer la prise en compte des spécificités de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité en l'associant plus et mieux aux réflexions sur les déplacements et en lui octroyant certains droits d'accès correspondants aux besoins de son activité.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***La modification de la loi sur l'urbanisme commercial présente de nouvelles contraintes***

  - **La surenchère foncière freine le maintien[77] et le développement[78] des commerçants de proximité**

  - **Cette loi représente par ailleurs une menace forte pour les artisans/commerçants, notamment avec l'arrivée des grandes enseignes alimentaires de proximité qui proposent de larges amplitudes d'horaires d'ouverture** (ouverture le soir et le dimanche matin)

- ***Une multiplication des acteurs et décideurs en milieu urbain, auprès desquels l'Alimentation de détail de proximité doit se faire connaître***

  - Les Villes, leurs outils (principalement des sociétés d'économie mixte), les intercommunalités, les managers de centre-ville, les acteurs techniques, les acteurs du commerce, prennent leur part dans la décision de la redynamisation du centre-ville

  - **Les représentants de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité** devraient trouver leur place parmi eux et mettre en avant leur connaissance du terrain afin d'être **reconnus comme des interlocuteurs incontournables du développement local**, **être associés à l'élaboration des documents de planification (PLU, PDU, SCOTT, etc.)**, et mettre en place des partenariats.

77 *Notamment au travers de l'augmentation du coût du mètre carré en loyer ou à l'achat.*

78 *Notamment en contribuant à complexifier les conditions de succession/reprise en cas de changement de baux par exemple.*

La redynamisation commerciale des zones rurales, une opportunité pour l'Alimentation de détail ?

■ *Le commerce et l'artisanat alimentaire de proximité en zone rurale connaît un regain qui demande cependant à être confirmé*

- Le **rural semblerait désormais plus porteur de dimension humaine et relationnelle ;** cette évolution connaît cependant des limites notamment auprès des seniors[79]
- **Le coût du foncier repousse de plus en plus loin l'implantation des foyers à revenus modestes jusqu'au rural**
- **Les aides des municipalités et des chambres de commerce tendent à se multiplier** et contribuent ainsi à la lutte contre une désertification par ailleurs largement amorcée
- **Le développement du « multi-service »** (pain, poste, gaz, tabac, produits alimentaires variés, …) contribue probablement à ce renouveau et participe à établir un équilibre économique

■ *L'intérêt croissant pour les zones rurales se heurte cependant à des contraintes fortes*

- **D'équation rentabilité/coût plus difficile à résoudre** lorsque la densité de la clientèle baisse et que par ailleurs les contraintes de proximité sont moins aigües et les déplacements en voiture plus fréquents
- **De contraintes d'approvisionnement** : l'éloignement des sources d'approvisionnement, les coûts d'approche plus lourds pèsent directement sur les prix de vente et fragilisent la fréquentation face à une concurrence qui a su multiplier les points de vente de « mi-proximité »[80]
- **De marché de l'emploi plus difficile**, compte tenu de la difficulté à fixer des salariés sur des zones plus éloignées des centres-villes.

---

79 *Voir plus haut : « Les transformations en cours des habitudes de consommation des ménages »*

80 *Comme par exemple Super U dont l'un des axes stratégiques de leur politique commerciale consiste, en province, à développer des surfaces multiples à des distances comprises entre 2 et 5 km des centres-villes.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Le renouveau du commerce ambulant pourrait enfin être un second facteur de soutien au développement du commerce alimentaire de proximité***

  - **En venant en soutien du magasin principal**
  - **Mais en mettant en œuvre de nouvelles techniques de communication** et notamment Internet, pour permettre :
    - les commandes à distance pour faciliter, à partir d'un approvisionnement sur stock magasin (ou éventuellement commande spécifique au fournisseur), la livraison lors de la tournée,
    - une meilleure complémentarité d'information entre le point de vente et le magasin ambulant,
    - l'optimisation des tournées par une identification préalable (via Internet pour la communauté abonnés/prospects du commerçant ambulant) des clients intéressés,
    - etc.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**

4. Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir

5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**
9. **Annexes**

1. Pistes de positionnement de l'offre face à l'évolution des attentes des consommateurs et du positionnement de la concurrence

Attente des consommateurs	Points forts de la concurrence	Atouts actuels de l'Alimentation de détail	Axes d'évolution possibles pour l'Alimentation de détail
Axe 1 **Praticité** **(horaires, rapidité, proximité, etc.)**	- amplitudes horaires et hebdomadaires croissantes - livraison à domicile développée - tous les rayons « sous le même toit » - encaissement rapide avec délai d'attente minimisé	- proximité	- adapter (décaler et élargir) les horaires - maintenir une offre complémentaire géographiquement concentrée - développer des formes de livraison économiquement viables - investir dans des modes d'encaissement générateurs de gains de temps
Axe 2 **Sécurité** **(hygiène, traçabilité, fraicheur, etc.)**	- forts volumes permettant une rotation rapide des stocks - certifications industrielles développées (labels qualité, traçabilité…) - information produits très réglementée, sécurisée (provenance, composition…) et assurée par les industries agro-alimentaires	- confiance du consommateur - traçabilité « réelle » : connaissance plus développée du produit et de son producteur	- étayer et développer le discours pour conserver la confiance du consommateur - maintenir les efforts en termes de normes hygiène et sécurisation des origines

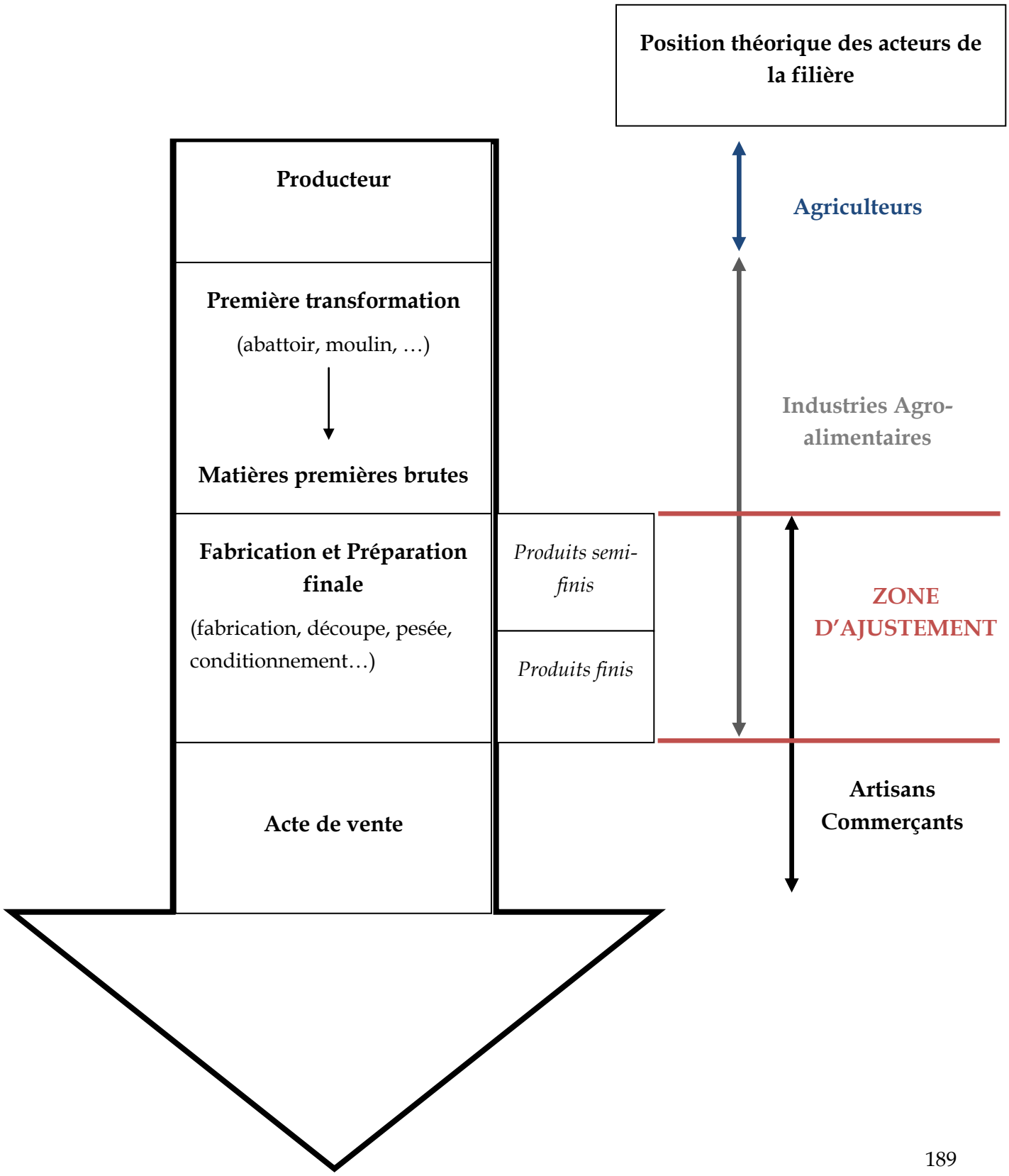
Axe 3 **Santé** **(Nutrition)**	- information développée sur la composition et la valeur nutritionnelle des produits	- image de naturalité plus forte	- continuer à réduire les taux de sel, de gras, de colorants… - développer la communication sur la valeur nutritionnelle des produits - adapter un discours anticipatif et proactif dans la matière
Axe 4 **Gastronomie** **(terroir, tradition, excellence)**	tentatives de développement mais concurrence faible sur ce point	+ - le bon goût, l'excellence gastronomique française - la connaissance professionnelle des ingrédients et des produits - la dimension traditionnelle et « terroir »	- avantage fort à maintenir, amplifier et généraliser - développer « l'innovation dans la tradition » (ex : Pâtisserie, Chocolaterie…)
Axe 5 **Convivialité** **(animation, relations humaines)**	aucune (anonymat)	+ - dimension humaine et relationnelle très forte - contact personnalisé avec le client - animation de quartier (décorations festives, opérations commerciales de quartier, …)	- identifier plus systématiquement les clients et leurs caractéristiques/ préférences - garantir partout un accueil irréprochable - développer encore l'implication dans l'animation de quartier, dans la vie de la cité ou du village - tout en gardant une expertise produit, développer l'expertise « relation client »
Axe 6 **Conseil professionnel**	⚠ - faible mais en progression pour la grande distribution	- savoir faire - connaissance des produits et de leurs modes de préparation et de consommation - idées recettes	- avantage concurrentiel fort à valoriser et à faire savoir - pédagogie à professionnaliser en permettre la généralisation

Axe 7 **Le communautaire** **(religieux, ethnique, biologique, éthique…)**	⚠ développement de magasins spécialisés et innovants	- déjà un positionnement du secteur par les épiceries biologiques - développement de la boucherie rituelle	- effort d'écoute de certaines de ces nouvelles tendances sociétales - positionnement possible pour certains (le bio notamment)
Axe 8 **Choix de l'offre**	⚠ largeur et profondeur de l'offre (types de produits et gammes de produits)		- s'appuyer sur la synergie inter commerçants/artisans au sein du quartier - développer les points de vente multi-gammes style « conciergerie » (avec par exemple un point livraison, distribution de courrier, etc.) notamment en zones rurales - affiner la segmentation voire l'individualisation
Axe 9 **« Fonctionnel produit »** **(« prêt à consommer » et « prêt à cuisiner »)**	offre existante mais industrielle (conservateurs, additifs, …)	en développement dans certains métiers et largement développé chez d'autres	développer l'innovation technologique : - pour de meilleurs modes de conservation - pour améliorer l'offre de snacking et l'axe traiteur

Légende : ⚠ menace de la concurrence

\+ avantage concurrentiel fort pour l'Alimentation de détail

2. Positionnement dans la filière



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**

5. Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux

6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**
9. **Annexes**

5. Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Structure du panel des entreprises interrogées

■ *Principes de construction*

Dans une enquête qualitative, ce n'est la proportionnalité statistique exacte qui est à rechercher (elle sera assurée dans les statistiques produites et dans l'enquête quantitative), mais bien la représentation de la variété des grandes familles d'entreprises, en termes d'activité, de taille. En sélectionnant les entreprises non au hasard (aléatoirement), mais en fonction de la connaissance que l'on a du caractère **représentatif** de leur situation/caractéristiques, ou de leur **dynamisme** particulier (repérage de bonnes pratiques), et **bien disposées** à consacrer le temps nécessaire aux échanges et à transmettre des informations utiles.

■ *Méthode retenue de construction du panel d'entreprises*

- Disponibilité d'un nombre d'entreprises **3 fois supérieur au panel**, afin de pouvoir gérer les refus et les indisponibilités : 50 entreprises
- **Choix des entreprises en lien avec les Fédérations** de façon à connaitre leurs caractéristiques, favoriser leur acceptation de participation, disposer d'interlocuteurs identifiés nominativement avec leurs coordonnées téléphoniques et éventuellement mail
- **Ventilation sur les 9 secteurs**, soit **entre 5 et 6 entreprises par secteur**

  Ventilation retenue :

  - 5 entreprises de la Boucherie-Charcuterie-Traiteurs
  - 5 entreprises de la Boulangerie-Pâtisserie
  - 5 entreprises de la Charcuterie-Traiteur
  - 5 entreprises de la Confiserie-Chocolaterie-Biscuiterie
  - 5 entreprises de la Pâtisserie
  - 5 entreprises de la Poissonnerie
  - 20 pour les 5 « familles » de l'AFFLEC : alimentations générales, cavistes, magasins bio, primeurs et fromageries
- **Localisation optimale** : 1 grande ville, 2 villes moyennes et 1 zone rurale
- **Caractéristiques de structure** : les entreprises interrogées ont au moins 2 salariés et au moins une entreprise de plus de 6/7 salariés

- **Types d'entretiens** : soit en face à face, soit par entretien téléphonique
- **Condition de réalisation des entretiens** : si, compte tenu de la disponibilité des chefs d'entreprise, la prise de rendez-vous a été complexe et longue, d'une manière générale la conduite des entretiens a été réalisée dans des conditions correctes d'accueil et de qualité d'échange. Certains entretiens ont cependant été émaillés d'interruptions liées à la nécessité du service au client ; cette situation, « en réel sur le terrain », confirme, dans la majorité des cas, les conditions fréquemment complexes pour les chefs d'entreprise de la branche à prendre du temps et du recul pour se mettre dans une démarche de réflexion prospective.

L'ensemble des éléments de réflexions qui suivent sont directement issus de ces entretiens conduits. Nous nous sommes efforcés de les retraduire et de les synthétiser avec le maximum de rigueur et d'exactitude. Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs du temps et de l'intérêt qu'ils ont su consacrer à la démarche engagée.

Nom et titre des interlocuteurs rencontrés	Nom ou lieu	Type d'entretien
Secteur de la boucherie/ charcuterie		
M. Charron	Chartre	Face à face
Mme Hattier	Auxerre	Téléphonique
Mr. Lhuillier	St Florentin	Face à face
Mr. Béal	Appoigny	Face à face
Mr. Vaidie	Paris	Face à face
Secteur de la charcuterie traiteur		
M. Gamboa	Paris	Face à face
M. Colin	Chablis	Face à face
Mr. Paillot	Noyer sur Serein	Face à face
Mme Delanef	Rouen	Téléphonique
Mr Pelle	Paris	Téléphonique
Secteur de la poissonnerie		
Mr. Reydel	Strasbourg	Téléphonique
Mr. Domain	Paris	Face à face
Mme Tréanton	Audierne	Téléphonique
Mr. Guiniot	Juvisy sur Orge	Téléphonique
Mr. Métayer	Dinan	Téléphonique
Secteur de la boulangerie-pâtisserie		
Mr. Barillon	Paris	Face à face

Mr. Hubert	Sotteville les Rouen	Face à face
Mr. Gosselin	Paris	Face à face
Mr. Vanhule	Caudebec les Elboeuf	Téléphonique
Mr. Vergnaud	Angoulême	Téléphonique

Secteur de la pâtisserie

Mr. Lienard	Paris	Téléphonique
Mr. Rochette	Paris	Face à face
Mr. Martin	Sotteville-lès-Rouen	Face à face
Mr. Chomard	Angoulême	Téléphonique
Mr. Leboulanger	Tonnerre	Téléphonique

Secteur de la confiserie-chocolaterie-biscuiterie

Mr. Autret	Paris	Face à face
Mr. Chappot	Saint-Privé	Face à face
Mme Sautreuil	Le Havre	Téléphonique
Mr. Girard	Paris	Téléphonique
Mr. Crosnier	Angoulême	Téléphonique

Secteur des alimentations générales

Mr. Vallet	Saint-Florentin	Face à face
Mr. Boulahna	Paris	Face à face
Mme Talloir	Rouen	Téléphonique
Mr. Peirera	Paris	Téléphonique

Secteur des cavistes

Mr. Mahé	Paris	Face à face
Mr. Lefort	Paris	Téléphonique
Mr. Merlet	Paris	Téléphonique
Mme Parveny	Cognac	Téléphonique

Secteur des magasins bio

Mme David	Rouen	Téléphonique
Mr. Gaussens	Auxerre	Face à face
Mme Ly	Paris	Face à face
Mme Bonnot	Paris	Téléphonique

Secteur des primeurs

Mme Da Costa	Paris	Face à face
Mr. Ben Mimoun	Paris	Face à face
Mme Duval	Rouen	Face à face
Mr. Laurin	Lezinnes	Téléphonique
Mr. Leprettre	Rouen	Téléphonique

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Secteur des fromageries

Mr. Deslandes	Paris	Face à face
Mr. Lachot	Sens	Téléphonique
Mme Godefroy	Angoulême	Téléphonique
Mme Hardouin	Paris	Téléphonique
Mr. Maujean	Dieppe	Téléphonique

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Entretiens avec les consulaires ou élus locaux

Organismes consulaires

- CMA Charente : Charles Daviaud, directeur pôle accueil et développement des entreprises et Marie-Jeanne Paulet, chargée développement économique
- CMA Seine-Maritime : Stéphane Bordier, service développement économique et Valérie Martin, conseillère hygiène
- CCI Yonne : Jérôme Mayel, directeur de l'information économique et Joseph Kemlin, responsable commerce
- CCI Charente : Frédérique Béchon, responsable action territoriale
- CMA 94 : David Rizzoli, directeur du département développement économique, Patrick Bonnet, développement territorial, et Christophe Deniau, responsable du département création – transmission – formalités
- CCI Seine-Maritime : Michel Bastien, conseiller en appui et développement d'entreprises, Bertrand Roussel, conseiller en appui et développement d'entreprises, Pierre Bellanger, Vice-Président Commerce

Manager de centre-ville

- Ville de Sceaux : Geneviève Bécoulet, coordinatrice de l'économie locale

Associations de commerçants

- Association des Commerçants et Artisans de Rouen (ACAR) : Matthieu de Montchalin, Président
- Union des Commerçants et Artisans Ville de Sceaux : Frédéric Schweyer, Président (entretien téléphonique)

5. Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

Avertissement : Il s'agit dans cette partie des expressions consolidées des professionnels rencontrés. Ils n'engagent ainsi ni leurs représentants ni les consultants.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Quels que soient les secteurs de l'alimentation de détail, la vision par les chefs d'entreprise des évolutions et des attentes de la clientèle est largement convergente

■ *Le développement de la qualité continuera à être un axe prospectif majeur de développement*

- **Il s'agit d'un axe déjà largement développé par les professionnels mais qui, selon eux, doit :**
  - **au moins être maintenu** : pour faire face à la montée en compétence de certaines enseignes de GMS
  - **si possible être encore développé** : pour continuer à pouvoir se positionner de manière toujours plus discriminative et positive par rapport à la concurrence
  - **dans tous les cas, être l'objet d'encore plus de communication** : afin de faire vivre et entretenir vis-à-vis du client cette caractéristique incontournable du secteur

  C'est un axe qui doit, d'après les professionnels, être décliné et étayé à partir d'éléments concrets :
  - **choix et diversité, fraîcheur et traçabilité**, etc.
  - **savoir faire du professionnel** : préparation, coupe, présentation, etc.
  - **permanence et régularité du service** : la clientèle sera dans une exigence d'autant plus forte que le commerce alimentaire de détail exprime dès aujourd'hui une volonté de se différencier sur cet axe et qu'il la renforcera dans l'avenir

■ *L'approche prix par la clientèle pourrait se renouveler*

- **Si la clientèle s'oriente vers le commerçant alimentaire de proximité pour avoir une garantie de qualité, cette démarche pourrait néanmoins connaître à l'avenir des limites en termes d'acceptation d'un prix toujours plus élevé**
  - sauf dans certaines zones de chalandise de niche (magasins situés dans des zones de revenus élevés, voire très élevés), l'obtention de la qualité tendrait à devenir de plus en plus inélastique par rapport au prix
  - par ailleurs, la recherche de la qualité risquera de se faire de manière encore plus accentuée qu'aujourd'hui au dépend de la diminution de la fréquence

de consommation compensée par l'élargissement de la zone de chalandise et la capacité d'attraction ; cette évolution, selon certains chefs d'entreprise rencontrés pourrait atteindre ses limites. A l'avenir, elle risquera de peser dangereusement sur la réalisation du chiffre d'affaires et la rentabilité future de l'exploitation

- **Tous les secteurs** pourraient **être plus ou moins prioritairement concernés** par la recherche de l'équilibre prix/qualité sur laquelle la clientèle est de plus en plus vigilante

  Pour les professionnels et en guise de contre-exemples,

  - la poissonnerie, secteur dans lequel la fraîcheur, la recherche du poisson sauvage semble tout particulièrement prioritaire, pourrait mieux résister à cette tendance si elle se développe
  - la boucherie au travers de la commercialisation de viandes labellisées voit encore des possibilités d'évolutions favorables
  - les magasins bios et les cavistes, à travers la recherche qualité, perçoivent des perspectives d'évolution importantes
  - la boulangerie, au travers des possibilités croissantes de diversification des types de pains, envisage encore des marges d'évolution, etc.

  Mais, même dans les secteurs cités ci-dessus, les professionnels rencontrés sont préoccupés et sensibles à cette évolution croissante de la rationalité des raisonnements du client

■ *La praticité est probablement le second axe dominant d'évolution des attentes de la clientèle perçu par les professionnels*

- **Les nouveaux modes de vie impliqueront probablement des préparations de plus en plus abouties et un développement encore croissant du prêt à consommer**
  - le développement des plats cuisinés simples mais également des préparations toujours plus achevées de produits à cuisiner est dès à présent une des évolutions lourdes : demande de viandes plus préparées et prêtes à être enfournées, de poissons filetés ou désarrêtés et reconstitués, de légumes nettoyés, voire pré-coupés et prêts à être utilisés sans autre intervention, etc. ; ces tendances devraient se poursuivre et peut-être s'accentuer. Tous les secteurs dont les produits nécessitent une dernière

transformation avant la consommation soulignent cette évolution : primeurs, bouchers et charcutiers, poissonniers, etc. ;

- pour les professionnels, cette évolution est une pratique commune au commerce de détail de grand centre urbain comme à celui des zones rurbaines et même rurales : selon eux, si cette évolution est particulièrement évidente en milieu urbain, le besoin de praticité concerne de plus en plus les commerces d'implantation rurale, notamment à cause des phénomènes de mobilité lié au travail, mais également, et de plus en plus, durant les périodes de week-end où la fréquentation d'une clientèle aux habitudes urbaines ne souhaitant plus consacrer du temps à la cuisine durant ses périodes de détente
- le développement de nouvelles habitudes de consommation saisonnière contribue aussi à accroître durablement cette tendance : barbecues, cuisson sur plaque, etc.
- il s'agit de produits qui concernent aussi bien le repas de midi, que le repas du soir
- les familles sont tout autant concernées que les personnes vivant seules

- **La praticité serait de plus en plus fortement associée à la simplicité de la composition et au prix**
  - les produits concernés concernent de la cuisine simple et diététique
  - la composition et la transformation de ces produits doit favoriser un prix marchand restant accessible à la plupart des clients
- **L'attente de service de livraison n'est pas encore nécessairement clairement exprimée par la clientèle, mais lorsqu'il est proposé, il semble connaître une forte capacité de développement**
  - ce service, lorsqu'il est développé, est particulièrement apprécié en zone rurale et périurbaine,
  - il est vécu, lorsqu'il est proposé, par exemple dans les secteurs de la boucherie-charcuterie et de la charcuterie-traiteur, comme un gain de temps mais également comme une garantie du maintien de la qualité : meilleur maintien de la chaîne du froid par l'artisan, conditions de transport respectant l'hygiène, etc.
  - les professionnels qui, dès aujourd'hui ont mis en place ce service, estiment qu'il est et sera favorisé par des changements croissants d'habitudes d'achat

liés aux attentes de la clientèle et à la connaissance par celle-ci des possibilités et de l'importance des techniques de conservation :

* achat en une seule fois pour la semaine, voire plus, sans aucun déplacement,
* connaissance des règles et de la difficulté de maintien optimal de la température de conservation pour certains produits lorsque l'on fait ses courses personnelles,
* poids croissant des coûts de déplacement individuels qui peuvent en revanche être optimisés par le commerçant[81]

- **En revanche, les professionnels rencontrés n'envisagent pas une croissance significative des commandes particulières** : le volume constaté leur paraît aujourd'hui stable et ils n'imaginent pas d'évolution dans ce domaine.

  Ils ne paraissent pas la souhaiter non plus compte-tenu de la complexité d'organisation engendrée : nécessité de personnel plus importants, spécifique à cette activité, grande variabilité de la charge de travail, frais de personnels alourdis, etc.

■ *Le développement des produits authentiques et la recherche grandissante par la clientèle de la satisfaction du goût est partagée par les professionnels, mais elle est également nuancée par ceux-ci*

- **Pour eux, à un horizon prévisible de 3 à 5 ans, la clientèle sera de plus en plus sensible au retour à l'authentique et au naturel**
  - ce phénomène s'illustre facilement aujourd'hui par le retour à l'alimentation traditionnelle, l'attrait des plats familiaux[82], etc.
  - Ils notent que cette tendance semble particulièrement importante aujourd'hui en zone rurale, compte-tenu notamment des urbains « qui viennent se ressourcer »

- **Mais cette évolution pose la question de sa limite de compatibilité avec la recherche de l'originalité et de l'innovation qu'on attend également de l'artisan**

  Si la recherche du goût et de l'authentique sont indéniablement associés à la simplicité, pour les professionnels rencontrés, innover en continu dans le produit ne serait pas, dans l'avenir, une voie nécessairement porteuse : la

81 *Au prix cependant du volume nécessaire*

82 *Au moins en fin de semaine en le nuançant des attitudes de week-end mentionnées plus haut.*

clientèle recherche l'original, le surprenant dans le goût ou dans l'usage de produits nouveaux mais de qualité, que durant les périodes festives : pour eux, il faut être capable de répondre à cette demande ponctuelle, sans nécessairement la devancer et la développer au quotidien

- ***Contrairement au secteur des GMS, le besoin de fidélisation ne semble pas être un axe prioritaire de positionnement***

  - **Pour les professionnels rencontrés, la fidélisation s'exprime naturellement et continuera à s'établir en priorité par la confiance, la garantie de qualité et le savoir-faire de l'artisan**

    Le maintien à haut niveau de ces valeurs est l'axe prioritaire d'action sur la fidélisation de demain.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

A la différence des années passées, le développement de la concurrence serait moins l'enjeu majeur de demain ; la veille doit cependant être maintenue, la réactivité aiguisée

■ *Pour les professionnels rencontrés, la poursuite du développement de la grande distribution est moins à redouter*

- **Parce que les effets lourds leurs paraissent du domaine du passé**
  - Les magasins les plus fragiles ont disparu,
  - les rééquilibrages de clientèles par types de commerces sont d'ores et déjà réalisés,
  - les habitudes de consommation tendent à s'inverser[83]
- **Parce que les charges afférentes à la montée en qualité leurs paraissent peu compatibles avec la grande distribution**
  - la recherche de la qualité aurait, pour nos interlocuteurs, atteint un seuil qui ne pourrait être dépassé qu'au prix de charges de personnel très lourdes et incompatibles avec le modèle économique des GMS

■ *Le développement des nouvelles chaînes de proximité pourrait être plus une opportunité qu'une concurrence réelle*

Les impacts du développement de ces types de chaînes sur la clientèle et le commerce de détail alimentaire ne sont cependant pas unanimement partagés :

- Pour certains professionnels, l**a proximité de points de vente de chaînes devrait aussi avoir un effet d'attraction et de participation à la revitalisation du commerce de proximité en général**

  Ainsi, pour eux, il ne s'agirait pas d'une véritable concurrence

---

83 Les derniers résultats publiés par l'Observatoire de la petite entreprise semblent confirmer cette tendance ; entre 2009 et 2010, par exemple, le CA des cavistes aurait progressé de 9 %, celui des pâtissiers de presque 3 %, etc. Ce phénomène selon la Fédération des centres de gestion agréés serait pour partie du à une certaine désaffection de la grande distribution et au désir du festif de qualité à domicile.

- au moins, pour les secteurs qui nécessitent une transformation importante et/ou dont l'image repose sur la qualité, la fraîcheur, le savoir-faire artisanal,
- compte-tenu des prix pratiqués et de l'avantage concurrentiel des artisans en termes d'accueil, de diversité d'offre, etc.

Il pourrait donc, selon ces chefs d'entreprise, s'agir d'une **opportunité**. Cette tendance nécessite cependant une attention importante afin de savoir se démarquer durablement : « il faut les utiliser sans perdre notre âme et au contraire en la renforçant ».

- **Pour d'autres, ce développement est véritablement un risque :**
  - Seraient particulièrement concernés les commerces de détail ne nécessitant pas de transformation : épiceries, cavistes, magasins bio, etc.
  - Toutefois certains professionnels des secteurs concernés soulignent que la prise de conscience de l'importance de ces nouveaux acteurs et de leur impact concurrentiel possible sur le secteur n'est pas toujours aiguisée

■ *Pour les chefs d'entreprises rencontrés, le E-Commerce ne devrait pas avoir, au moins dans un avenir proche, d'impact significatif*

- Ils estiment que le commerce en ligne n'est pas adapté pour la vente de produits alimentaires de qualité
- Mais ils reconnaissent n'avoir qu'une connaissance superficielle des développements en cours de ce type de commerce
- Notons, toutefois, que pour deux secteurs la vente par Internet prend une importance décisive depuis 2 à 3 ans : c'est le cas de certains chocolatiers qui réalisent une part décisive de leur chiffre d'affaires avec ce type de vente (commande à distance des chocolats de fin d'année ou de Pâques et livraison directe au destinataire par exemple) ; c'est le cas également de certains cavistes

■ *Les approches divergent sur le développement de la vente directe chez le producteur*

- Les secteurs de la **boucherie** et de la **charcuterie**, par exemple, soulignent que :
  - En **milieu rural**, c'est un type de vente qui a toujours existé et qui ne leurs paraît pas prendre une importance nouvelle

- En **milieu urbain et périurbain** ce type de commercialisation s'est effectivement développé, mais qu'il s'agirait, pour les professionnels rencontrés, essentiellement d'un phénomène de mode qui atteint ses limites :
  * la qualité attendue ne serait pas au rendez-vous,
  * les exploitants qui pratiquent cette vente se heurteraient, selon eux, à des difficultés de savoir-faire, de rentabilité et donc leur pérennité pourrait être mise en cause à terme

- Concernant la **poissonnerie**, les pêcheurs seraient de plus en plus présents en camionnette sur les marchés

- En revanche, dans d'autres secteurs comme les **primeurs** et les **cavistes** ce mode de commercialisation prend une importance préoccupante :
  - Les vignerons seraient particulièrement actifs sur ce type de commercialisation ; le développement d'Internet les y aide certainement
  - Les primeurs soulignent l'importance du développement en saison des ventes à la production : auto-cueillette, pratique du panier hebdomadaire, etc.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

L'évolution et la concentration des fournisseurs poseront plus de problème d'accession à la diversité de l'offre que des problèmes d'évolution des relations contractuelles

- ***La diminution des fournisseurs pourrait engendrer des difficultés croissantes d'accès à la diversité et à l'originalité des produits proposés par le commerce de détail***

  - **La réduction des fournisseurs a été très sensible** ces dernières années ; elle pourrait, selon nos interlocuteurs, encore se poursuivre
  - Les impacts portent essentiellement sur la **diversité des approvisionnements**
    - il devient de plus en plus difficile de trouver des produits qui permettent de maintenir la qualité et d'assurer un approvisionnement de qualité régulier voire original et respectant la saison des produits,
    - cette situation pourrait obliger probablement les artisans à remonter de plus en plus vers l'amont de la filière, de rechercher de nouvelles sources, voire éventuellement de les organiser : ce phénomène semble particulièrement prégnant dans la boucherie, la poissonnerie
    - dans certains secteurs comme la boulangerie, par exemple, cette situation s'est radicalisée : les professionnels rencontrés soulignent la concentration quasi monopolistique des fournisseurs de farine
  - Les boulangeries seraient de plus en plus dépendantes des meuniers, ce qui mènerait à une certaine standardisation
    - Ce sont, par exemple, très souvent aujourd'hui les meuniers qui permettraient à des boulangers de s'installer via la présentation de locaux, le montage du dossier financier, d'éventuelles garanties auprès des banques ou encore des prêts accordés
    - En retour et dans certains cas, l'obligation de vendre la marque « phare » du meunier serait imposée

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ *Les professionnels constatent la descente des fournisseurs dans la filière, ces derniers offrant des produits de plus en plus finis*

- Les professionnels de la pâtisserie soulignent en effet l'industrialisation croissante et rapide de l'offre fournisseur : de plus en plus de produits d'origine industrielle, de plus en plus de proposition **de produits semi-finis** surgelés, etc. Il leurs paraît de plus en plus difficile d'échapper à cette tendance faute de trouver sur le marché des produits à caractère traditionnel, et compte tenu aussi de la nécessité de préserver des prix accessibles aux clients : sur certains produits, le recours à ce type d'approvisionnement nous a été présenté comme incontournable (complément d'assortiment généralement) .

- **Si la qualité n'est pour l'instant pas encore mise en cause, elle pourrait l'être à terme si ce comportement de semi-industrialisation des fournisseurs s'accentue**[84]

  - pour les chefs d'entreprise rencontrés, il pourrait alors être de plus en plus difficile de se démarquer des GMS

  - les moyens à mettre en œuvre pour préserver des filières, voire les reconstruire serait particulièrement onéreux et impactant sur le prix de commercialisation au client final

■ *Les conditions de contractualisation se sont cependant durcies pour les nouveaux arrivants*

- **Les magasins établis depuis plusieurs années ne mentionnent pas d'évolution de leurs conditions**

- **En revanche, pour les nouveaux arrivants, les conditions de contractualisation semblent sensiblement plus défavorables et pourraient encore se durcir à terme**

  - Les conditions d'achats sont plus contraignantes : demande de garanties de plus en plus lourdes

---

84 *Une fois encore le secteur de la meunerie est particulièrement illustratif ; la boucherie et la charcuterie particulièrement en province soulignent également cette tendance : disparition des abattoirs locaux au dépend de grands centres régionaux ; disparition de fournisseurs susceptibles d'approvisionner les professionnels sur des produits très spécifiques : boyaux naturels, légumes de saisons ou régionaux de grande qualité (bonnotte, rate, Tomate de Marmande, etc.)*

- Les délais de paiements sont plus drastiques

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La réglementation est perçue comme devant continuer à évoluer dans le sens de la contrainte ; certains professionnels craignent alors d'être en limite de capacité financière et de temps pour suivre ces évolutions

- ***Pour les professionnels rencontrés, la traçabilité et la sécurité ont été des moteurs du progrès ; elles ont largement contribué à renforcer l'image de professionnalité du secteur de l'alimentation de détail***

  - **Les nouvelles exigences de la réglementation ont permis d'assainir le secteur et de le mettre aux normes nécessaires**
  - **Les différentes crises alimentaires ont été des vecteurs de renforcement de l'image de la profession**
  - **Elles ont été le vecteur d'investissements renforçant à la fois :**
    - la qualité, par exemple, en imposant des conditions de conservation, transformation, présentation plus rigoureuses et protectrices
    - la productivité, par exemple, en incitant à l'achat de matériels aux normes mais également plus performants
    - l'amélioration des conditions de travail[85], par exemple, en éliminant les tâches pénibles et en permettant de redéployer les gains de temps sur une recherche accrue de valeur ajoutée et de compétence
    - l'image, par exemple, en permettant de mieux communiquer sur le modernisme du commerce artisanal de tradition

- ***La réglementation autour de l'hygiène et la maîtrise des informations sur la santé devrait d'autant plus continuer à se développer qu'elle correspond à des attentes fortes de la clientèle***

  - **Selon les professionnels : hygiène, santé et traçabilité sont des facteurs qui continueront à être étroitement liés dans leur développement**

85 *Par exemple, disparition des tâches de port lourd (boucherie), de diminution du travail nocturne (boulangerie), etc.*

- **Leur développement devrait se poursuivre, mais cependant, à un rythme plus ralenti compte tenu des progrès réalisés et du niveau désormais atteint**
- **L'information sur la composition du produit devrait en revanche se renforcer**

  Compte-tenu :

  - du développement des **comportements communautaires** (présence de composants prohibés par telle ou telle religion, par tel ou tel groupe ethnique, etc.)
  - du développement croissant des **pathologies d'allergie**[86] et la nécessité de s'informer de manière précise sur la composition des produits ; les secteurs à transformation seraient prioritairement concernés par cette obligation : charcuterie-traiteur, pâtisserie, etc.

Mais les mêmes professionnels soulignent les limites de ces évolutions, leur coût et leurs impacts potentiels sur le chiffre d'affaires

- Parce que les **contraintes introduites sont parfois plus le résultat de lobbying** des grandes sociétés que de principes de sécurité sanitaire : par exemple, l'usage systématique du lait thermisé dans la fabrication des fromages fermentés d'appellation Camembert, Neuchâtel, Brie de Melun et de Meaux, etc.
- Parce que ces mêmes contraintes leurs paraissent être des **interventions émanant d'autres pays** qui cherchent à favoriser leur production plus industrielle et standardisée[87]
- Parce que **l'Europe leur semble manquer d'éclairage sur la fabrication artisanale**, ses contraintes et surtouts ses apports.

---

86 *Cette sensibilité nous a été mainte fois soulignée par des professions comme la boulangerie, la charcuterie traiteur (présence ou pas de certains composants) mais également par les primeurs (utilisation de certains traitements phytosanitaires)*

87 *Par exemple dans la production de la viande qui est soumise à des contrôles sanitaires drastiques, mais qui autorise pourtant au niveau international l'usage de certains composants d'élevage problématiques pour la santé et la qualité (accélérateurs de croissance par exemple).*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Sans surprises, certains professionnels rencontrés craignent que les difficultés liées à l'évolution de la réglementation soient accentuées par l'apparition de nouvelles charges fiscales***

  - Cependant, cette tendance semble plus correspondre à une crainte du possible, fondée sur le vécu passé que sur une réalité tangible
  - Notons que, dans le secteur de la poissonnerie, la mise en place de la taxe de 2 % du CA pour le soutien à la filière pêche, contribue à entretenir[88] cette crainte.
    - (La suppression de la « taxe poisson » a été annoncée et prendra effet dès janvier 2012 pour les professionnels de la poissonnerie)

88 *Par exemple, certains professionnels de secteurs non concernés directement par cette évolution ont été capables de mettre en avant cette taxe*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les besoins d'évolution des moyens techniques devraient à l'avenir, selon les interlocuteurs rencontrés, prioritairement porter sur la transformation des espaces de ventes et de fabrication

■ *Les espaces de vente devront probablement encore évoluer pour répondre aux attentes de la clientèle*

- **Demain les clients seront probablement encore plus en attente d'espaces rénovés et confortables**
  - les surfaces des magasins vont devoir être augmentées : certains de nos interlocuteurs parlent de la nécessité de disposer de surface de vente commerciale d'au moins 100 m² (hors laboratoire et réserves éventuelles)[89]
- Pour les professionnels des différents secteurs ces augmentations vont devoir se faire :
  - soit en trouvant de nouvelles surfaces, ce qui est difficilement envisageable, au moins en centre urbain, compte tenu du coût du foncier
  - soit en réemployant les surfaces de réserves et de laboratoire, mais en aménageant et en conservant les surfaces de dernière préparation et en envisageant éventuellement la délocalisation du laboratoire

■ *La survivance de laboratoires importants attenants à la surface de vente deviendra à terme de plus en plus problématique*

Compte tenu :

- **des attentes des clients** (cf. plus haut)
- **du coût du foncier** de centre ville
- **des contraintes d'hygiènes, de flux de circulation**, etc.
- **De l'encombrement, de la diversité des nouveaux matériels de fabrication/transformation et des règles de sécurité à respecter pour leur implantation**

89 *Cette valeur est très approximative ; elle a été citée lors de l'enquête qualitative. Nous y faisons rappel comme illustration d'une tendance d'évolution mais nullement comme d'une norme possible.*

- respect du non croisement des flux de circulation entre les marchandises entrantes et les produits transformés, non stockage sur le même emplacement pour ces mêmes marchandises, absence d'interférence avec le flux des déchets, etc.

- **De la réglementation et des attentes sur l'optimisation des conditions de travail**
  - recours plus systématique à des matériels de portage
  - matériels plus sécurisés
  - travail à la lumière naturelle
  - ventilation des locaux
  - existence de vestiaires et de locaux sanitaires séparés hommes/femmes
  - etc.

■ ***Selon les professionnels rencontrés, cette double tendance d'évolution technique pourrait encore entraîner la disparition à terme des magasins les plus petits ou les moins susceptibles d'aménagements rationnels***

- **Le maintien des toutes petites surfaces ne leurs semblent plus envisageables**, même dans les hyper-centres
- **La subsistance de ces types de surface de vente paraît à certain contreproductive pour l'image de la profession**

■ ***Le développement des outils de technique de vente[90] est perçu dans l'avenir comme fréquemment moins prioritaire***

- **Parce que la priorité est clairement donnée au progrès nécessaire des surfaces de vente et de laboratoire**
- **Parce que les évolutions et les apports techniques des nouvelles technologies sont fréquemment mal connus, voire inconnus**
  - les problématiques de nouveaux moyens de paiement, leur vitesse actuelle de développement et les technologies concernées ne sont pas ou peu considérées comme des évolutions de demain pour le commerce de détail alimentaire

90 *Caisses intelligentes, codes 2 D, paiement sans contact, etc.*

- les nouvelles possibilités induites par les technologies par exemple d'affichage demeurent inconnues[91], etc.
- d'autres outils au potentiel important sont ignorés : par exemple code 2 D, Smartphone et paiement à distance, etc.

- **Parce qu'en termes de gestion la maîtrise actuelle par le chef d'entreprise leur semble dans la majorité des cas suffisante et le recours aux systèmes automatisés d'encaissement et de gestion intégrée paraissent encore superflus**

  Compte tenu :

  - de la présence encore fréquente de l'épouse ou la compagne à laquelle les tâches de gestion sont dévolues
  - de la maîtrise manuelle actuelle qui paraît suffisante et d'une habitude semble-t-il encore majoritaire de la gestion du résultat en fin d'exercice et non pas au fur et à mesure comme le permettrait les systèmes de gestion intégrée : peu ou pas encore de gestion dynamique de la marge[92]
  - de la délégation encore majoritairement constatée des tâches de suivi de gestion sur l'expert comptable

■ *Les nouveaux outils d'échange comme Internet sont cependant considérés comme importants et porteurs*

- **Certains des interlocuteurs ont développés leur propre site de vente par Internet**
  - s'ils restent minoritaires aujourd'hui, les personnes interrogées soulignent qu'ils y pensent mais qu'ils ne disposent, ni du recul nécessaire, ni du temps suffisant pour s'en occuper

---

91 *Notons que la méconnaissance de ce domaine touche tout autant les professionnels de la vente dans les GMS ; il convient cependant que le secteur de l'alimentation de détail ne prenne pas de retard et se saisisse de tous les outils qui lui permettent de développer ses avantages concurrentiels.*

92 *Toutefois nous avons pu constater une approche totalement différente pour les magasins de grandes tailles ou pour les professionnels qui ont développés plusieurs magasins de taille moyenne : dans la boucherie par exemple ou encore dans la boulangerie (franchise d'enseignes au plan régional)*

- **De plus, Internet ne paraît pas encore comme un moyen d'avenir nécessaire aux professionnels de l'alimentation de détail pour diffuser de l'information et renforcer le lien à la clientèle**
  - parce que, pour les chefs d'entreprise rencontrés la relation directe existe fortement et qu'il faut la privilégier
  - parce qu'aussi, les possibilités et le niveau d'usage actuel et futur par leur propre clientèle sont peu connus par les professionnels
- **Certaines technologies de communication se développent, mais restent encore peu utilisées, d'autres sont encore méconnues**
  - par exemple la présence d'écrans plats se multiplie, mais leur contenu reste limité, peu mise à jour, faiblement personnalisé[93] : très souvent les professionnels rencontrés comptent sur les envois de contenu mis à jour de la part de leurs organisations professionnelles.

93 *Nous n'avons par exemple pas rencontré de professionnels qui mettent à profit ce type d'outil pour valoriser leur propre savoir faire ou leurs produits exclusifs.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La proximité et le service sont considérés comme des axes importants, mais pas nécessairement prioritaires

■ ***Fréquemment, les professionnels rencontrés considèrent qu'ils ont un avantage concurrentiel décisif dans ces domaines : dans leur majorité, ils n'estiment pas devoir privilégier cet axe de développement***

- **La proximité et le service sont considérés comme naturels et comme telle, la réflexion sur les moyens d'encore la développer et de la rendre toujours plus évidente n'est pas présentée comme prioritaire**
  - Il s'agit d'un axe fort, intrinsèque au commerce de détail
  - des services nouveaux comme la livraison et le développement d'Internet ne semblent pas considérés comme des moyens de la renforcer et de la « rajeunir »
  - la rapidité de service est souvent plus considérée comme une négation de la qualité du service que comme un avantage à développer demain : « on ne vient pas chez l'artisan pour que ça aille vite, mais pour avoir un contact de qualité et prendre raisonnablement son temps »
- **Quelques professionnels cependant se sont résolument engagés sur cette voie en mettant en place des moyens techniques nouveaux**
  - c'est le cas, par exemple, avec les systèmes de rendu de monnaie car ils considèrent que l'acte de paiement n'est pas un moment relationnel à valeur ajoutée forte ; il convient en revanche de le valoriser en lui conférant plus de sécurité, plus de rapidité et d'hygiène (pas de manipulation des pièces par les vendeurs) : ainsi les boulangers souhaitent remplacer un geste répétitif, le rendu de monnaie, en un acte plus relationnel car moins chargé d'attention
  - en développant un service de livraison[94]
- **L'aménagement des horaires ; un axe sur lequel les professionnels ont déjà réagi mais qui probablement doit encore être adapté**

  Les habitudes horaires ont très largement évolué avec un décalage sur les ouvertures plus tardives. Cette tendance continue à s'accentuer ; elle peut

94 *Nous avons rencontré un professionnel dans la boucherie qui a fait de cet axe un élément de sa stratégie qui le positionne en région.*

nécessiter de nouvelles adaptations qui posent cependant des difficultés nouvelles d'organisation et de disponibilité de l'équipe.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le relationnel est un axe sur lequel les professionnels estiment devoir évoluer et se repositionner en continu vis-à-vis de leur clientèle

■ *Le relationnel sera demain un axe stratégique vital pour le commerce de détail alimentaire*

- **Ce sera un axe de développement plus humain que technique**

  Les chefs d'entreprise mettent en valeur la nécessité de :

  - se positionner dans un relationnel de qualité renforcée : « on ne peut pas vendre des produit de haute qualité, souvent de valeur élevée sans avoir une relation qui va avec… »
  - le relationnel reposera encore plus que maintenant sur les Hommes : « savoir identifier le client, comprendre sa psychologie, s'adapter immédiatement à son attente… »
  - « La qualité de l'échange sera demain au moins aussi important que la qualité du geste professionnel » ; « la technique viendrait soutenir la qualité du geste et non le contraire… »

- **Le relationnel va devoir se développer et va nécessiter la maîtrise de savoir faire qui tendraient, selon eux, à se perdre**

  Les professionnels citent avec une grande fréquence la nécessité d'effort constant sur des positionnements à renforcer :

  - la qualité de l'accueil et du comportement,
  - la qualité de l'expression et du dialogue avec le client « qui doivent être au moins égaux celle des produits proposés »,
  - le respect du client qui « doit être une promesse déclarée et respectée de la profession ».

  Sur ces trois points d'action, les professionnels expriment une certaine inquiétude sur les nouvelles recrues quant à leur niveau culturel, leur respect de certaines règles de comportement, leur capacité à les suivre au quotidien de manière constante.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ *L'aménagement de l'espace de vente répond au souci des professionnels de se positionner sur l'axe du relationnel*

- **Le confort d'achat et la mise en scène doivent en effet soutenir la volonté d'un positionnement en relationnel renforcé**

  Bon nombre de professionnels mettent en avant :

  - la nécessité d'avoir des « **magasins relookés conformes aux attentes des clients** », « mais qui doivent aussi garder un parfum de traditionnel »

- **Les évolutions nécessaires de l'aménagement de l'espace de vente, quoique envisagées de manière moins lourde et rapide que par le passé leurs posent à termes des difficultés, voire selon eux, risquent de se heurter à des impossibilités**

  - la valeur des aménagements[95] et des matériels et leur propre limite de capacité d'investissement conduit à des impossibilités de remodelage souhaités
  - la nécessité de disposer d'espaces plus importants est quasi impossible en centre ville sur des zones de chalandises porteuses
  - la rentabilité de ces investissements qui doivent être associés à des volumes plus importants et une capacité à développer le CA doit être lancée sur fonds propres, sans soutien des banques en avenir très incertain compte tenu des effets de crise et plus récemment de l'élévation générale des prix des produits bruts

■ *La fidélisation est présentée comme un axe de positionnement complément naturel du relationnel*

- **Pour les professionnels rencontrés, contrairement aux GMS, la fidélisation ne leur paraît pas nécessiter de développement technique** ; pour eux fidéliser c'est avant tout accueillir, maintenir la qualité, « justifier au quotidien la confiance du client »

- **Certains professionnels n'en imaginent pas moins la nécessité de développer des démarches de fidélisation techniques[96]** comparables à celles mises en place

95 *A la question « tous les combien de temps un magasin nécessite-t-il d-être refait » la réponse est fréquemment « de l'ordre de 10 à 15 ans ».*

par la grande distribution, mais plus tôt sous la forme de groupement de commerçants ou de recours, mais sous une forme revisitée et rénovée, à des démarches de groupement de type « Client Roi »

96 *Certains chefs d'entreprises ont mis en place des cartes de fidélité propres au commerce de détail de proximité ; ils soulignent la difficulté de gestion, « leur caractère un peu passé », et l'approche désormais plus multi-magasins des clients (due justement à la fidélisation développée par les grandes surfaces).*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le positionnement prix/qualité et le développement du chiffre d'affaires font de manière croissante l'objet d'une réflexion de repositionnement stratégique

Cette approche a été évoquée par quelques chefs d'entreprise

- ***Le développement du « tout qualité » devra dans certains cas être aménagé***

  - Le contexte de crise nécessite d'être prise en compte car certaines catégories de personnes, habituellement clients, sont également touchés et tendent à se reporter sur d'autres types de points de vente et notamment la grande distribution
  - Tous les commerces de détail ne sont pas situés dans des zones de chalandise à hauts revenus

- ***Compte tenu d'une fréquentation moins grande, il devient vital pour certains magasins d'attirer des clients nouveaux ou de retenir ceux dont le budget alimentaire est impacté par la crise***

  - Pour ces professionnels, l'artisan du commerce de détail alimentaire doit avoir une stratégie de repositionnement, en proposant aussi une gamme de produits moins chers
  - Par ailleurs, le maintien et si possible le développement des volumes est le point de passage obligé d'obtention de prix de cessions concurrentiels
  - C'est aussi une condition du maintien durable de la qualité : rotation plus rapide des produits, capacité à avoir une offre renouvelée sur certains produits, etc.

- ***La diminution du panier moyen et la baisse de la fréquentation imposent d'étendre la zone de chalandise en maîtrisant les coûts***

  Quatre types d'approche se dessinent :

  - Le remodelage des surfaces de vente afin d'accroître et rénover le pouvoir d'attraction,
  - l'extension de la surface magasin,

- la reprise ou l'ouverture d'un second magasin et la mutualisation des charges fixes (laboratoire par exemple, mais également conditions d'achat et de négociation, etc.),
- et aussi le développement de la vente sur marché, soit en complément du magasin, soit à la place : cette dernière démarche semblerait particulièrement prisée actuellement, compte tenu :
  - de l'investissement faible en rapport de l'effet de notoriété et de la possibilité de renvoi commercial sur la boutique principale,
  - le retour de la fréquentation vers ce type de vente par la clientèle[97]

■ *Le développement des produits labellisés, une voie porteuse mais qui comporte aussi des risques*

- **Quels que soient les secteurs, c'est une voie recherchée par les professionnels**

  Parce que :
  - c'est une garantie de qualité de l'approvisionnement,
  - ce type de filière associe de plus en plus à la qualité des services intégrés de promotion et d'étiquetage à l'étal par exemple,
  - c'est aussi, et surtout, lisible par la clientèle[98] grâce à la notoriété acquise.
- **C'est aussi une voie qui comporte des risques que tous les professionnels ne peuvent pas prendre**
  - La hausse résultante des prix peut être dissuasive et donc impactante sur la fréquentation ; comme elle peut être contre-productive si c'est la voie exclusive d'approvisionnement,
  - les risques de multiplication[99] de labels, envisagés par certains professionnels, peuvent par ailleurs à terme réduire leur efficacité tout en ayant créé de manière durable, pour le magasin qui aurait choisi cette voie, une image de cherté moins justifiée par une différence de qualité décisive.
- **La majorité des professionnels recherche dans leur démarche de positionnement qualité des voies personnalisées**

---

97 *Sur ce point voir 1ère partie du rapport.*

98 *Au moins pour une partie de la clientèle : Label Rouge dans les différents secteurs, AOC fromagères et laitières, etc.*

99 *Développement envisagé du « Label France », multiplication des AOC, Label Vie, etc.*

- Mixité des niveaux de qualité proposés à l'offre : très haute qualité mais également proposition de produits de bonne qualité, autorisant des prix plus accessibles à une clientèle que les contraintes budgétaires rendent moins exigeante,
- accords passés avec des producteurs directs sur la base d'un cahier des charges personnalisé et adapté,
- mais également recherche de nouvelles sources d'approvisionnement notamment en Europe.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La sécurité et ses trois piliers, hygiène, traçabilité et fraîcheur, demeurent des axes à travailler dans la continuité, mais qui ne semblent pas être approchées comme un axe nouveau de positionnement

- ***Ces différents axes semblent plus conçus comme des contraintes positives que comme des domaines nouveaux et porteurs vis-à-vis du client***
  - Hormis sur la fraîcheur, les professionnels rencontrés ne considèrent par exemple pas comme nécessaire de communiquer vers la clientèle sur ces dimensions pourtant d'attente forte :
    - pour eux, les clients ont également à faire leur propre démarche,
    - communiquer sur la sécurité alimentaire paraît à certains contreproductif

- ***L'approche sur la traçabilité n'est pas un argument de vente***
  - Contrairement à la grande distribution, les professionnels ne semblent pas s'être emparés de cette contrainte comme d'un argument pouvant renforcer leur position
  - Toutefois certaines professions comme les bouchers développent une démarche lourde de recours aux labels ce qui leur permet d'avoir un suivi très fin et ce qui leur donne accès à un étiquetage pré-préparé par le fournisseur

- ***L'hygiène est en revanche un axe plus porteur dont certains professionnels s'emparent dans leur communication aux clients***
  - C'est le cas par exemple de certains pâtissiers qui affichent désormais les dates limites de consommation par rapport à la date de fabrication du jour
  - C'est le cas aussi de certains professionnels qui sont entrés dans une démarche volontaire :
    - par exemple, d'audit hygiène auprès d'un laboratoire spécialisé, ce qui leurs permet de communiquer autour d'un logo hygiène [100]

100 *Cas par exemple de la pâtisserie et de la boulangerie rencontrées et probablement aussi d'autres secteurs*

- ou encore de mise en œuvre de règles d'hygiène propres : port de gants latex pour servir, utilisation dans certaines boulangerie de pinces qui évitent de toucher aliment et monnaie par exemple, etc.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La santé, la nutrition sont deux axes de positionnement dont l'importance semble se renforcer

■ *Le domaine est considéré comme de plus en plus important par la plupart des professionnels rencontrés*

- Certains secteurs sont tout particulièrement vigilants et en démarche volontaire de repositionnement sur cet axe
  - **Les charcutiers traiteurs** en toute priorité, compte tenu, entre autre, de la forte transformation de leur produit : retour au naturel, pas d'additif et de conservateur, « le goût naît du recours à un nombre limité d'ingrédient dans la composition : de la viande, peu de sel, des herbes naturelles, etc. »
  - **Les bouchers et les poissonniers** pour des raisons différentes :
    * les premiers dans une recherche de nouveaux positionnements sur la valeur nutritive des produits carnés et la manière de les cuisiner
    * les seconds dans une démarche de valorisation des qualités nutritives naturelles
  - Il va sans dire les **magasins bio** qui cherchent à valoriser les composants naturels de leurs produits et mettent en avant, on l'a vu, les différents labels de qualité

■ *Cependant, certains professionnels mettent aussi en avant la notion d'achat plaisir de la part de leurs clients*

- Ainsi, les pâtisseries seraient « symboles de plaisir, de fête, d'exception », les achats de gâteaux relevant d'après eux davantage du coup de cœur ou encore de l'envie spontanée
- Il en serait de même pour le secteur des cavistes, dont certains fustigent les campagnes nationales de lutte contre la consommation d'alcool

■ *Ce sera un axe de positionnement porteur et de communication d'avenir avec le client*

Selon la plupart des professionnels rencontrés :

- **C'est un moyen de conserver et de renforcer la clientèle des seniors :**
  - Certains traiteurs mettent en valeur la composition naturelle des produits fabriqués, insiste sur la diminution en sel, l'exclusion de tout conservateur,

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

communiquent sur la couleur naturelle des produits : jambon maison sans colorant, viande rouge moins chargée en eau provenant de bêtes à l'alimentation naturelle, etc.

- **C'est surtout un moyen d'avenir d'attirer la clientèle des jeunes et notamment des familles ayant de jeunes enfants**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La défense de la gastronomie et du goût demeurent l'axe prioritaire de positionnement

- ***Ce sont les domaines sur lesquels l'ensemble des chefs d'entreprise rencontrés confirment le renforcement à l'avenir de leur positionnement***

- ***C'est dans ce domaine qu'il leur semble le plus naturel, mais aussi le plus nécessaire, de renforcer leur avantage concurrentiel vis-à-vis de la concurrence des GMS***

  - Même s'ils reconnaissent une démarche concurrentielle moins directement offensive que celle des GMS, certains professionnels soulignent, malgré le manque de régularité, la montée en compétence de certaines chaînes sur les rayons frais, au moins pour les responsables de rayons[101].

  - Certains chefs d'entreprise, notamment dans l'épicerie fine nous ont également souligné l'importance de certaines marques distributeurs qui jouent de l'effet marketing de leur dénomination : « Reflet de France » ; « Club des sommeliers » par exemple dans l'épicerie et la cave.

101 *Plusieurs professionnels l'ont souligné : les responsables viennent fréquemment des mêmes écoles de formation.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le choix de l'offre doit soutenir l'axe du goût et de l'excellence sans le dévoyer

Pour les professionnels rencontrés, l'étendue du choix doit rester compatible avec la garantie de la qualité artisanale

Son ouverture et sa diversité peuvent, pour certains professionnels, faire courir des risques au commerce de détail s'ils ne sont pas maitrisés correctement :

- compte-tenu des **problématiques de diversité des fournisseurs** et de leur capacité plus faible à proposer des approvisionnements associant qualité, originalité et volumes suffisants
- compte-tenu des risques encourus sur le **non respect de la tradition** et du rythme des saisons,
- compte-tenu aussi des risques, si les produits sont d'offre permanente, de la **présence croissante de produits semi-industriels** : la charge de travail liée à la fabrication de produits très diversifiés étant difficilement compatible avec une fabrication régulière toute artisanale, sans conservateur par exemple

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le fonctionnel est un axe à développer si, comme dans le cas du choix, il permet de garantir la qualité et l'excellence de l'artisanat

■ *Le prêt à cuisiner et à consommer est un des axes forts de demain*

- Tous les professionnels soulignent cet axe important de positionnement qui est à la fois **transgénérationnel, indépendant de la localisation** et national
- L'offre doit être affinée et clairement **lisible** par la clientèle : « durant les **jours de semaine** le prêt à consommer doit être un axe de l'offre, mais en **fin de semaine** la vente traditionnelle doit retrouver sa place »
- Quelques professionnels envisagent la capacité à la **consommation sur place**[102] ; cette voie nouvelle de positionnement se heurte à une **triple problématique** :
  - de place : les surfaces nécessaires sont rarement disponibles,
  - de personnel et de charge afférentes : les professionnels des différents secteurs ne sont ni formés, ni préparés à ce type de service,
  - d'image aussi : les professionnels craignant une forme possible de dévoiement aux yeux de la clientèle

102 *Certains charcutiers traiteurs bien sur, de plus nombreuses pâtisseries, certaines boulangeries et même certains primeurs.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le développement du communautaire ne semble pas encore un axe de positionnement nouveau recherché par les professionnels rencontrés

- ***Un positionnement affiché sur le communautaire ne semble pas être pour les professionnels rencontrés une voie à développer***
  - Certains chefs d'entreprise, ne souhaitant pas prendre une telle orientation, ont quitté une précédente implantation compte-tenu de l'évolution négative de la clientèle
  - Un tel positionnement leur paraît être facteur de risque sur le maintien d'une clientèle traditionnelle

- ***En revanche les chefs d'entreprise estiment que c'est là une forme possible et crédible du développement des commandes spéciales***
  - Par exemple, par une démarche plus active de proposition de service sur des préparations spéciales, sans porc, sans sel, sans gluten, etc. par exemple

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les évolutions de l'environnement professionnel peuvent avoir des impacts relativement sensibles sur l'organisation interne de certaines entreprises

■ *Pour beaucoup de chefs d'entreprise rencontrés, à l'avenir, l'organisation interne devrait globalement peu évoluer*

Compte-tenu :

- dans les cas les plus nombreux, de la **taille réduite** des entreprises : les raisons de nouveaux aménagements sont limitées, **l'organisation interne étant considérée à « l'optimum »**
- des impacts **coûts** : certaines évolutions de l'organisation pourraient être nécessaires, comme par exemple, la non fermeture du magasin durant la période des vacances ; mais elles nécessiteraient alors la mise en place d'un second ou le recours provisoire à un chef d'entreprise de substitution, ce qui ne paraît économiquement pas toujours possible aux chefs d'entreprise[103]
- dans certains cas, le **manque de recul** ou parfois **l'habitude** et la **crainte** de modifier une organisation impliquant des impacts sur les horaires et les responsabilités attribuées au personnel
- le **manque** parfois **d'appétence** déclarée sur la prise de nouvelles responsabilités **par le personnel**

■ *Cependant quelques évolutions importantes sont envisagées par certains*

- Les fortes fluctuations **des flux clients** entre les jours de la semaine nécessitent des adaptations de la présence de l'équipe
  - Lors des **jours creux** l'équipe peut être probablement encore réduite

---

103 *Notons que cette thématique fait l'objet d'une réflexion importante : en solution à la fermeture totale, certains chef d'entreprises proposent le recours ponctuel à un senior généralement en retraite (souvent l'ancien propriétaire) ; cette solution n'est cependant envisageable que si le magasin n'a pas fondamentalement changé. D'autres pensent éventuellement recourir à des groupements de chefs d'entreprises opérant sur le même secteur. La fermeture semble cependant encore le cas le plus fréquent.*

- Ces mêmes jours, volume et types de ventes nécessitent souvent **moins de conseil professionnel**, notamment pour la commercialisation des produits préparés prêts à consommer ; la présence des meilleurs professionnels se justifierait donc moins
- En revanche pour les chefs d'entreprise, il est primordial de rassembler le plus de personnel lors des périodes de forte activité et au moment des périodes d'affluence ; certains professionnels envisagent des horaires plus flexibles (semaines fortes et faibles) de manière à encore plus s'adapter à ces fluctuations croissantes de l'activité

- La répartition des rôles tendrait à la fois vers une **plus grande polyvalence**, mais aussi vers le développement interne de **pôles d'expertise** ; ce phénomène est surtout vérifié pour les structures dont la taille croît
  - Les professionnels confirment la nécessiter de désenclaver les rôles, notamment entre « l'arrière (préparation), et l'avant (la vente) », afin que les salariés puissent avoir des tâches plus diversifiées mais également en vision plus globalisante de manière à prendre davantage de responsabilités
  - avec à la fois la complexification de la législation et la croissance de la taille des magasins, la nécessité de pôles d'expertise se dessinent :
    * dans les magasins les plus importants, il arrive par exemple qu'un salarié soit responsable de l'hygiène et veille sur les évolutions réglementaires, la conformité de la mise aux normes et ait ainsi une véritable fonction d'alerte auprès du chef d'entreprise
    * de plus en plus, mais sans être de véritables pôles d'expertise, certaines tâches plus « accessibles », comme l'étiquetage ou encore la décoration de la vitrine sont en responsabilité d'un(e) salarié(e) identifié(e)

■ *Les évolutions de l'environnement professionnel créent des besoins importants en mobilisation de profils pointus auxquels les chefs d'entreprise ne peuvent pas nécessairement faire face*

- **Maîtriser les contraintes réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité devient une problématique croissante**

  « Il me faudrait un mi-temps pour mettre l'entreprise aux normes » : cette affirmation d'un chef d'entreprise rencontré confirme une problématique forte dans ce cas, mais que l'étude qualitative a permis de détecter dans d'autres cas, compte tenu :
  - de la taille limitée des entreprises

- du fait aussi, qu'il s'agit là, au moins dans un premier temps de postes à dominante plutôt administrative et qu'une prestation externe ne leurs paraît pas envisageable en première approche[104]

- **La maîtrise des nouvelles technologies se pose aussi de plus en plus fréquemment**

  Pour quelques chefs d'entreprise rencontrés, il devient envisageable de dédier du personnel à la maîtrise de ces nouvelles techniques de vente ; ainsi, chez un primeur, un projet de recrutement d'un alternant est évoqué pour assurer la maîtrise des nouveaux outils informatiques et pour alimenter le site Internet. Mais ce type de démarche demeure naissant

La moindre implication attendue du couple dans l'activité du magasin pose un véritable défi d'avenir au commerce de détail alimentaire

- Le **modèle homme/femme** travaillant ensemble dans le magasin, déjà **largement remis en question**, pourrait continuer à évoluer
  - De plus en plus souvent, l'autre membre du couple possède une formation, une qualification et **sa propre activité** ; cette bi-activité du couple dans des domaines différents est par ailleurs de plus en plus conçue comme un élément sécurisant
  - En confirmation de ces tendances exprimées par certains chefs d'entreprise, généralement jeunes, les consulaires et les élus locaux rencontrés constatent également que les nouveaux porteurs de projet envisagent **de moins en moins leur activité en couple**
  - En conséquence, l'organisation du magasin devra être réaménagée de manière à ce que le chef d'entreprise ait des horaires, des périodes de repos et de vacances compatibles avec sa vie privée

La nécessité de disposer d'un second se pose aujourd'hui de manière accrue, au moins dans les entreprises de plus grande taille

- **Sauf exception, dans les entreprises les plus importantes[105], la question de la délégation reste en devenir**

---

104 *Compte tenu de son coût éventuel, compte tenu aussi de la disponibilité temps nécessaire à la recherche*

105 *Notamment dans certaines entreprises de plus de dix salariés ou dans les entreprises multi-magasins.*

- « Le chef d'entreprise doit être le seul maître à bord » ; ce mode de gouvernance est tout particulièrement vérifié lorsque le couple dirigeant travaille dans l'entreprise
- Ce type de fonctionnement engendre une organisation du travail relativement figée :
  * partage très marqué des rôles dans l'entreprise : achats et fabrication sous la responsabilité du chef d'entreprise, vente et comptabilité/gestion sous la responsabilité de l'épouse,
  * cloisonnement entre les fonctions de vente et celles de préparation et de laboratoire ; certaines formulations exprimées par les chefs d'entreprises lors de l'enquête qualitative illustrent cette situation : « madame s'occupe de la vente » « à la production, on donne le coup de main, mais les tâches sont bien séparées »
- et entraîne des contraintes lourdes :
  * fermeture de l'entreprise durant les congés, puisque la délégation n'aura pas été organisée,
  * risques importants en cas d'arrêt maladie,
  * etc.

- **La nécessité de délégation devient de plus en plus incontournable**
  - surtout lorsque le couple travaille dans des univers différents : rythmes de travail et contraintes très fréquemment en décalages, problèmes croissants de l'aménagement de plages communes de temps libre, mais surtout,
  - obligation d'aménager des possibilités d'évolution internes plus attrayantes pour les salariés

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Les modifications des habitudes de fréquentation par la clientèle entraînent des difficultés croissantes d'aménagement des plages horaires***

  - Parce que la clientèle s'est habituée à avoir des plages de services plus larges avec la grande distribution, elle attend désormais aussi du commerce de détail un service au moins égal, voire supérieur

  - Par ailleurs, les plages de fréquentation se sont modifiées : les professionnels ont réagi, mais ils estiment qu'il leurs est impératif d'aller encore plus loin surtout dans les grands centres urbains : ouverture plus tardive le matin, mais nécessairement de plus en plus tardivement le soir

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

L'enrichissement des compétences est assurément une condition importante du maintien et du développement du commerce alimentaire de détail

Les compétences ci-après résultent de l'expression directe des chefs d'entreprise et également du diagnostic réalisé par les consultants sur la base de ces rencontres ainsi que de leur réflexion sur les enjeux prospectifs.

■ *Si les principales compétences sur le geste professionnel semblent acquises[106] , l'approche de la diversité des produits doit être développée selon les professionnels*

- Ainsi, en pâtisserie, certains chefs d'entreprise rencontrés se plaignent du fait que certaines nouvelles recrues aient uniquement travaillé avec des produits surgelés
- D'autres chefs d'entreprise, dans la boucherie, remarquent que les nouveaux professionnels n'apprennent plus à casser une carcasse
- D'autres encore, dans la charcuterie, ne savent plus travailler les enveloppes naturelles, etc.

■ *Renforcer la capacité à mettre en scène physiquement le produit est jugé par les professionnels comme primordial*

- Nouvelles présentations des produits transformés : composition par couleurs pour les fruits et légumes, disposition et décoration des prêts à consommer, mise en scène des poissons respectant les règles d'hygiène et de conservation, etc.
- Mais il est nécessaire d'aller également plus loin sur les produits bruts : parage et disposition des morceaux de viande, effets de masse plus vendeurs, etc.
- Ainsi, la réalisation de vitrine, plus souvent de la responsabilité du conjoint, des salariés, ou encore d'un prestataire spécialisé, devrait se professionnaliser

  Certains professionnels dans le secteur des primeurs se sont engagés sur des démarches novatrices : ils incitent leurs salariés à opérer une veille concurrentielle sur Internet : quelles sont les couleurs à la mode, quelles sont les tendances en matière de présentation (en paniers composés, par formes

106 *Attention : sur ce point les personnes interrogées n'évoquaient pas les jeunes recrutés, mais plus généralement les équipes dans leur ensemble*

géométriques, etc.), par exemple chez les enseignes de notoriété (Fauchon, Hédiard par exemple)

- ***Disposer de connaissances encore plus approfondies sur les produits est une compétence clé à développer à l'avenir***

  - Il est nécessaire que tous les membres de l'équipe aient une connaissance réelle des produits :

    « C'est une des conditions de la mise en scène verbale du produit »

    - Un véritable effort de formation est à effectuer sur la composition des produits auprès du personnel de vente, notamment en raison de la sensibilisation croissante des clients aux allergènes, mais également de leur intérêt croissant pour les aspects nutritionnels : « la vendeuse doit, par sa connaissance, donner l'impression au client qu'elle-même a contribué à fabriquer la pâtisserie »
    - Pour renforcer la connaissance produit par leur équipe, certains chefs d'entreprise rencontrés mettent à disposition du personnel de vente – généralement des jeunes professionnels ou encore des apprentis- des fiches techniques détaillées

  - Or, les sources de connaissance produit auraient tendance à s'appauvrir, alors même que les attentes des professionnels seraient en hausses
    - Pour disposer de connaissances approfondies sur les produits « de la source à l'étal », les fromagers, les cavistes, les bouchers ou encore les charcutiers peuvent **se rapprocher du producteur**
    - Auprès des **fournisseurs** en revanche, ces sources précieuses de connaissance produit tendraient à disparaître

      C'est le cas, par exemple, des boulangers : les professionnels de la meunerie recourent de plus en plus à de purs commerciaux qui ont une connaissance de plus en plus superficielle des produits qu'ils commercialisent ; en conséquence, les rapports professionnels avec les boulangers se transforment et quittent le terrain de la « professionnalité riche » pour glisser vers le pur administratif ou du pur commercial sans vraie valeur ajoutée ». Ce phénomène est souligné par la grande majorité des professionnels et corrélé avec la concentration des fournisseurs : la majorité des professionnels des produits carnés et de la poissonnerie constate une perte de transfert et d'échange de compétence de la part des fournisseurs.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

L'accueil et plus encore le savoir-faire relationnel des salariés sont des enjeux incontournables de la réussite durable du commerce alimentaire de détail

- **Il s'agit avant tout de développer encore plus le relationnel client**
  - Être capable de comprendre les **attentes** des différents types de clients ; être capable de les devancer sans sur-interpréter ; être capable de les orienter sans indisposer
  - Être en mesure de « **faire remonter** » au chef d'entreprise les remarques et éventuelles critiques[107] des clients, afin que celui-ci soit en capacité de mesurer leur satisfaction, de réagir et d'adapter son offre en conséquence
  - Être capable d'aménager une **relation privilégiée** avec le client **sans** pour autant **perdre en productivité**
    * Certains pâtissiers construisent par exemple une relation humaine privilégiée avec le client, de par le rôle qu'ils jouent à des moments-clés de la vie de leurs clients (dragées de baptême, pièce-montée de mariage, bûche de Noël,…)
    * Certains professionnels du carné tentent de s'engager sur des démarches de conseil culinaire appuyés : remise de fiches recettes, renvoi sur un membre de l'équipe passionné de culinaire et familier de l'échange avec le client
- **Des connaissances de culture générale plus solides deviennent indispensables**

  De manière à :
  - par exemple, pouvoir s'exprimer facilement et clairement avec la clientèle,
  - ou encore, disposer de connaissances historiques et géographiques permettant de mieux contextualiser les produits proposés à la vente : certains chefs pâtissier effectuent par exemple des décorations de gâteaux thématiques en « collant » à l'actualité
- **Pourvoir échanger en anglais dans les magasins de détail alimentaire fait partie de la démarche qualité quasi indispensable pour le personnel de vente**

  Ce phénomène est particulièrement vrai dans les secteurs qui sont « naturellement » attractifs pour les touristes : cavistes, chocolaterie, etc.

107 *Tout comme les compliments*

Toutefois cette évolution devrait prendre de l'ampleur dans les autres secteurs compte-tenu de la plus grande présence d'européens, notamment en centre-ville.

■ *Les chefs d'entreprise interrogés adhèrent à la nécessité de les accompagner dans le renforcement de certaines de leurs compétences*

- **Le recrutement devient de plus en plus une vraie fonction nécessitant des approches nouvelles**
  - Certains chefs d'entreprise soulignent l'importance croissante de cette dimension et reconnaissent ne pas disposer de vrai savoir-faire dans ce domaine tout particulièrement sur les aspects : motivation, évaluation de la capacité à s'inscrire dans une équipe, aptitude à un relationnel quotidien de qualité, et plus généralement sur la conduite d'un entretien
  - Ce besoin d'évolution leurs parait d'autant plus important lorsque :
    * il s'agit de jeunes qu'ils ne « savent pas toujours comment prendre »
    * qu'ils travaillent seuls en tant que chef d'entreprise « sans le concours de l'époux ou de l'épouse »
- **La maîtrise des nouvelles technologies** ; certains chefs d'entreprise déclarent avoir renoncé à s'approprier des domaines qui sont en évolution constante et de plus en plus rapide: « je m'y mettrais si j'avais 20 ans de moins »
  - **l'informatique professionnelle**[108], par exemple
    * pour passer des commandes plus optimisées[109],
    * pour avoir un fichier client,
    * pour assurer une gestion dynamique et en temps réel du résultat leur permettant aussi d'avoir une plus grande autonomie vis-à-vis de leur expert comptable
    * etc.
  - Les possibilités de **l'Internet professionnel** leurs semblent sous-exploitées ; la majorité des professionnels rencontrés en sont conscients et sont

---

108 *En aucun cas il s'agit ici de parler de maîtrise personnelle ; tous nos interlocuteurs semblent avoir une bonne familiarité avec un usage personnel.*

109 *Certains professionnels soulignent que pour eux il n'en sera jamais question : la commande étant, de leur point de vue, un acte fondateur du métier d'artisan ; notons que toujours les professionnels qui ont eu cette position semblent travailler en couple.*

largement ouverts à un enrichissement de leurs compétences dans ce domaine.

Cependant de vraies démarches d'innovation sont engagées par certains :

* pour communiquer vers leur clientèle, quelques chefs d'entreprise utilisent déjà les réseaux sociaux : pour annoncer une dégustation ou un événement particulier par exemple, mettre en ligne des photos de produits, etc. Les quelques chefs d'entreprise qui se sont emparés des réseaux sociaux pour communiquer disent préférer leur utilisation plutôt qu'un site Internet, jugé plus « statique » et moins facile d'utilisation
* pour commander deux artisans[110] dans la charcuterie ont par exemple mis en place un système de commandes par Internet sur leurs produits phares (limitée actuellement aux cinq à six produits sur lesquels ils se sont construit une forte notoriété) : le client peut commander, se faire livrer ou passer à la boutique pour prendre livraison de sa commande

  Cette approche demeure encore limitée mais les responsables, tous secteurs confondus, considèrent cependant qu'il y a là une possibilité quasi certaine de développement de leur clientèle et d'extension de leur zone de chalandise,
* pour apporter un service supplémentaire au client, comme la mise en ligne de conseils, de recettes personnalisées, et mieux encore d'offre ciblée

- En revanche les apports possibles **d'autres technologies** dont les GMS sont en train de s'emparer[111], semblent, à ce jour, complètement inconnues :
  * paiement à distance par exemple,
  * utilisation des Smartphones et des codes 2D pour favoriser une relation commerciale immédiate et en tous lieux
  * etc.

---

110 *Signalons qu'une des boucheries faisant partie de l'échantillon rencontré dans ce secteur à pour sa part mis en place une démarche de commande et de livraison très avancée à l'échelle régionale ; cette application développée professionnellement permet de réaliser actuellement plus de 20 % du CA annuel.*

111 *Ce phénomène, compte tenu du caractère encore expérimental de ces technologies peut être considéré comme normal et compréhensible. S'il se confirmait dans la durée, alors le secteur pourrait prendre du retard et perdre un moyen puissant de garder son avantage concurrentiel sur la proximité et le service.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- **La complexité croissante du juridique est un point noir pour les dirigeants rencontrés ; le développement des compétences dans ce domaine est fréquemment qualifié d'essentiel**

  Notons en préalable que tous les interlocuteurs soulignent le rôle et l'aide précieuse que leurs apportent les services concernés dans les différentes fédérations professionnelles. La veille permanente assurée permet de compenser leur manque de temps pour se tenir au courant et régler des difficultés de plus en plus fréquentes (droit du travail, droit fiscal, droit du bail,…)

  Cependant ils soulignent de manière majoritaire que :

  - Ils manquent encore d'éléments **synthétiques** construits leur permettant de comprendre les évolutions, **sans** pour autant aucunement **souhaiter devenir des experts** de ces domaines
  - Ils sont dans l'obligation de disposer de bases de plus en plus solides pour **répondre** « en live » **à des questions** de leurs salariés, des remarques de leurs clients, des interventions parfois d'associations de consommateurs
  - Ils reconnaissent aussi **manquer d'intérêt** pour ce type de problématiques d'importance pourtant croissante, etc. :
    * certains chefs d'entreprise rencontrés se disent « dépassés » par les évolutions réglementaires, notamment en matière d'hygiène ; ils craignent en conséquence un contrôle ou une plainte d'un client : ainsi un responsable de boulangerie-pâtisserie déclare souhaiter ouvrir une seconde boutique uniquement centrée sur le pain et abandonner la pâtisserie compte tenu de la complexification croissante de la réglementation sur l'hygiène dans ce secteur
    * Par ailleurs, il semblerait que dans certains cas la complexification croissante et/ou la mauvaise maîtrise de la réglementation conduisent certains professionnels à abandonner certains basiques[112] de l'alimentation traditionnelle.

112 *C'est le cas par exemple de certains pâtissiers qui déclarent avoir abandonné en conséquence la crème Chantilly maison*

- **Les aspects juridiques[113] de la gestion RH représentent désormais un enjeu majeur de compétence**

  Certains phénomènes tendent à accélérer de manière décisive ce besoin :

  - **l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail** : elles sont plus au fait de leurs droits et obligations ; « elles sont aussi moins timorées et n'hésitent plus à poser des questions, soulever des problèmes sur ce qui leurs semblent leurs droits »,
  - dans certains cas, la rotation plus rapide du personnel et la nécessité de gérer des équipes d'effectif moins stable,
  - la possibilité de procéder à des aménagements d'horaires, de jours de présence et éventuellement de jours de repos
  - les contrôles plus fréquents de la part des services spécialisés

- **Les tendances à la juridisation de l'achat, comme la complexification par exemple des rapports avec les banques, accentuent ces besoins en compétences**

  - Les professionnels soulignent que depuis une période récente les rapports avec certains clients ont évolués et se sont durcis : en cas de différend, la menace de recours au juridique devient de plus en plus latente, sans pour autant qu'il y ait à ce jour passage à l'acte fréquent.
  - Avec les banques les rapports sont de plus en plus complexes, si ce n'est tendu ; deux explications sont généralement avancées :
    * les anciens professionnels ont été remplacés par de nouveaux qui n'ont plus du tout la même culture de confiance et surtout de connaissance client
    * les rapports ne s'établissent plus sur de la confiance et un principe d'aide éventuelle, mais de plus en plus sur « une relation très administrative » en respect, semble-t-il, des « contraintes strictes imposées par les directions d'agence »

- **L'achat et l'évolution de la relation aux fournisseurs nécessiteraient, dans certains cas, un redéploiement des savoir-faire et une augmentation de la compétence**

---

113 *Cf. la partie « La gestion du personnel prend une part déterminante dans la réussite de l'entreprise de commerce alimentaire de proximité »*

Quelques chefs d'entreprise ont souligné la nécessité d'un renforcement des pratiques de négociation et de nouvelles relations aux fournisseurs, compte tenu de :

- l'augmentation constatée de leur taille (concentration),
- leur professionnalisation croissante caractérisée par l'arrivée de nouveaux profils de commerciaux : jeunes ayant une formation produit plutôt faible, mais ayant une bonne pratique de la « négociation froide »,
- la nécessité à terme de devoir éventuellement déléguer, au moins sur certaines périodes, les tâches de relationnel aux fournisseurs mais également dans les cas (très majoritaires) où le chef d'entreprise est le seul à s'occuper de l'achat.

■ *L'offre et sa communication seront des compétences clés pour demain*

- Même s'il est peu évoqué par les professionnels rencontrés, le **positionnement de l'offre produits et services** est primordial
  - Il s'agit de plus en plus de se positionner sur des axes stratégiques tels que la sécurité, la santé, la gastronomie ou encore le conseil professionnel, de manière à atteindre des segments de clientèle renouvelés et garder l'avance acquise par rapport aux GMS
  - Ceci passe par la définition difficile, mais essentielle, d'une gamme de prix lisible par les clients et en adéquation avec le positionnement du magasin, tenant compte de la concurrence existante
  - Ce positionnement de l'offre passe notamment par la connaissance toujours plus fine des attentes des consommateurs et donc l'exercice d'une veille concurrentielle essentielle pour saisir, et chaque fois que possible anticiper, des modifications de comportement rapides et pouvant impacter lourdement la réussite commerciale
- La **communication sur l'offre** implique la conception de véritables messages porteurs, audibles et « collants » aux nouvelles formes d'échanges attendues notamment par les jeunes. Cette évolution essentielle doit être accompagnée du choix de vecteurs de diffusion pertinents et réellement porteurs vers des cibles de clientèles clairement identifiées et prioritaires :
  - Le chef d'entreprise, pour cibler au mieux sa clientèle, devra maîtriser les apports et les contraintes des nouvelles technologies et savoir adapter son message à ce type de supports (compétence d'usage et non de technologie)

- Il devra en même temps maintenir sa communication sur les vecteurs plus « classiques », comme l'affichage ou les annonces dans la presse locale de manière à maintenir une présence forte auprès de la clientèle traditionnelle

- La capacité à **expliquer oralement et à vendre ce positionnement** devra très probablement être détenue par l'ensemble de l'équipe en contact avec la clientèle
  - Le chef d'entreprise devra de plus en plus être capable de justifier le prix proposé, savoir valoriser son offre de manière très différenciée en fonction des clientèles, savoir parler de manière pédagogique, convaincante et novatrice de ses choix professionnels en matière de goût, de santé, de sécurité…
  - Le personnel devra encore mieux maîtrisez des arguments clés vis-à-vis de la clientèle afin de communiquer de manière habile et crédible sur le prix et le service, notamment par le biais de l'argument qualité et de la plus-value par rapport à la concurrence

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La gestion du personnel prend une part de plus en plus déterminante dans la réussite de l'entreprise de commerce alimentaire de détail

- ***Les chefs d'entreprise ont généralement la conviction que désormais la gestion du personnel en « bon père de famille » ne convient plus***

  Compte-tenu:

  - De la moindre sensibilisation du personnel à la consigne donnée sans explication
  - Du rajeunissement des salariés et de l'arrivée de générations plus facilement contestatrices
  - De modes hiérarchiques qui s'assouplissent
  - De la meilleure connaissance en droit du travail par le personnel
  - Du mélange des générations qui nécessite plus de doigté dans les rapports et qui complexifie les relations entre salariés eux-mêmes : réactions et comportements différents à des situations identiques, parfois conflits rapides sur les rôles, les positions acquises ; « avec les jeunes on n'impose plus on convainc »

- ***La valorisation et la motivation du personnel au quotidien prennent une place de plus considérable dans la gestion de tous les jours***

  - Le management doit être plus souple, plus axé sur la confiance, plus en recherche de prises de responsabilité croissantes :
    - De plus en plus de chefs d'entreprise seraient prêts dans le principe à, par exemple, confier l'entreprise à un salarié lorsqu'ils partent en vacances sur des périodes courtes[114]
    - La prise en charge d'un second magasin ou la tenue de plusieurs marchés en même temps impose des approches nouvelles de délégation, mais également de contrôle et de gestion sur objectifs
  - **L'entretien de la motivation nécessite plus d'efforts**

114 *Quelques jours au moins dans un premier temps ; sur une période plus longue la nécessité d'un second se pose (cf. plus haut partie organisation)*

- L'envoi en formation permet de plus en plus d'enrichir les compétences, mais aussi de valoriser et de repositionner le salarié dans une démarche motivante
- Les chefs d'entreprises multiplient les approches novatrices dans ce domaine de la motivation :
  * inscription à des concours MOF[115], ou internes[116]
  * participation à la correction du CAP[117]
  * médaille du travail, etc.

■ ***En revanche, le personnel n'est encore que rarement associé aux réflexions sur les équilibres économiques et l'évolution de l'entreprise***

- Sauf si le chef d'entreprise a comme projet de **céder son entreprise** a un de ses salariés
- Cette pratique est cependant **naissante dans certaines entreprises**, mais fréquemment une seule fois par an en l'associant à la présentation des résultats[118] : elle demeure donc encore ponctuelle
- Certains autres chefs d'entreprise précisent qu'ils ont tenté de **sensibiliser** le personnel à la **démarche de résultats** ; cette approche n'a pas eu le succès espéré et se serait heurtée à un manque d'intérêt des personnes concernées :
  - selon ces derniers, certains salariés resteraient plutôt dans une attitude de non-prise de responsabilité
  - il semblerait par ailleurs que les personnes concernées manquent peut-être aussi de clés pour comprendre et que ce type d'approche nécessite une mobilisation, une sensibilisation dans la durée et probablement une formation

115 *Meilleur Ouvrier de France*

116 *Par exemple concours d'épluchage organisé chez un primeur*

117 *Dans un cas rencontré, dans une pâtisserie, le chef d'entreprise a fait participer les salariés à la correction du CAP*

118 *Toutefois, dans une des boucheries de l'échantillon d'entreprises, le responsable a mis en place une véritable procédure d'information animée et commentée des résultats.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ *La fidélisation des salariés crée des difficultés nouvelles*

- De plus en plus de chefs d'entreprise expriment leur inquiétude sur les possibilités de **départ de leurs salariés vers la grande distribution** : ils craignent que celle-ci leurs offre :
  - des possibilités d'horaire plus diversifiés et aménageables,
  - une offre salariale plus motivante en première approche,
  - des possibilités de carrière plus diversifiées[119],
  - des avantages complémentaires, comme les comités d'entreprise ou une mutuelle[120]
- Certains d'entre eux essaient en conséquence de proposer à leurs salariés des **avantages compensatoires**, par exemple en matière d'implication dans l'entreprise, d'environnement de travail (équipe resserrée fonctionnant sur un mode convivial quasi familial), de souplesse de planning (pour les plus grandes entreprises ou lorsque des contraintes exceptionnelles se posent) et quelques fois de primes d'intéressement ou de primes de fin d'année

■ *Mobilité interne et possibilités d'évolution se heurtent à la taille réduite de l'entreprise*

- La question des **possibilités d'évolution** au sein de l'entreprise, surtout pour les jeunes générations prend une **importance croissante**
  - dans les entreprises de plus petite taille et plus encore lorsque le couple exerce la fonction de dirigeant, les possibilités d'évolution sont très limitées, voire impossibles au sein de la structure à un horizon prévisible
  - Si les opportunités de mobilité interne croissent avec la taille, elles restent cependant dans la majorité des cas contraintes dans leur diversité :
    * Dans les alimentations générales par exemple, il est possible de passer d'un poste en magasin à un poste de responsabilité de commandes, puis à

119 *Par exemple pour les meilleurs profils, de moniteurs alimentaires régionaux, voire nationaux en boucherie-charcuterie, poissonnerie, fruits et légumes, etc.*

120 *Soulignons cependant que le commerce alimentaire de proximité conduit une politique tout particulièrement active d'affiliation qui permet au secteur de se repositionner de manière avantageuse par rapport à l'offre sociale de la concurrence.*

la supervision, et éventuellement au poste d'adjoint du magasin (pour les magasins ayant une taille importante)

* vendeurs ou vendeuses peuvent devenir responsables de vitrine par exemple

Mais d'une manière générale, le secteur n'offre que des possibilités restreintes ce qui pour les chefs d'entreprises accentue à terme les risques de turn-over et départ vers la concurrence, GMS en particulier, mais aussi, semble-t-il de plus en plus souvent chez les jeunes, vers d'autres détaillants du secteur.

On assisterait donc à un risque croissant de phagocytage des emplois entre détaillants surtout accéléré par la pénurie de profils de qualité

- **Mais les chefs d'entreprise soulignent aussi que les opportunités de mobilité interne sont très liées à la motivation réelle des salariés**
  - Il existerait des risques de **décalage** de plus en plus importants **entre la vision des responsabilités qu'ont les salariés et les attentes de rémunérations**
  - Cependant quelques possibilités existent :
    * par exemple, chez les chocolatiers, les postes de manutention offriraient très peu de perspectives de mobilité interne, mais les salariés motivés pourraient évoluer vers la logistique (stocks, commandes, alimentation des magasins,…)
    * par exemple, dans les produits carnés, les possibilités d'assistance du chef d'entreprise croissent avec la difficulté à trouver des fournisseurs fiables et diversifiés
  - Mais, que d'une manière générale, les **chefs d'entreprise** rencontrés **soulignent** tous la **voie normale** de progression dans le secteur de l'alimentation de détail demeure **l'établissement comme chef d'entreprise**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

■ *De plus en plus souvent, la question du relationnel difficile avec les nouvelles générations est soulevée*

- Sans surprise[121], dans ce domaine, de multiples points de difficultés sont soulevés :
  - rapport à la hiérarchie difficile,
  - difficulté pour faire exécuter certaines tâches considérées comme dévalorisantes : le nettoyage[122] par exemple,
  - questions de comportements et de respect des règles professionnelles et de discipline collective : tenue vestimentaire (voire parfois hygiène corporelle) comportement vis-à-vis de la clientèle, rapport aux collègues plus âgés, etc.,
  - questions des contraintes propres à la profession : travail du dimanche matin, fermetures tardives de fin de semaine par exemple,
  - respect de la réglementation : jours successifs de repos dans la semaine, positionnement des congés, etc.

■ *Les méthodes d'intégration de nouveaux salariés offrent des marges de progrès*

- **L'intégration est généralement rapide, la période d'observation est souvent brève, parfois absente**
  - fréquemment par manque de disponibilité du chef d'entreprise ou du salarié endossant le rôle de tuteur d'intégration (rare),
  - parfois également par défaut de savoir-faire,
  - aussi par manque de formalisation des outils et des étapes de la démarche d'intégration dans l'entreprise,
  - souvent par nécessité de production.

■ *L'intégration des apprentis au sein de l'entreprise est en revanche généralement plus formalisée*

---

121 *Il ne s'agit en effet nullement d'une difficulté propre à ce secteur ; toutefois la problématique de l'orientation par défaut et de la faiblesse de motivation de certains jeunes pourrait accentuer l'importance de la question.*

122 *Dans ce domaine les chefs d'entreprise soulignent qu'ils ont des approches normales de partage et d'exemplarité, aucun salarié n'étant dispensé de ces gestes professionnels normaux.*

- **Le maître d'apprentissage est fréquemment le chef d'entreprise**, mais tous n'ont pas nécessairement suivi une formation ad hoc ce qui laisse envisager des marges de progrès et de plus grandes réussites ; dans la majorité des cas, les chefs d'entreprise n'ont pas suivi de formation, non par désintérêt, mais par manque de disponibilité, plus exceptionnellement par défaut d'information. Certains reconnaissent, devant certaines difficultés rencontrées de premiers contacts avec les jeunes, qu'une approche sur les erreurs à ne pas commettre et des clés de compréhension sur l'approche des nouvelles générations sont de plus en plus nécessaires
- Dans quelques entreprises la **fonction de maître d'apprentissage n'est pas toujours clairement identifiée**. Il arrive que l'apprenti soit mis en duo avec un autre plus « âgé » ou plus « avancé » et qu'un roulement s'installe vis-à-vis d'un salarié qui les prend en charge et remplit alors la fonction de maître d'apprentissage.
- Généralement, de manière très positive, les chefs d'entreprise interrogés font en sorte de « faire tourner » les apprentis sur tous les postes afin de leurs assurer une formation la plus complète possible

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le recrutement tend à devenir un véritable métier ; il nécessite en tous cas une professionnalisation de sa pratique

■ *La complexité croît avec la réglementation du travail, l'information des salariés et également l'arrivée de nouvelles générations*

- **Les chefs d'entreprise rencontrés ont de plus en plus de mal à trouver les bons profil**s

  Notamment, et sans surprise[123], parce que les métiers manuels en général souffrent d'un manque d'attractivité et que les métiers de bouche sont mal connus[124] par les personnes en charge de l'orientation, parfois déconsidérés, souvent proposés comme une voie d'orientation par défaut

- **Ils reconnaissent ne pas toujours disposer du temps nécessaire**
- **Ils admettent ne pas forcément maîtriser les bonnes techniques**
- **Ils soulignent qu'il leur paraît de plus en plus difficile de cerner les vraies motivations des candidats**
- **Ils mettent en avant la rareté des profils de bon niveau et la concurrence forte** pour cette nature de candidats, très recherchés[125]

---

123 *De ce point de vue, le secteur de l'alimentation de proximité ne fait pas exception par rapport à d'autres métiers à caractère manuel. Selon les professionnels rencontrés la question semblerait particulièrement importante, ce malgré l'intérêt nouveau de quelques apprenties de sexe féminin qui en revanche font preuve d'une motivation particulièrement forte, et ce également sur des métiers techniques.*

124 *Pourtant certains chefs d'entreprise rencontrés s'investissent avec passion sur la présentation de leurs métiers en milieu scolaire. Les succès obtenus ne sont pas à la hauteur de leurs espoirs d'où parfois une certaine lassitude si ce n'est un renoncement dans la durée*

125 *Cette concurrence concerne la grande distribution mais aussi et de plus en plus les artisans entre eux : « Il n'a pas hésité à me piquer mon salarié »*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les modes de recrutement, dans la majorité des cas, restent très classiques

- **Bouche à oreille** et **candidatures spontanées** demeurent les modes dominants employés
- Quelques artisans passent des **annonces dans les journaux locaux**
- Les **annonces dans les revues professionnelles** sont considérées comme de bons moyens de recrutement, mais elles nécessitent une très forte réactivité qui n'est parfois pas possible : le projet d'embauche n'est pas toujours complètement finalisé, le profil recherché pas toujours cerné avec la précision nécessaire
- **Le recours à des organismes spécialisés reste confidentiel**

  Certaines expériences malheureuses, parfois anciennes[126], ont créé une image négative de ces organismes tels que les agences d'intérim qui persistent et empêchent certains chefs d'entreprise de procéder à de nouvelles tentatives.

Devant les difficultés de recrutement les exigences sont moindres et se réorientent sur de nouveaux fondamentaux

- La plupart des chefs d'entreprise interrogés **ne sont en effet pas exigeants sur le diplôme obtenu** : ils ne conditionnent pas le recrutement à la détention d'un diplôme

  Car ils jugent que si le CAP confère de bonnes bases sur la connaissance du geste professionnel de départ, **il reste assez éloigné du niveau pratique exigé**.
- **La connaissance produit ne représente pas forcément un critère de recrutement phare**

  La connaissance produit étant considérée comme liée au « tour de main » de chacun, les chefs d'entreprise rencontrés aiment en effet être eux-mêmes vecteurs de connaissance : « je veux lui apprendre le métier à ma manière ». Ils attendent alors des salariés une certaine envie d'apprendre, de l'ouverture d'esprit, une bonne mémoire. Mais ce type d'approche tend aussi à se confronter avec la formation délivrée par ailleurs.

126 *Par exemple avec Pôle emploi notamment sur des postes de vendeuses*

- Le **relationnel client** et le savoir-être plus global dans la vie de l'équipe et de l'entreprise en revanche sont évoqués le plus souvent comme le critère de recrutement le plus important

  Car considéré comme une compétence quasiment « innée » par les chefs d'entreprise rencontrés.

- Les techniques de compensation de cette baisse des exigences subie au recrutement est l'acceptation de moins bonnes compétences

■ *D'autres chefs d'entreprise en revanche sont plus exigeants*

- En matière d'accueil, certains trouvent des solutions

  En favorisant lors du recrutement, par exemple, des vendeurs issus de l'hôtellerie-restauration, capables selon eux de mieux parler des produits et d'entrer de manière plus maîtrisée en relation avec le client.

- Sur le créneau de la grande qualité, les critères sont plus contraignants :
  - quel type d'établissements a accueilli le salarié auparavant,
  - quel type de matières premières a été manié (pour les pâtissiers par exemple), etc.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5.1. Les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

5.2 La perception des évolutions de leur environnement professionnel par les chefs d'entreprise rencontrés

5.3 Leurs stratégies d'adaptation à ces évolutions

5.4 Les conséquences des évolutions de l'environnement professionnel sur l'équipe et ses compétences

5.5 Les besoins en matière de gestion de personnel

5.6 Les soutiens apportés et attendus

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les partenaires locaux se mobilisent sur des axes clés de soutien

■ *L'accompagnement à la création / reprise / cession / transmission d'entreprise est un des axes majeurs de soutien apporté aux entreprises par les Chambres consulaires*

- **Dans un premier temps, l'accompagnement est collectif et non spécialisé sur les métiers du commerce alimentaire de proximité**
  - Les chambres consulaires organisent des demi-journées d'information grâce au concours d'experts, et abordent en dominante les approches commerciales, juridiques, financières, bancaires, sociales et administratives du parcours du créateur
  - Des journées Portes ouvertes peuvent également être organisées
  - Enfin, des stages viennent compléter ces possibilités, notamment spécifiques aux différents statuts juridiques
- **Les porteurs de projet peuvent passer ensuite à la partie individuelle de leur accompagnement**
  - Ils sont alors suivis et soutenus pour le montage, la mise en œuvre d'un business plan, ou encore les différentes façons de mobiliser des financements
  - Les centres de documentations mis à leur disponibilité doivent les aider à étudier le marché
  - Le parrainage de chefs d'entreprise fonctionne généralement très bien et semble particulièrement efficace
- **Mais ces approches ne sont pas ciblées sur les problématiques propres au commerce alimentaire de proximité**

■ *Certaines Chambres se mobilisent prioritairement sur l'appui au développement*

- **Dans le domaine des ressources humaines, sans nécessairement cibler le commerce alimentaire de proximité**
  - Des groupes de partage d'expériences entre dirigeants ont par exemple été mis en place à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen ; ils ont abouti à la constitution d'espaces dédiés sur une plate-forme Internet mise à

la disposition des participants afin qu'ils puissent poursuivre leurs échanges dans le cadre de leur activité

- Un outil de diagnostic individuel et collectif a également été mis en place : il comprend un questionnaire d'auto-évaluation des pratiques RH des dirigeants. Cette approche innovante permet à la fois de réaliser un état des lieux précis de la situation et surtout un plan d'action individuel précis reposant sur des outils pratiques comme des fiches explicatives ou encore de la documentation

- **Dans le domaine de l'hygiène, des aides propres cette fois aux métiers de bouche ont été mises en place**
  - Par exemple, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Seine-Maritime propose, suite à une visite détaillée de l'entreprise volontaire, la réalisation d'un diagnostic complet ; un compte-rendu est ensuite remis au dirigeant avec les points forts et les points faibles, les améliorations à envisager et un ordre de priorité des travaux
  - Des sessions de formation peuvent également être organisées à la demande en fonction de réglementations spécifiques

- **Pour les chambres consulaires, le développement de labels de qualité régionaux est une préoccupation croissante**

  Il s'agit pour elles, par cette voie, de renforcer la lisibilité des entreprises artisanales de commerce de proximité et de valoriser les commerçants et leur professionnalisme en mettant en place un signe de reconnaissance que les clients identifient facilement

  A citer par exemple : « Normandie Qualité Commerce », organisée par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Haute-Normandie

  La démarche mise en place est la suivante :

  - Accompagné d'un cabinet d'audit habilité, le dirigeant de l'entreprise réalise l'audit de son point de vente à partir d'une analyse centrée sur la relation client, autour des thèmes :
    * le point de vente et son environnement,
    * les aspects intérieurs et extérieurs du magasin,
    * les compétences et le sens de l'accueil du personnel,
    * les spécificités professionnelles de l'entreprise.

- Suite à cet audit, des axes d'amélioration sont définis avec le chef d'entreprise, ainsi que des objectifs à mettre en œuvre
- Après mise en conformité, le respect des engagements est vérifié par la visite d'un client mystère, après quoi le label est attribué et des outils de communication sont mis à disposition du magasin.

■ *Les échanges tripartites entre Chambres consulaires, commerce et collectivités permettent d'enclencher des initiatives fécondes*

- Citons par exemple la création d'un fonds d'avance remboursable sans intérêt d'un montant de 20 000 € pour les commerçants souhaitant réaliser des travaux, mis en place par la CCI de Rouen et le Conseil Général de la Seine-Maritime
- Les FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce) ont un champ d'intervention encore plus vaste
  - Dans les communes de plus de 3 000 habitants, ce sont des aides indirectes pour l'animation et la communication et des aides directes pour les vitrines et d'autres domaines comme l'accessibilité, la sécurité, l'accueil des personnes à mobilité réduite etc.
  - Dans les communes rurales, les FISAC sont plutôt orientés vers la modernisation des locaux et des équipements professionnels, la sécurité et l'aménagement des abords

■ *Pour sauvegarder une activité de commerce alimentaire de proximité fragilisée par l'évolution immobilière, les collectivités locales peuvent être amenées à intervenir directement sur l'immobilier*

- Cette fragilité est souvent liée à l'augmentation du nombre d'artisans locataires, qui doivent gérer des relations parfois difficiles avec les bailleurs
  - Les demandes sont croissantes sur le déplafonnement des loyers
  - La dissociation des rez-de-chaussée et des premiers étages pose également problème de place, d'aménagement de vestiaires, de salle de repos,
  - Etc.
- Pour casser la spirale de la mono activité ou de la désertification des centres-villes, les interventions des collectivités locales sur l'immobilier peuvent aller de simples incitations à des actions très interventionnistes comme la préemption
  - Les collectivités locales disposent de la possibilité de signer un bail ou de sous-louer des locaux

- Elles peuvent également « prendre à bail » des locaux pour les transmettre (rachat d'un droit au bail)
- De façon plus courante, elles peuvent racheter des cellules clés
- Le droit de préemption[127] est également un recours possible, qui implique une réelle volonté politique, comme c'est le cas à la mairie de Sceaux, par exemple
- Le dernier recours possible est la procédure d'expropriation, qui représente en revanche une procédure très lourde pour la collectivité

- A noter que les Chambres consulaires ont généralement des services d'information et de conseil dans le domaine immobilier

  C'est le cas de la BNOA (Bourse nationale des opportunités artisanales) des CMA, qui recense les entreprises et les fonds artisanaux à vendre ou à céder.

■ *Les commerçants alimentaires de proximité peuvent bénéficier des politiques d'accessibilité et de redynamisation des centres-villes mis en place par les collectivités locales*

- En termes d'accessibilité, les commerçants alimentaires de proximité sont fortement concernés dans leurs relations avec leurs fournisseurs

  Ainsi, les collectivités locales influent sur les politiques d'accessibilité à travers les arrêtés municipaux, les PLU[128], les PDU[129], en fixant notamment les modalités des espaces de livraison et la réglementation limitant l'accès des poids lourds au centre-ville.

- Les nouvelles politiques de redynamisation du centre-ville ont généralement un effet positif sur les commerçants alimentaires de proximité

  Il s'agit des OPAH (opérations programmées d'amélioration de l'habitat), ou encore de la mise en place de ZAC (zones d'aménagement concerté) ou de PSMV (plan de sauvegarde et de mise en valeur).

127 *Code de l'urbanisme Art. L211-1 à L 211-7*

128 *Plans locaux d'urbanisme*

129 *Plans de déplacements urbains*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les professionnels se positionnent sur différents soutiens attendus des représentants de la profession et des pouvoirs publics

■ *D'une manière générale les professionnels rencontrés soulignent la bonne mobilisation de leurs organisations professionnelles et leur efficacité*

Certaines actions sont mises en avant :

- les efforts déployés en matière de formation professionnelle leurs paraissent particulièrement importants ; ils y sont d'autant plus sensibles qu'ils considèrent que ce travail est réalisé dans des conditions difficiles de notoriété des métiers, d'image peu porteuse, d'orientation par défaut, etc.[130]
- les efforts de communication[131] leurs paraissent importants et d'autant plus louables que leur organisation est complexe
- la disponibilité de conseils immédiats sur des aspects comme le juridique leurs paraît particulièrement performante
- etc.

■ *Mais les professionnels rencontrés attendent des actions encore plus fortes de communication sur la connaissance et la représentation de l'artisanat de bouche*

- En multipliant les émissions de télévision par exemple, comme a su le faire l'hôtellerie-restauration
- En ayant recours à des personnages de notoriété, emblématiques et capables de communiquer comme savent le faire certains grands restaurateurs
- En créant par exemple une charte « fabrication maison » qui permettrait aux « vrais artisans » de se singulariser tout en luttant contre la montée en puissance des produits, semi-finis, voire finis proposés par les fournisseurs[132]

---

130 *Voir plus haut.*

131 *Comme par exemple les efforts réalisés autour des concours du meilleur ouvrier de France, des démonstrations régionales, etc.*

132 *Ce phénomène semblerait particulièrement fort et préoccupant en ce qui concerne le prêt à consommer.*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

- ***Ils soulignent la nécessité d'un lobbying actif auprès de la représentation européenne***

  - Afin de ne pas subir et finalement s'aligner sur la position[133] des pays anglo-saxons
  - Pour éviter les effets particulièrement négatifs de certaines directives jugées inadaptées, voire dangereuses, pour l'artisanat de bouche français

    Comme par exemple la directive 89/384/CEE du Conseil du 20 juin 1989, fixant les modalités du contrôle du respect du point de congélation du lait cru
  - Contre le lobbying des multinationales agroalimentaires
  - Il faudrait défendre davantage les labels au niveau de l'Europe

- ***Exercer une veille technologique encore plus active et plus en appui direct des entreprises***

  - **Quelle utilisation adaptées d'Internet au commerce de proximité**

    Quelles possibilités, quel intérêt, comment mettre en place, etc. ?
  - Les chefs d'entreprises, d'une manière générale, attendent un accompagnement plus pragmatique :
    - par le développement d'applications standards en « plug en play »
    - par de l'aide directe à la mise en place personnalisée
    - par le développement de formations très courtes de type didacticiel qui permettraient de se former à distance ou de venir en complément d'une formation de base plus courte

---

133 *Certains professionnels considèrent qu'il s'agit de plus en plus d'hégémonie ; d'autres soulignent que le travail déjà réalisé a permis d'éviter des reculs graves : par exemple dans le domaine de la boucherie en gardant la possibilité de s'approvisionner en quartiers entiers (non désossés).*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Avoir une démarche encore plus active auprès des organismes financiers***

  De manière à ce que ceux-ci :

  - aient une connaissance plus adaptée des problématiques du commerce de proximité
  - aient une maîtrise plus approfondie des équilibres financiers de ce type de commerce et aient en conséquence des approches et des analyses plus adaptées et en tout cas sensiblement différentes de celles nécessaires dans d'autres secteurs
  - aient ainsi une culture et une capacité à financer plus facilement les investissements nécessaires

- ***Orienter et accompagner les professionnels dans le démarchage d'entreprises pour le service traiteur et livraison, si toutefois leur projet est de se positionner sur cet axe de développement***

- ***Proposer des stages de formation plus accessibles géographiquement et plus orientés vers un véritable partage d'expériences avec d'autres professionnels***

  - Afin d'identifier les « clés de succès » et de « gérer les coups durs », organiser des suites aux stages de perfectionnement, par le biais par exemple d'un forum sur site Internet qui permettrait de :
    - trouver des conseils auprès d'autres professionnels pour gérer notamment l'intergénérationnel,
    - mais aussi être force de proposition pour engager des actions collectives avec d'autres commerçants (dégustations, journées portes ouvertes dans les ateliers de fabrication, etc.).

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**

6. Enquête quantitative auprès des entreprises

7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**
9. **Annexes**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6. Enquête quantitative auprès des entreprises

6.1 Remarques méthodologiques

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

6.4 Les besoins en compétences

6.5 Les actions de soutiens attendues

Remarques méthodologiques

Rappel des objectifs de l'enquête quantitative

- Obtenir une image de la **répartition des activités** sur les actifs dans l'entreprise
- Obtenir d'autres **données plus fines** sur l'emploi et les actifs (salariés, chefs d'entreprise, conjoints) n'existant pas dans les statistiques publiques ou de Branche
- **Vérifier et quantifier** certaines informations-clefs issues des entretiens de terrain réalisés dans les entreprises, portant notamment sur les pratiques de GRH

Mode de passation du questionnaire

- Le questionnaire a été passé par voie téléphonique jusqu'à l'obtention de 500 entreprises du secteur, répartis en 6 familles (soit environ **83 entreprises par famille**) du 9 mai au 27 mai
  - Les fichiers sources des entreprises ont été transmis par trois associations de collecte … :
    * OPCAD pour la Charcuterie
    * AGEFOV pour la Boucherie
    * DISTRIFAF pour la Poissonnerie et les activités de l'AFFLEC
  - … et par des organisations professionnelles pour :
    * La Pâtisserie, Chocolaterie, Glacerie
    * La Poissonnerie (Union Nationale de la Poissonnerie Française) en complément du premier fichier
  - Le cabinet était déjà en possession du fichier pour la Boulangerie – Boulangerie Pâtisserie ayant travaillé sur son rapport de branche (2011)
- Les interlocuteurs ont été les **dirigeants** ou **occasionnellement le conjoint** pour toutes les entreprises

Caractéristiques et choix de l'échantillon

- Les croisements ont été effectués par **regroupements de NAF** afin de les rendre statistiquement valables. Le choix de **6 segments** validés en comité de pilotage

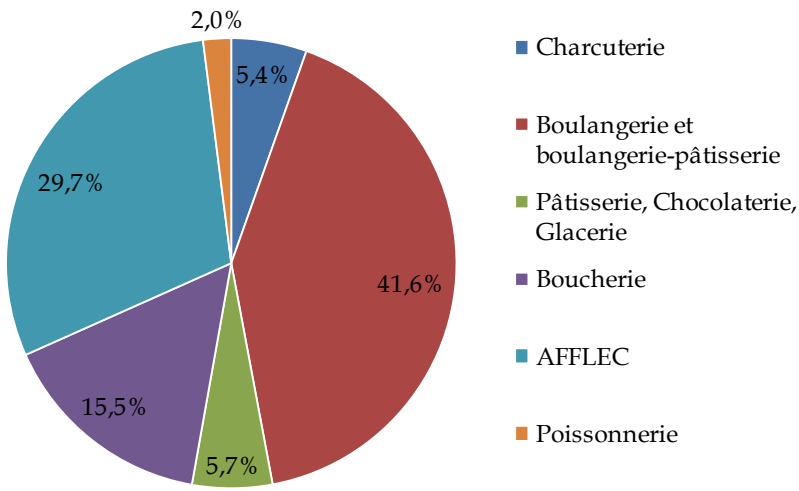
(nommés « famille » dans les graphiques) a été réalisé de façon à « coller » au plus près des réalités des différentes branches.

Pour mémoire, les 6 segments sont les suivant :

- Boucherie ou boucherie-charcuterie
- Boulangerie-pâtisserie
- Charcuterie-traiteurs
- Epicerie, cavistes, bio, primeurs, fromageries
- Poissonnerie
- Pâtisserie, confiserie, chocolaterie, glacerie

- **L'échantillon a été redressé** en fonction de la répartition des entreprises dans chaque segment

Répartition des entreprises par famille



- Le redressement par la taille n'a pas été effectué car le choix des entreprises à interroger a favorisé celles de plus de 2 salariés (dans la mesure du possible) afin de recueillir une information plus étoffée sur les aspects de formation et gestion des ressources humaines.
- Il est par ailleurs important de noter que l'échantillon de la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie inclut 4 très grandes entreprises qui ont largement fait remonter l'effectif moyen du segment

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Identification partielle des leviers et freins

- **Leviers** :
  - **Intérêt important** pour le sujet de l'étude pour un nombre significatif d'entreprises
  - Des artisans majoritairement **ouverts à l'échange** sur leur activité
- **Freins** :
  - Le **manque de temps** : certains dirigeants n'ont pas eu le temps de répondre, faisant face aux **défis du quotidien** et étant souvent seul dans le magasin ou compte-tenu de certains **événements** impactant plus ou moins les activités (fête des mères notamment durant la période d'enquête).

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Enquête quantitative auprès des entreprises

6.1 Remarques méthodologiques

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

6.4 Les besoins en compétences

6.5 Les actions de soutiens attendues

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Caractéristiques des entreprises répondantes

■ *Une écrasante majorité d'indépendants parmi les répondants*

Etes-vous :

Etes-vous? \ Famille	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFFLEC	Poisson nerie	TOTAL
indépendant	99%	94%	100%	100%	74%	99%	**90%**
franchisé	1%	2%	0%	0%	14%	0%	**5%**
affilié à une marque	0%	4%	0%	0%	9%	0%	**4%**
filiale ou succursale d'un groupe	0%	0%	0%	0%	4%	2%	**1%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

- Presque un tiers des entreprises de l'AFFLEC sont cependant franchisées, dépendantes d'un groupe ou d'une marque
- Notons qu'il n'y a pas de lien entre le niveau d'indépendance des entreprises et la tendance d'évolution positive ou négative de leur chiffre d'affaires

■ *56% des entreprises interrogées ont privilégié une création de société*

Famille \ situation	en entreprise individuelle	en société	TOTAL
Pâtiss, Ch, Glac	34%	66%	**100%**
Boulan gerie	49%	51%	**100%**
Charcu terie	63%	37%	**100%**
Bou cherie	52%	48%	**100%**
AFFLEC	30%	70%	**100%**
Poisson nerie	46%	54%	**100%**
TOTAL	**44%**	**56%**	**100%**

- Ces résultats ne sont pas représentatifs du secteur, connaissant une proportion inverse ; ceci s'explique par le choix d'entreprises employant au moins 2 salariés (les statistiques nationales prennent en compte toutes les entreprises, même celles sans salarié)
- Notons que les **entreprises en société** ont vu, de manière tendancielle, des **augmentations de leurs chiffres d'affaires légèrement plus favorables**.

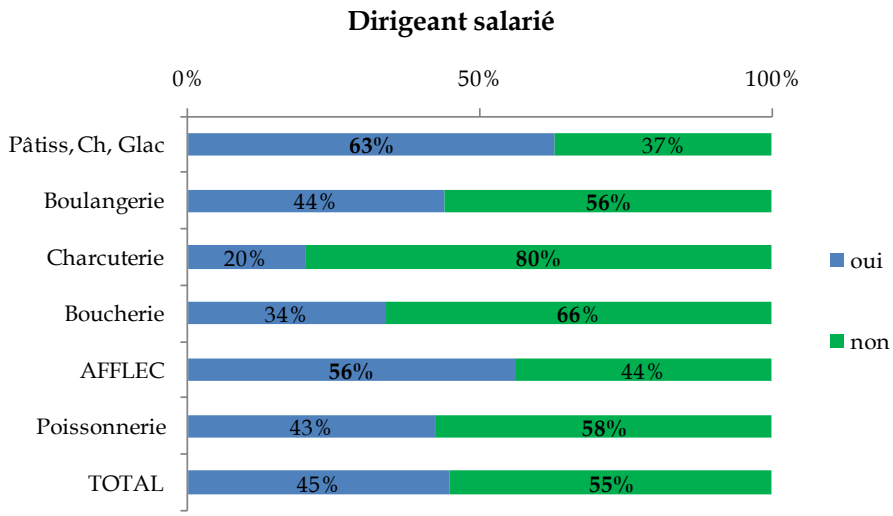
■ *Logiquement, plus la commune d'implantation est grande, plus les entreprises ont des effectifs élevés et plus elles embauchent des apprentis*

Caractéristiques des chefs d'entreprise et des conjoints

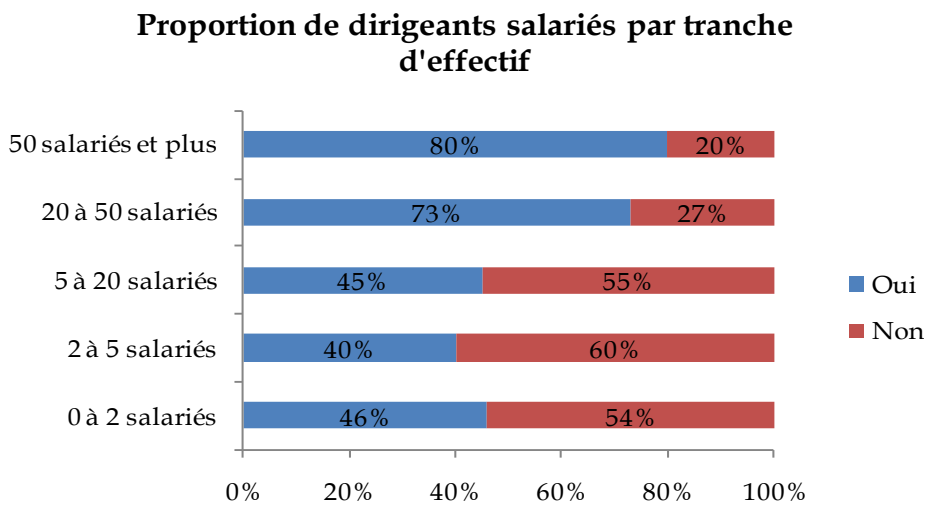
■ *Les dirigeants sont majoritairement non salariés*

- **80% des dirigeants de la Charcuterie** ont choisi de ne **pas** être **salarié**, ce qui représente une part beaucoup plus importante que pour les autres segments et est cohérent avec la part plus importante d'entreprises individuelles.
- La **part de dirigeants** non salariés est **beaucoup plus faible** pour les entreprises de l'**AFFLEC**

Le dirigeant de l'entreprise est-il salarié (ou cogérant majoritaire)?

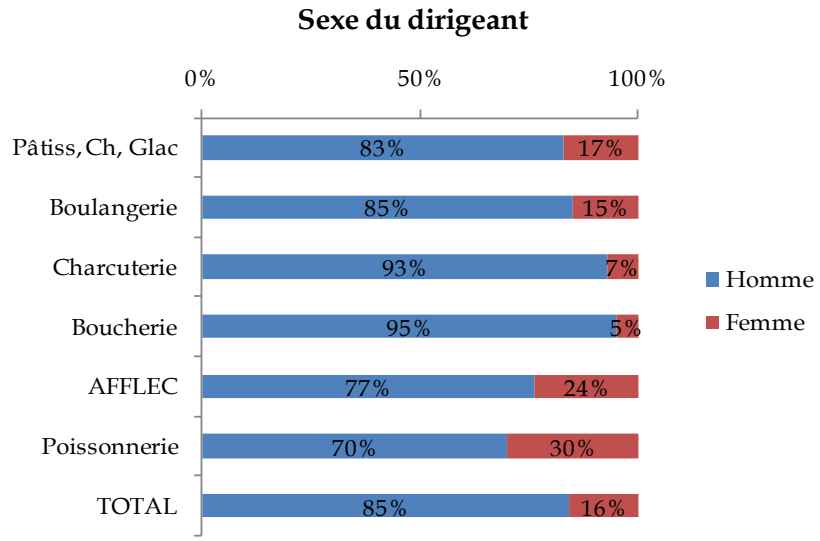


- Les **dirigeants des grandes entreprises sont plus souvent salariés que ceux des petites entreprises**

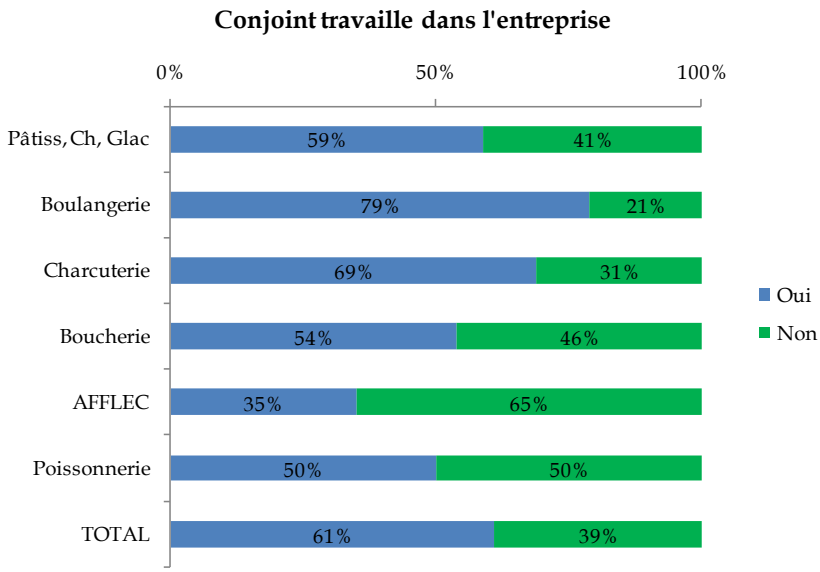


85% des personnes interrogées sont des hommes

- La part de femmes dirigeantes est significativement **plus importante** pour les entreprises la **Poissonnerie et l'AFFLEC**
- La **quasi-totalité** des dirigeants de **boucheries** et de **charcuteries** sont des hommes.

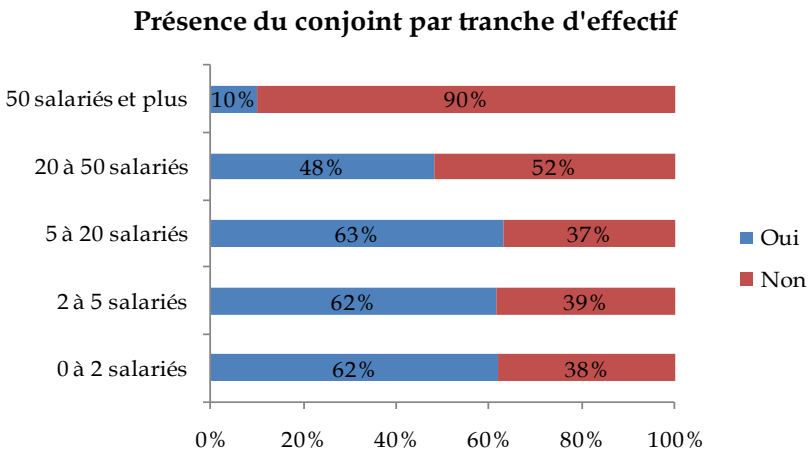


Une forte proportion de conjoints travaillant dans l'entreprise



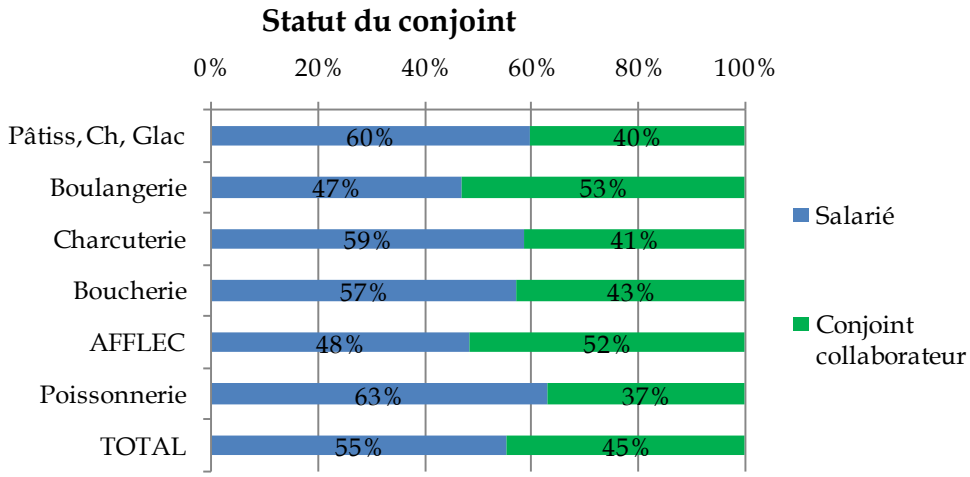
- C'est particulièrement le cas pour les entreprises répondantes de la **Charcuterie** et de la **Boulangerie**

- A noter que la présence du **conjoint** dans l'entreprise est logiquement **beaucoup plus importante dans les petites et moyennes structures**



■ *Lorsqu'ils travaillent dans l'entreprise, les conjoints sont le plus souvent salariés*

Nota : la part de non réponse (conjoint qui n'est ni salarié, ni conjoint collaborateur est très faible)



Caractéristiques des équipes et rémunération

■ *Les structures d'équipe varient fortement selon les segments*

Combien de salariés travaillent dans votre entreprise (hors apprentis, chef d'entreprise et conjoint)

Avez-vous actuellement des apprentis ou contrats de professionnalisation

Sur ces x personnes [1 dirigeant, 0/1 conjoint, nombre de salariés, nombre d'apprentis], combien sont exclusivement en fabrication dans le laboratoire

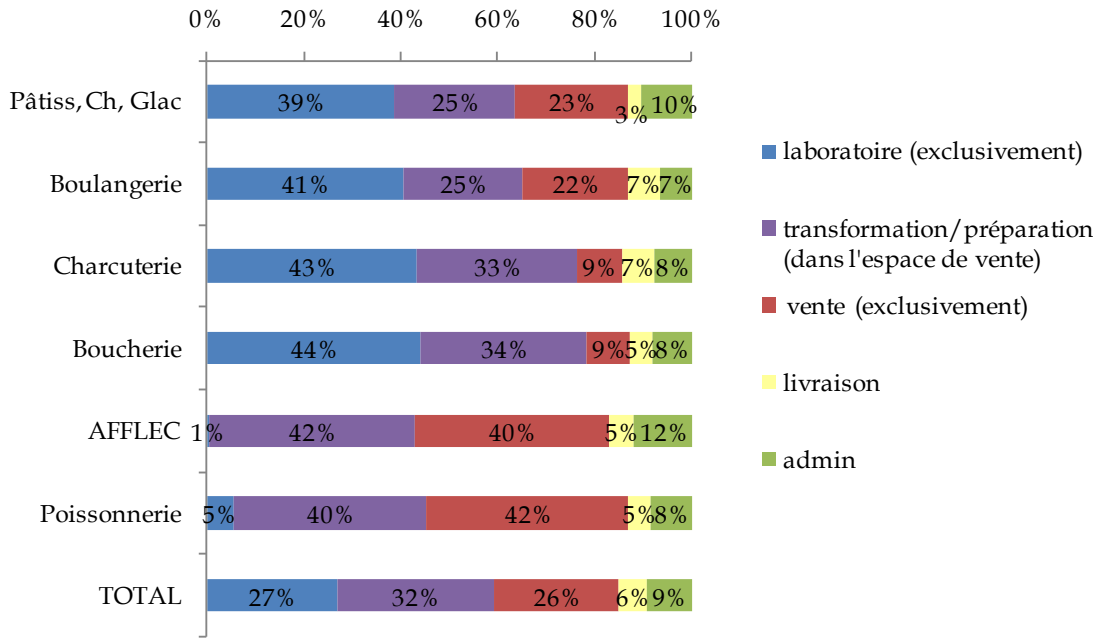
Combien sont essentiellement en transformation/préparation dans l'espace de vente

Combien sont exclusivement en vente

Combien sont essentiellement en livraison

Combien sont essentiellement en administratif

Ventilation des effectifs par fonction



- La part de salariés **exclusivement au laboratoire** est logiquement beaucoup plus importante dans les entreprises de la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie, Boulangerie, Charcuterie et Boucherie.

- Les salariés en **transformation/préparation** dans l'espace de vente **représentent entre un quart et un tiers de l'effectif** pour tous les segments sauf pour l'AFFLEC et la Poissonnerie, où ils sont en proportion plus nombreux.
- Les salariés à la **livraison** et à l'**administratif** sont presque **également représentés** dans tous les segments.

■ *Les segments ont des politiques de rémunération hétérogènes*

Les rémunérations de vos salariés sont-elles en majorité :

Famille / **rémunération**	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFFLEC	Poissonnerie	**TOTAL**
Egales aux minima ou conventionnelles	43%	66%	69%	75%	36%	33%	**58%**
Supérieures aux minima	55%	30%	29%	20%	61%	64%	**38%**
Ne sait pas	3%	4%	2%	5%	3%	3%	**4%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

- Les salariés de la **Boulangerie, de la Charcuterie et de la Boucherie** ont en majorité des **rémunérations conventionnelles** selon les dirigeants interrogés.
- La majorité des autres salariés (de la **Pâtisserie, AFFLEC et Poissonnerie**) perçoivent des **rémunérations supérieures aux minima**.
- Notons que les salariés ont plus de chance de percevoir une rémunération supérieure aux minima s'ils travaillent dans une grande entreprise.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

L'évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des entreprises interrogées est globalement stable ou en augmentation

Quelle est la tendance d'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ?

Famille évol CA	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFFLEC	Poissonnerie	TOTAL
en nette diminution	9%	1%	9%	4%	6%	9%	**4%**
en légère diminution	8%	2%	6%	10%	5%	9%	**5%**
stable	27%	48%	48%	41%	25%	38%	**39%**
en légère augmentation	31%	31%	28%	30%	25%	22%	**29%**
en nette augmentation	25%	13%	9%	15%	30%	19%	**19%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

- Même s'il ne s'agit que d'une information d'ordre déclaratif, elle vient confirmer une **tendance à la reprise**, qui peut conduire à un **certain optimisme quant aux perspectives pour le secteur**.
- **La taille influe beaucoup sur les tendances d'évolution du chiffre d'affaires**
  - Les **grandes entreprises** avancent plus souvent une **légère diminution** de leur chiffre d'affaires
  - En revanche, les **petites et très petites entreprises** sont beaucoup plus touchées par une **nette diminution**
  - Les **entreprises de taille moyenne** semblent tirer leur épingle du jeu avec des chiffres d'affaires globalement **stables ou en augmentation**
- La **région d'implantation** n'a en revanche **pas d'impact sur l'évolution du chiffre d'affaires**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Enquête quantitative auprès des entreprises

6.1 Remarques méthodologiques

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

6.4 Les besoins en compétences

6.5 Les actions de soutiens attendues

Positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

Nota : Le barème suivant a été utilisé pour les l'ensemble de ce chapitre :

DEJA = 2, SUREMENT = 1, PEUT-ETRE = 0, ou JAMAIS = -1

Nota 2 : le détail de tous les graphiques par question et par segment est donné en annexe

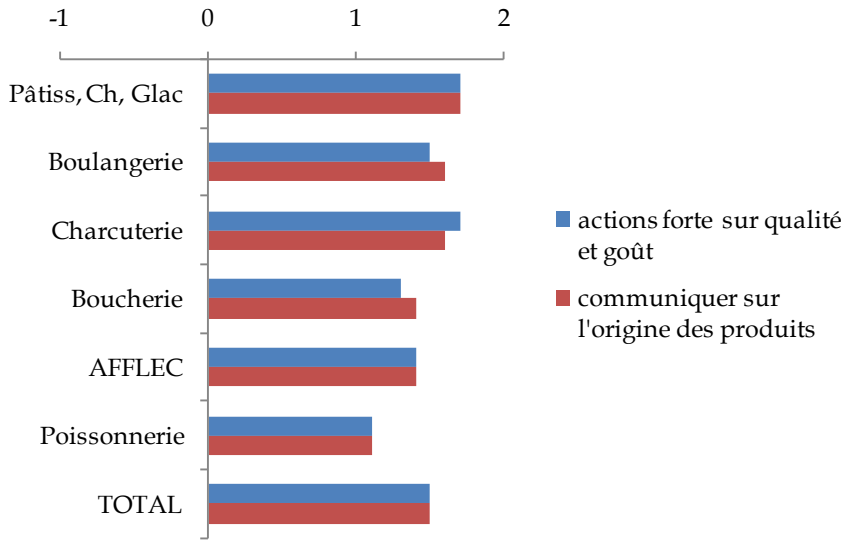
■ *Les entreprises interrogées, indépendamment de leur taille, ont déjà largement pris en considération les enjeux de qualité et de communication sur les produits et ont mis en place des actions en conséquence*

Pour chacun des projets suivants, vous me direz si vous le faites DEJA (2), si vous le ferez SUREMENT(1), PEUT-ETRE(0), ou JAMAIS (-1) :

Mettre en œuvre des actions fortes sur la qualité et le goût

Communiquer plus systématiquement sur l'origine des produits

Au niveau de la qualité et de la sécurité alimentaire



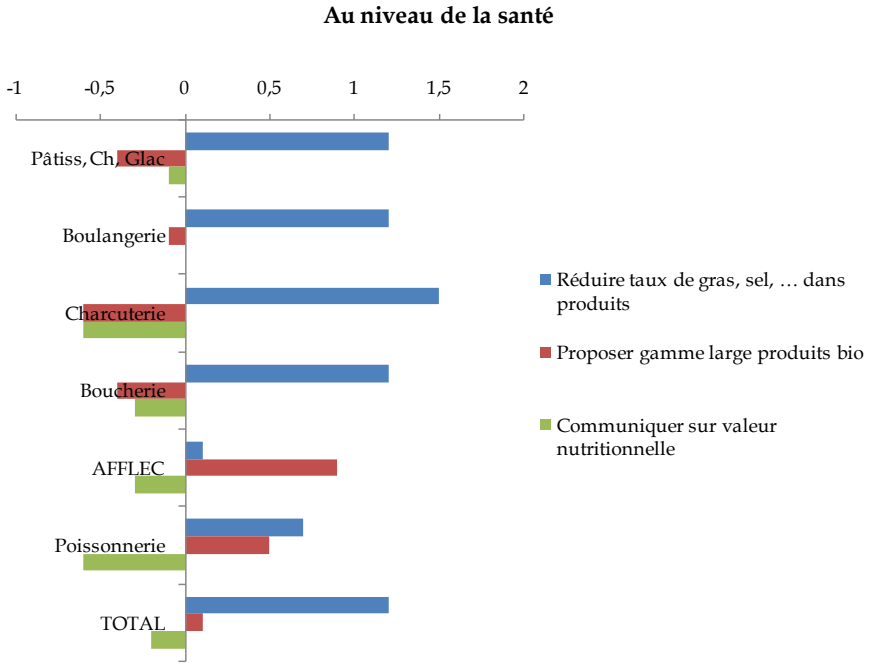
- Les positionnements sont très **homogènes** entre segments et montrent la mobilisation forte du secteur sur cet atout clé.

- ***Bien qu'étant largement actives sur la réduction des taux de gras, sel, etc., les entreprises ne semblent pas envisager des actions nouvelles pour répondre à la demande croissante des consommateurs sur les aspects de santé***

  Réduire significativement les taux de sel, de sucre, de gras, de colorants sur tout ou partie de vos produits

  Proposer une gamme large de produits bio

  Investir fortement dans la communication sur la valeur nutritionnelle des produits et les allergènes



  - Le bio séduit cependant les entreprises de l'AFFLEC (Fruits et Légumes, Cavistes, …) et celles de la Poissonnerie (davantage sur les produits dits « sauvages »).
  - La mise en place d'une gamme de produits bio est surement freinée par les complications de transformation qu'elle implique pour certaines professions et par des difficultés d'approvisionnement.

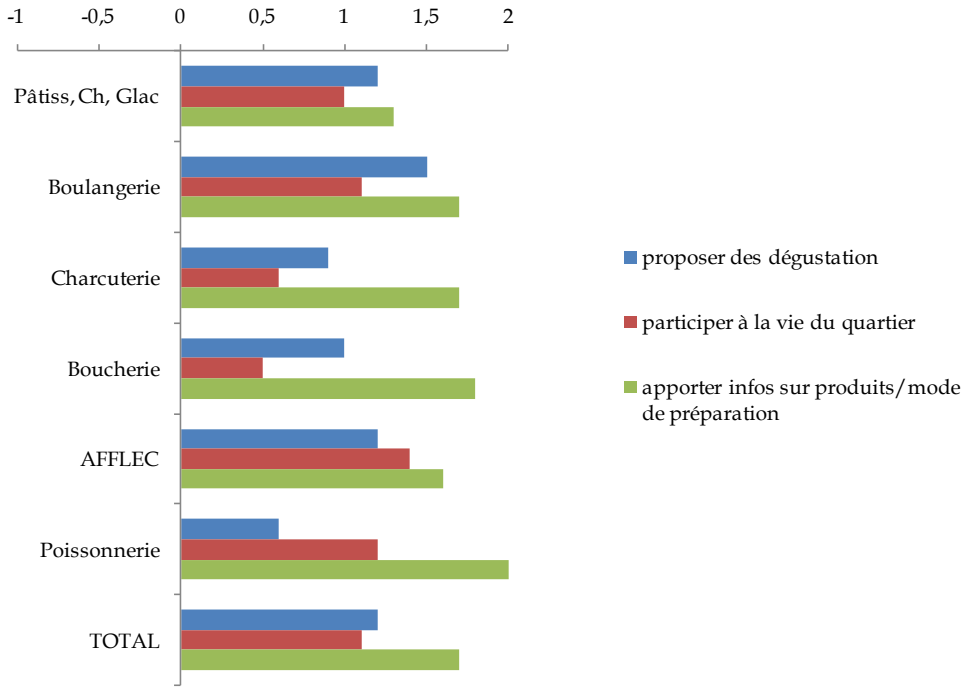
Le conseil professionnel et l'organisation de dégustation ou autres moments festifs sont répandus

Organiser des événements de type dégustations

Participer activement à la vie du quartier, mis à part les fêtes de fin d'année

Apporter des informations détaillées sur les produits et comment les préparer et consommer

Au niveau de la convivialité et du conseil professionnel



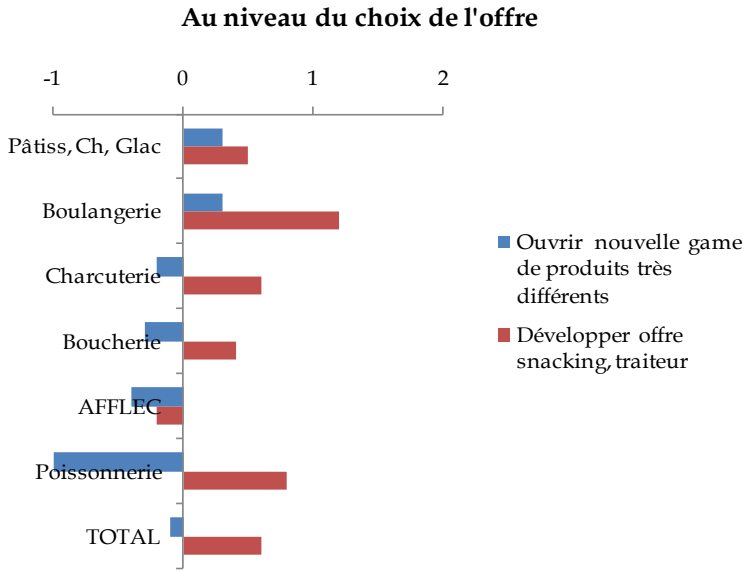
- **L'apport d'informations sur les produits**, leur mode de préparation et de consommation, avantage concurrentiel fort de l'artisanat alimentaire, est **largement considéré**. La taille des entreprises n'influe d'ailleurs pas sur cette capacité.
- Le niveau d'actions concrètes en place ou à venir pour les deux autres axes varie fortement d'un segment à l'autre.
- Il est possible que les répondants aient un peu surestimé leur implication sur les dégustations (en classant dans cette catégorie la mise à disposition de produits à goûter à côté de la caisse) et la participation à la vie du quartier.

- Par ailleurs, notons que les **entreprises qui vendent sur éventaires et marchés sont plus dynamiques en termes d'organisation de moments festifs et de dégustations.**

Les entreprises sont prêtes à développer une offre de snacking/traiteur mais ne souhaitent pas s'éloigner de leur offre « traditionnelle »

Ouvrir une nouvelle gamme de produits complètement différents de votre offre actuelle

Développer fortement l'offre snacking ou traiteur



- Les **métiers de la « farine » sont plus ouverts** à un développement sur de nouvelles gammes, contrairement à la poissonnerie en particulier, qui s'y prête moins bien.

■ *Les segments ont répondu très inégalement sur les aspects de praticité*

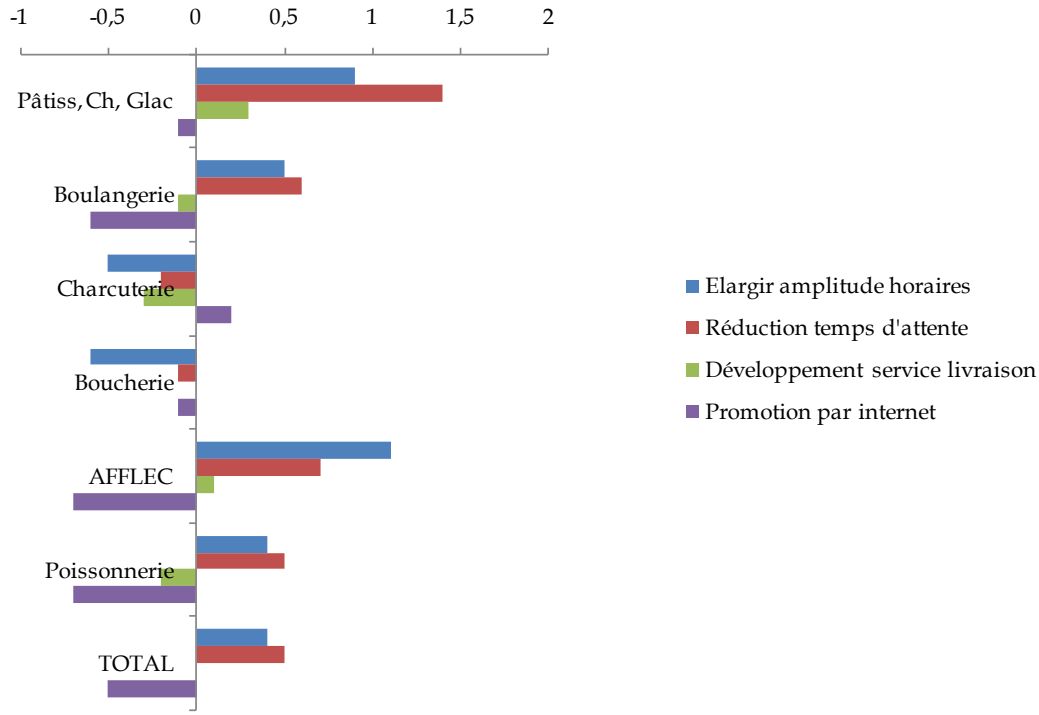
Elargir mes amplitudes horaires

Prendre des mesures pour réduire fortement le temps d'attente des clients

Développer un service de livraison

Proposer une promotion des produits par Internet

Au niveau de la facilité pour le consommateur



- Certains segments considèrent avec attention **l'élargissement des amplitudes horaires** (surtout l'AFFLEC et la Pâtisserie-Choco.-Glac.).
- **La réduction du temps d'attente est une considération majeure** pour la Pâtisserie-Choco.-Glac. ainsi que pour l'AFFLEC, la Boulangerie et la Poissonnerie dans une moindre mesure.
- La **promotion par Internet** et le développement d'un service de **livraison** ne sont **pas des projets prioritaires** (voire non pris en compte)
  - Notons cependant que les entreprises qui vendent par véhicules de tournée envisagent davantage la livraison comme axe de développement

■ *Les projets d'investissement en matériel sont disparates et ne concernent pas la mise en place d'équipements favorisant la communication sur le produit*

Investir dans des technologies améliorant la conservation telles que machines sous vide

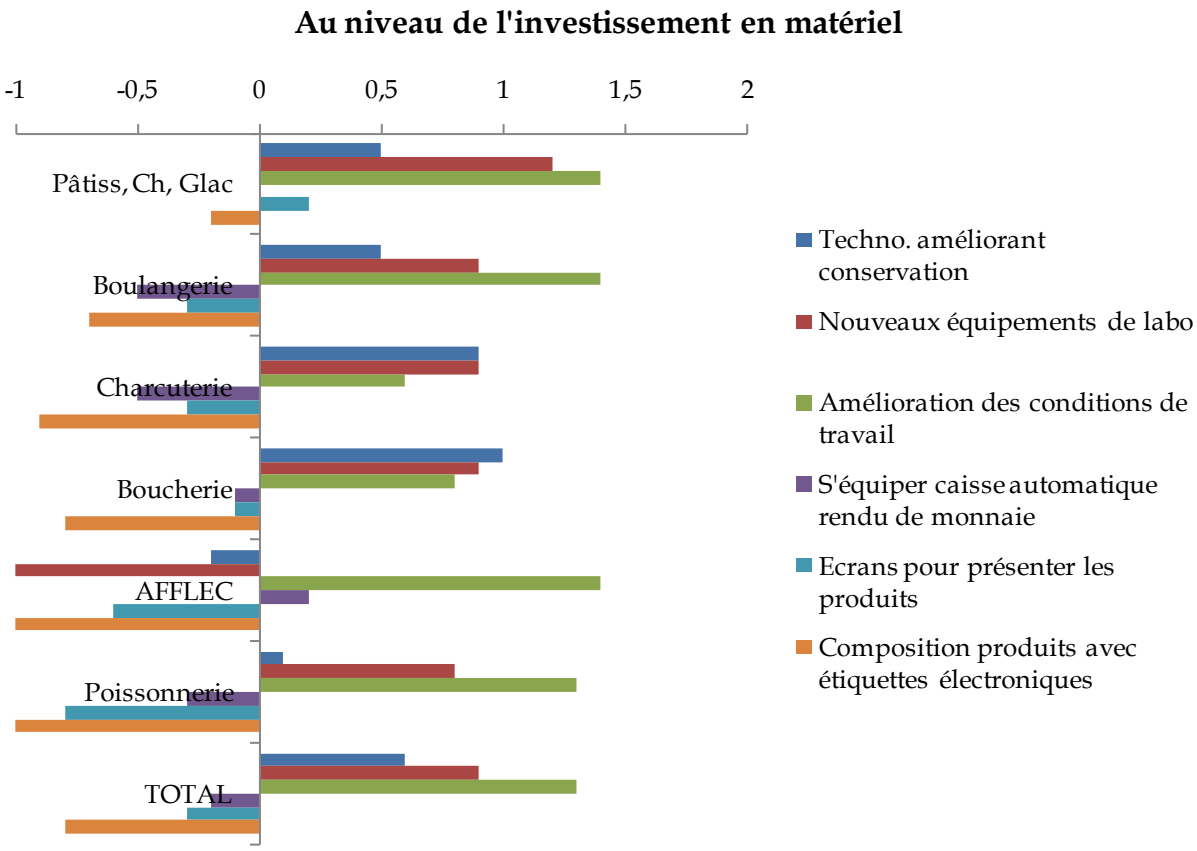
Investir dans de nouveaux équipements de laboratoire pour des projets innovants (hors cavistes et supérettes)

Investir dans des équipements qui permettraient l'amélioration des conditions de travail

S'équiper d'une caisse automatique de rendu de monnaie

Installer des écrans au sein du magasin pour présenter les produits

Détailler la composition des produits par des étiquettes électroniques ou des codes à 2 dimensions pour portables



- L'investissement dans de nouveaux équipements pour **améliorer les conditions de travail** et, dans une moindre mesure, pour **permettre des projets innovants**

est largement considéré par tous les segments (sauf l'AFFLEC pour les équipements de laboratoire, n'étant pas concernée).

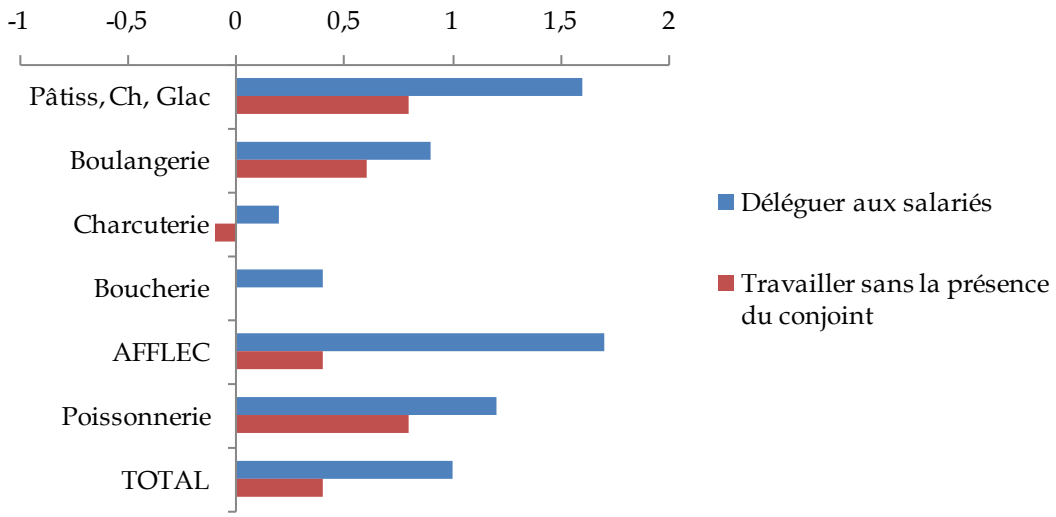
- Les entreprises se disent majoritairement prêtent à investir dans des **technologies améliorant la conservation,** et notamment celles de la Boucherie et de la Charcuterie.
- La **mise en place d'écrans,** de **caisses automatiques ou d'étiquettes électroniques** n'est vraisemblablement pas envisagée.
  - Ceci confirme l'enquête qualitative, qui montre à la fois une forte méconnaissance des nouvelles technologies et le sentiment diffus qu'elles ne sont pas cohérentes avec l'image traditionnelle du secteur.

■ *Les chefs d'entreprise interrogés se sont déjà largement organisés en interne pour que l'entreprise fonctionne sans leur présence ou celle de leur conjoint*

Déléguer davantage à vos salariés pour faire tourner le laboratoire ou le magasin

Vous organiser pour travailler sans la présence obligatoire du conjoint

Au niveau de l'organisation interne



- Des **actions sont en place ou prévues pour déléguer** aux salariés et dans une moindre mesure pour **travailler sans la présence obligatoire du conjoint**.
- C'est cependant **moins le cas** des entreprises de la **Boucherie** et de la **Charcuterie**.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- ***Les plus grandes entreprises sont globalement davantage réactives face aux demandes des consommateurs et à la concurrence***

  - Sur les aspects de **santé**, elles ont déjà plus largement diminué les taux de graisse, sucre, sel, etc. et souhaitent fortement proposer une gamme large de produits **bio** (ou le font déjà)
  - Elles investissent beaucoup plus dans la communication sur la valeur **nutritionnelle** des produits
  - Elles hésitent moins à **élargir** leurs gammes de produits, même si elles s'éloignent des gammes « traditionnelles »
  - Les aspects de **facilité** pour le consommateur sont plus largement considérés
  - Elles comptent **davantage investir** pour s'équiper, améliorer la conservation et mieux **communiquer** sur les produits

Enquête quantitative auprès des entreprises

6.1 Remarques méthodologiques

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

6.4 Les besoins en compétences

6.5 Les actions de soutiens attendues

Avertissement : les pourcentages ici donnés concernent les réponses « *oui, tout à fait* ». Nous n'avons volontairement pas intégré les réponses *« oui, plutôt »* dans les graphiques, traduisant souvent que les répondants n'en sont pas totalement convaincus.

Les pourcentages pour *« oui, plutôt »*, *« non, plutôt pas »* et *« non, pas du tout »* pour chaque question et chaque segment sont donnés dans l'annexe du rapport.

Les compétences à développer pour les salariés

■ *Les personnes interrogées avancent la nécessité de développer les compétences liées à la vente*

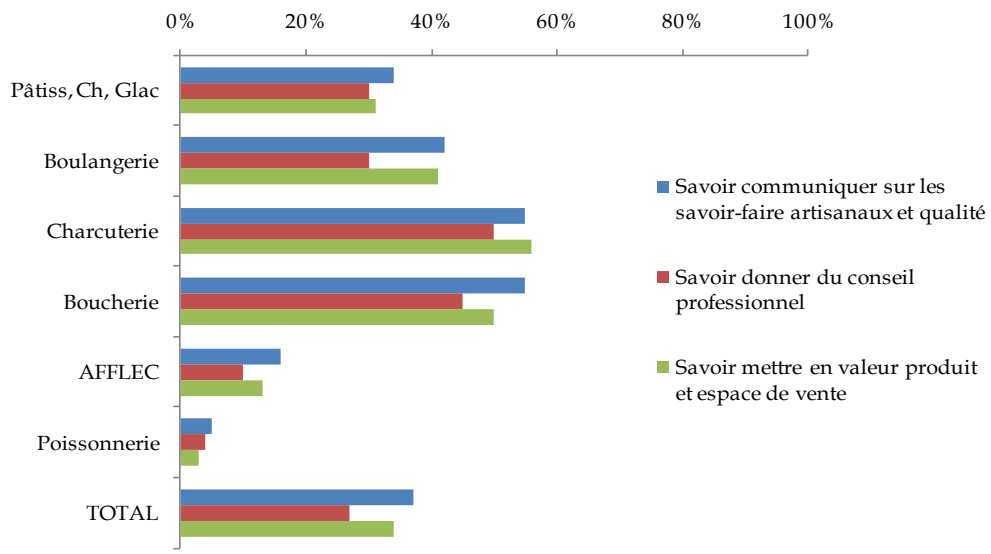
Pour réussir tous ces projets d'avenir, pensez-vous que votre équipe devrait augmenter ses compétences dans les domaines suivants ?

Savoir communiquer sur les savoir-faire artisanaux et la qualité, est-ce une compétence à augmenter ?

Savoir donner du conseil professionnel, notamment sur la sécurité alimentaire et la santé

Savoir mettre en valeur le produit et l'espace de vente

Au niveau de la vente



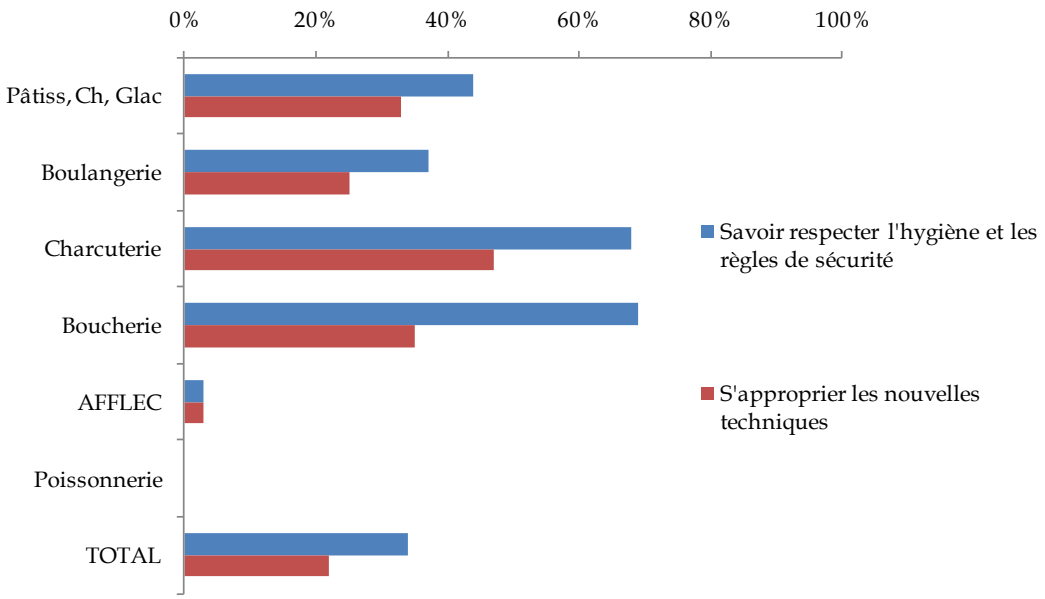
- **Tous les segments sont concernés**
  - plus particulièrement la **Charcuterie** et la **Boucherie**
  - à l'exception de la Poissonnerie et de l'AFFLEC
- Notons que plus les effectifs sont élevés, plus les entreprises sont demanderresses de mise à jour des compétences en termes de communication sur les savoir-faire
- La taille a cependant peu d'influence sur le choix de faire monter en compétences les salariés sur le conseil professionnel

Le respect des règles d'hygiène et de sécurité ainsi que l'appropriation des nouvelles techniques sont des préoccupations importantes qui nécessitent une mise à jour des compétences

Savoir respecter l'hygiène et les règles de sécurité du métier

S'approprier les nouvelles techniques de votre métier

Au niveau de la fabrication



- Ici encore, **tous les segments sont concernés** (à l'exception de la Poissonnerie et de l'AFFLEC qui ne le sont pas du tout)
  - T**out particulièrement la Boucherie et la Charcuterie** qui souhaitent fortement l'augmentation des compétences liées au respect des règles d'hygiène et de sécurité (69% et 68% respectivement)
- Notons que les **grandes entreprises** se disent davantage **à jour sur les aspects d'hygiène et de sécurité,** alors que **celles vendant sur éventaires et marchés souhaitent tout particulièrement une montée en compétences de leurs équipes sur ces sujets**.

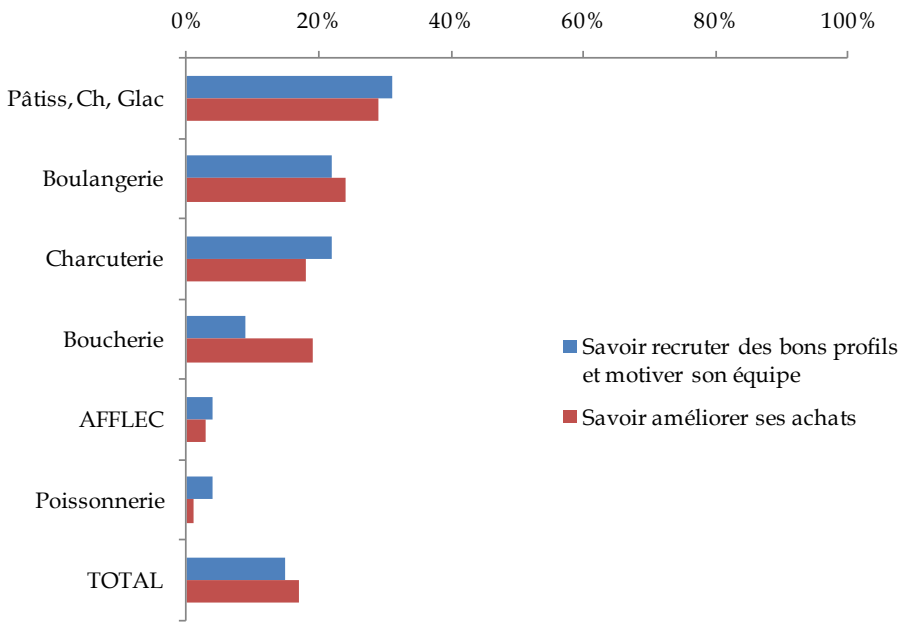
Compétences du chef d'entreprise et du conjoint

■ ***Moins d'un répondant sur cinq avance avoir besoin de monter en compétences pour recruter de bons profils et motiver son équipe ; de même pour l'amélioration des achats***

Savoir recruter de bons profils et motiver son équipe ; est-ce une compétence à augmenter ?

Savoir améliorer ses achats et trouver des bons fournisseurs

Au niveau du recrutement et des achats



- Il y a cependant une **forte différentiation entre les segments** ; l'AFFLEC et la Poissonnerie avancent ne pas avoir de besoins, contrairement à la Boulangerie, la Charcuterie et surtout à la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie où presque un tiers des répondants affirment le contraire.

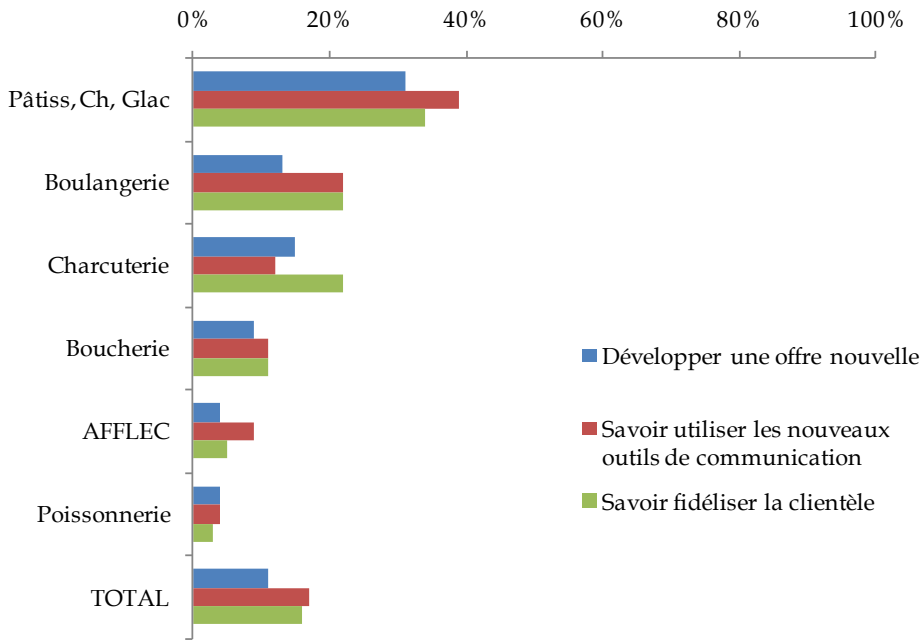
- ***A l'exception de la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie, la proportion de dirigeants ayant besoin de nouvelles compétences liées au développement de l'offre, à l'utilisation des outils de communication et à la fidélisation de la clientèle est assez faible***

Développer une offre nouvelle pour attirer une clientèle complémentaire

Savoir utiliser les nouveaux outils de communication

Savoir fidéliser la clientèle

Au niveau de la communication et de la fidélisation de la clientèle



- ***Les dirigeants/conjoints des plus grandes entreprises semblent plus demandeurs de nouvelles compétences en général***

Notamment pour :

- Améliorer leurs techniques de recrutement et de fidélisation
- Développer une offre nouvelle

Les besoins des entreprises en matière de GRH, emploi et formation

■ *Les entreprises interrogées n'expriment pas avoir de difficulté importante pour recruter et intégrer leurs collaborateurs*

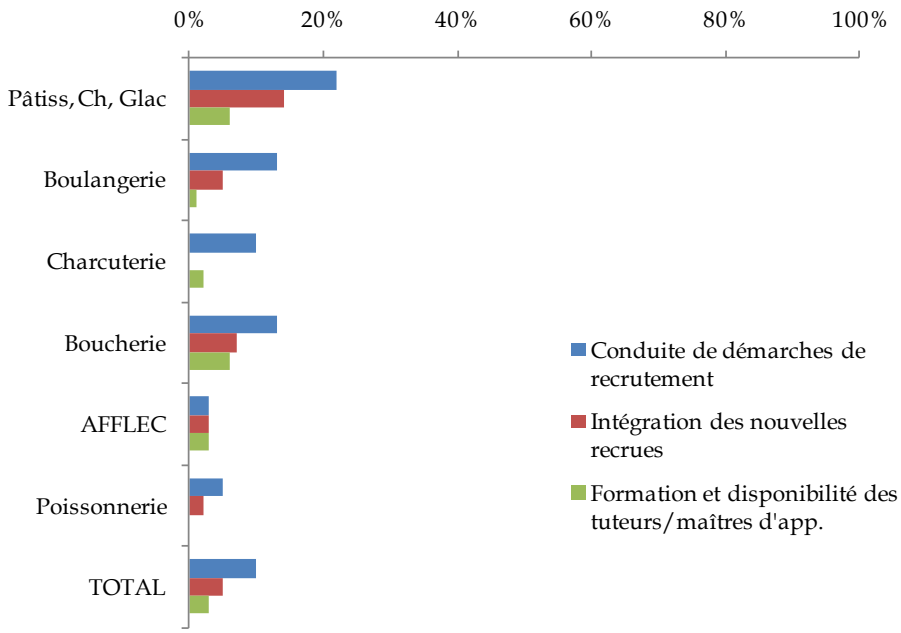
Rencontrez-vous des difficultés en matière :

De conduite de la démarche de recrutement, de la rédaction de l'annonce à l'entretien d'embauche

D'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise

De formation et de disponibilité des tuteurs et des maîtres d'apprentissage

Au niveau du recrutement et de l'intégration



- La **conduite de la démarche de recrutement** est cependant un **enjeu assez important**, notamment pour une entreprise interrogée sur cinq de la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie
- Les **grandes entreprises sont significativement plus sensibles à ces sujets,** ayant à gérer un effectif plus élevé

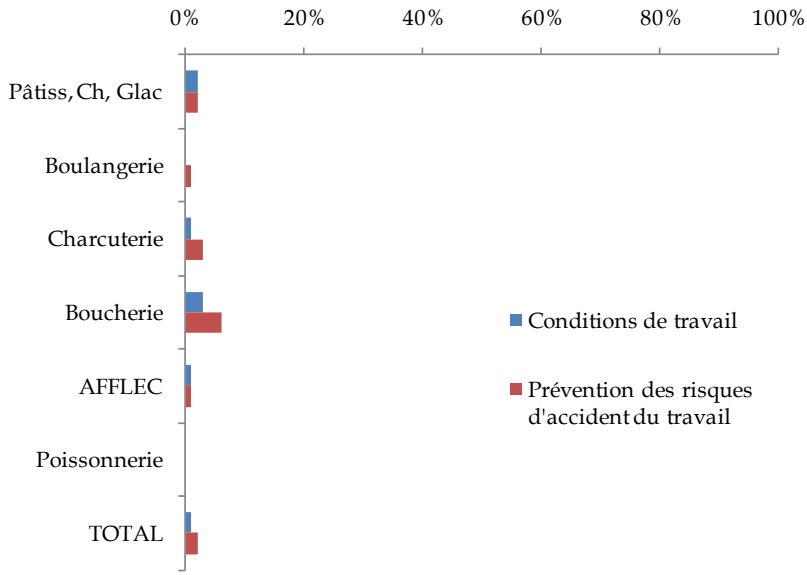
- ***La gestion des conditions de travail et la prévention des risques d'accident ou des maladies professionnelles ne sont clairement pas des problématiques importantes pour les entreprises interrogées***

Rencontrez-vous des difficultés en matière :

De conditions de travail

De prévention des risques d'accident du travail et des maladies professionnelles

Au niveau des conditions de travail



- ***Les entreprises interrogées ne semblent pas faire face à des difficultés liées à la motivation/fidélisation des salariés ou à des problèmes d'absentéisme***

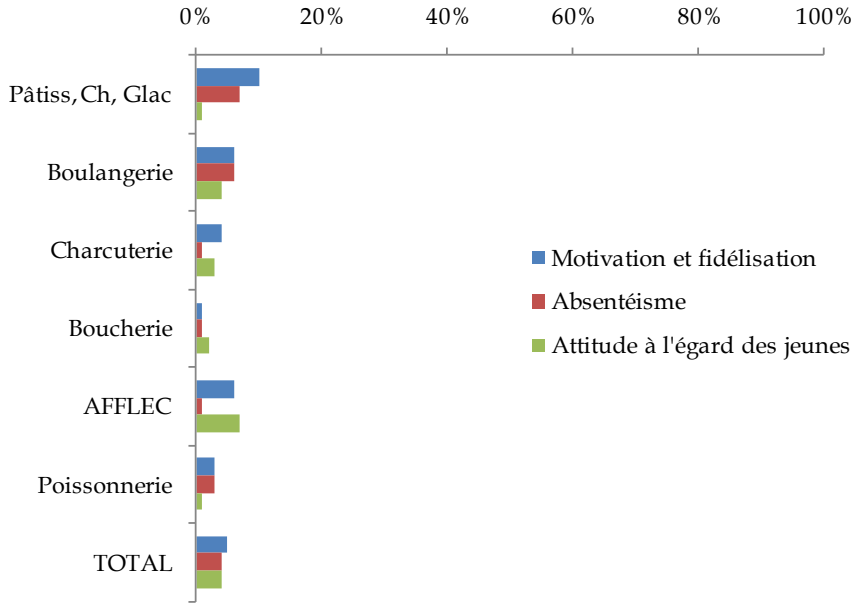
Rencontrez-vous des difficultés en matière :

De motivation et de fidélisation

D'absentéisme des salariés

D'attitude à tenir à l'égard des jeunes

Au niveau de la motivation, de la fidélisation et de la communication avec les jeunes



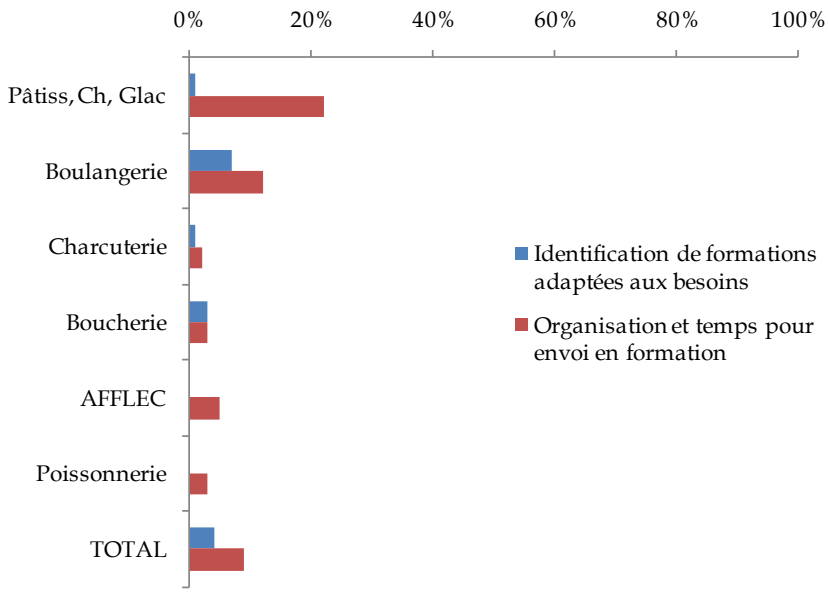
- ***Des problématiques d'organisation et de manque de temps freinent certains dirigeants de la Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie et de la Boulangerie à envoyer leurs salariés en formation***

Rencontrez-vous des difficultés en matière :

D'identification de formations vraiment adaptées aux besoins des salariés

D'organisation et de temps pour envoyer des salariés en formation

Au niveau de l'accès à la formation des salariés



- Ce n'est visiblement pas les cas pour les autres segments, qui sont **peut-être moins sensibles à ces sujets**
- Les **enjeux d'identification** de ces formations sont clairement **très faibles**. Cela peut démontrer soit un faible intérêt pour la question, soit une absence de difficultés en la matière.
- Les **petites entreprises** ont cependant plus **de difficultés pour identifier les formations** adaptées à leurs salariés

Enquête quantitative auprès des entreprises

6.1 Remarques méthodologiques

6.2 Les caractéristiques des entreprises répondantes et de leurs équipes

6.3 Le positionnement des entreprises sur les axes clés de compétitivité

6.4 Les besoins en compétences

6.5 Les actions de soutiens attendues

Avertissement : les pourcentages ici donnés concernent toujours les réponses « *oui, tout à fait* ».

Les pourcentages pour « *oui, plutôt* », « *non, plutôt pas* » et « *non, pas du tout* » pour chaque question et chaque segment sont aussi donnés dans l'annexe du rapport.

Les attentes en termes de formation initiale

- ***Ce thème mobilise davantage : la mise en place d'un certificat de vente spécifique à leur profession et l'augmentation de la part de cours dédiée aux relations clients dans les CAP ou les BP sembleraient utiles pour un quart des entreprises répondantes***

Parmi les propositions de soutien que les pouvoirs publics ou vos représentants pourraient éventuellement mettre en place, lesquelles vous seraient vraiment utiles ?

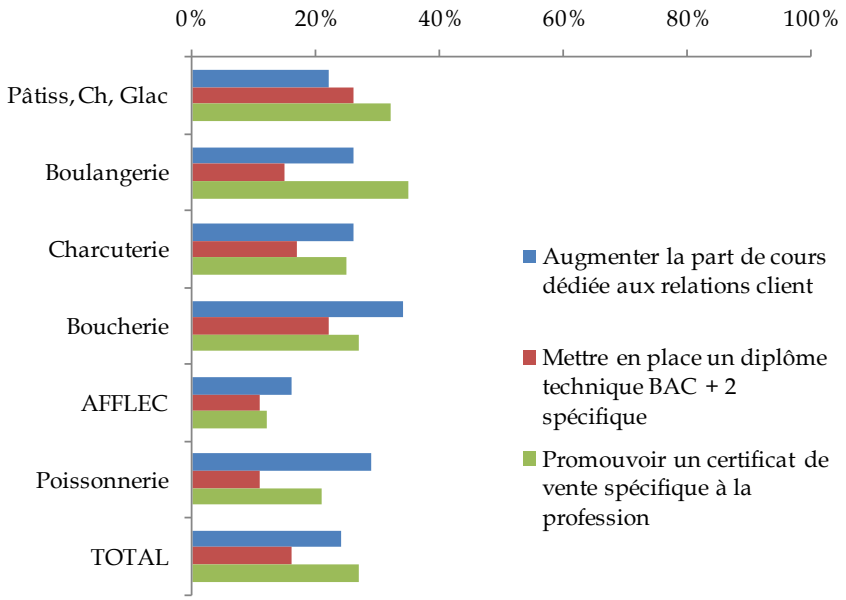
En termes de formation initiale :

Augmenter la part de cours dédiée aux relations clients dans les CAP ou BP techniques

Mettre en place un diplôme technique de niveau Bac + 2 spécifique à votre profession

Promouvoir un certificat de vente spécifique à votre profession que pourrait suivre vos salariés

Au niveau de la formation initiale



- C'est le **cas pour tous les segments** (dans une moindre mesure pour l'AFFLEC cependant)
  - A noter que **20% de l'ensemble des entreprises ont répondu « oui, plutôt »** à ces deux questions, appuyant encore l'intérêt pour un soutien sur ces sujets

- La mise en place d'un **diplôme technique spécifique de niveau BAC + 2 semble moins prioritaire**, peut-être à cause du niveau jugé élevé et des conséquences en termes de fidélisation et de rémunération

Les attentes en termes d'actions pour développer l'attractivité des métiers et recruter

■ *Les attentes dans ce domaine sont particulièrement élevées*

En termes de recrutement/attractivité :

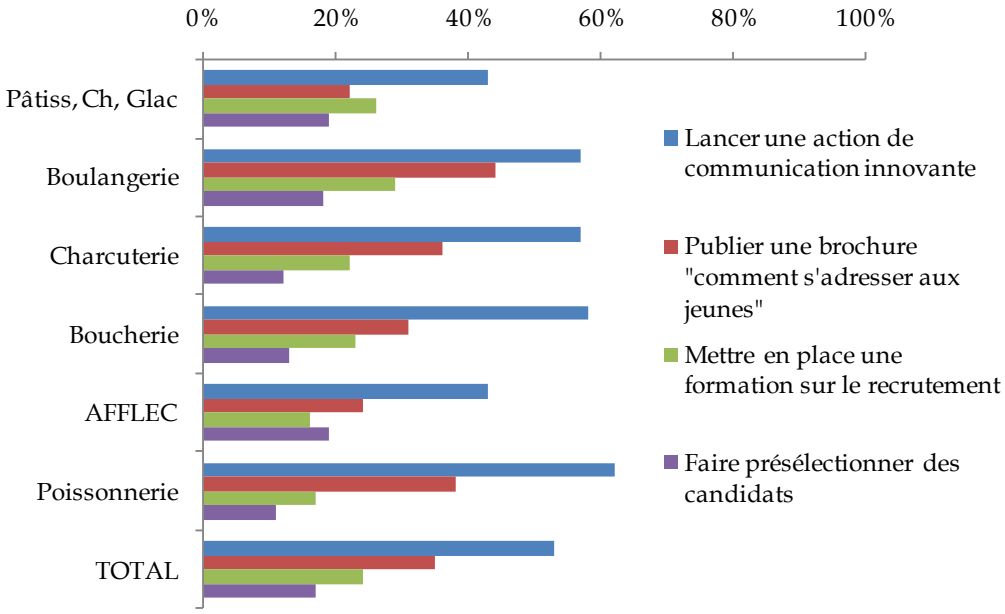
Lancer une nouvelle action de communication très innovante pour valoriser le métier et développer son attractivité

Publier une brochure pour les professionnels sur le thème « Comment s'adresser aux jeunes »

Mettre en place une formation technique sur le recrutement

Faire présélectionner des candidats par Pôle Emploi ou une agence d'intérim ou mission locale

Au niveau de l'attrativité et du recrutement



- **Tous les segments** s'accordent sur la **réelle utilité d'une nouvelle action de communication innovante** pour valoriser les métiers et développer leur attractivité
  - Si les personnes ayant répondu « oui, plutôt » sont comptabilisées, plus des deux tiers des répondants sont favorables à une telle action

- Bien que les entreprises aient avancé ne pas rencontrer de difficultés majeures en termes d'attitude à tenir à l'égard des jeunes[134], **nombreuses sont celles en attente d'une brochure « comment s'adresser aux jeunes »** (plus d'un tiers)
- **Un dirigeant sur quatre** est en faveur de la **mise en place d'une formation sur le recrutement** mais seulement une faible proportion voit l'utilité de la présélection.
- Il est important de souligner, pour pondérer les deux derniers points, qu'une part importante des dirigeants interrogés ont cependant répondu « non, pas du tout ». **Les avis sont donc très partagés sur ces sujets**.

134 *Résultats dans la partie « **Les besoins des entreprises en matière de GRH, emploi et formation** »*

Les attentes en termes de formation continue

■ *Les segments ont des besoins très hétérogènes en ce qui concerne la formation continue*

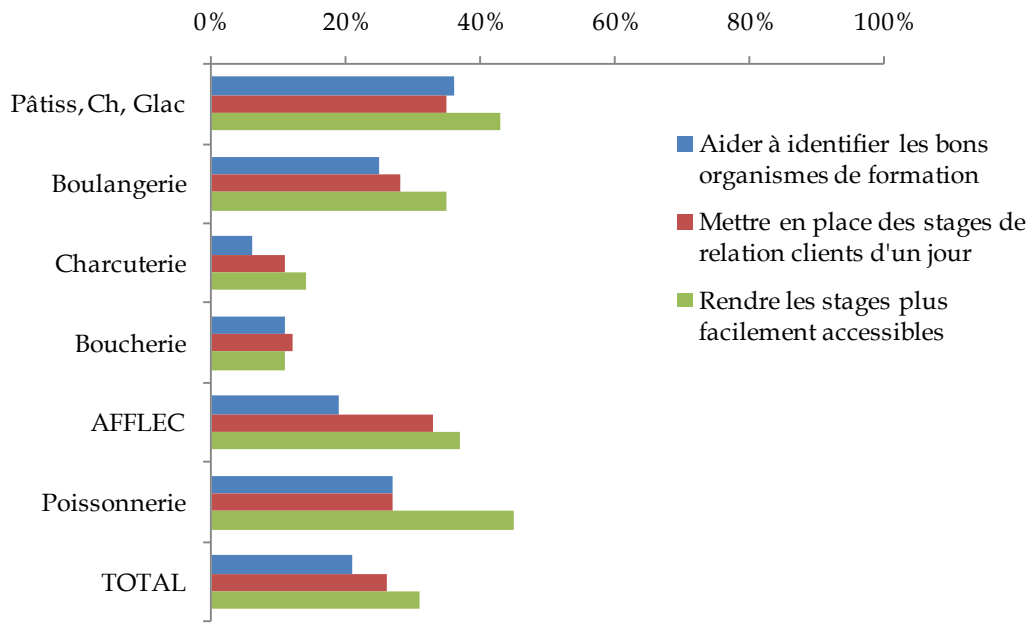
En termes de formation continue :

Vous aider à identifier les bons organismes de formation

Mettre en place pour le personnel de vente des stages de relation clients d'un jour maximum sur différents thèmes tels que la sécurité alimentaire, la nutrition, le savoir-faire artisanal…

Rendre les stages plus facilement accessibles, par exemple en les organisant dans votre ville, dans votre entreprise, sur Internet

Au niveau de la formation continue



- La **Pâtisserie-Chocolaterie-Glacerie, la Boulangerie, l'AFFLEC et la Poissonnerie** sont **davantage demanderesses d'actions** sur ce sujet que la Charcuterie et la Boucherie
- **L'accessibilité aux stages est sensiblement un axe à améliorer par la mise en place d'actions concrètes** (organisation des stages dans la ville d'activité, dans l'entreprise ou sur Internet par exemple)
- A noter que **les avis sont très tranchés sur cet axe aussi**, compte tenu du taux important de personnes ayant répondu « non, pas du tout »

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

On notera globalement que si les entreprises ont eu des réticences à reconnaître leurs difficultés, elles ont **assez largement adhéré aux différents soutiens** qu'on leur propose pour les résoudre.

Nous aurions ainsi tendance à penser, au regard aussi de ce que l'on a constaté sur le terrain, que les difficultés rencontrées, notamment en termes de ressources humaines, sont plus importantes que ce que veulent bien reconnaître les chefs d'entreprise dans cette enquête. Ainsi **ces résultats ne doivent pas conduire à modérer les efforts des représentants de la profession dans le soutien aux entreprises dans ces différents domaines**.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**

7. Scénarios d'avenir et projections quantitatives

8. **Recommandations**
9. **Annexes**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

7. Scénarios d'avenir et projections quantitatives

7.1 Détermination du scénario prospectif

7.2 Projections quantitatives

Descriptif du scénario prospectif d'évolution choisi

Avertissement

Trois scénarios ont été élaborés comme base de travail ; le scénario B a été retenu par le comité de pilotage.

Ce scénario ne prétend nullement traduire une réalité certaine : en effet il représente une base de réflexion prospective et il est peu probable que,

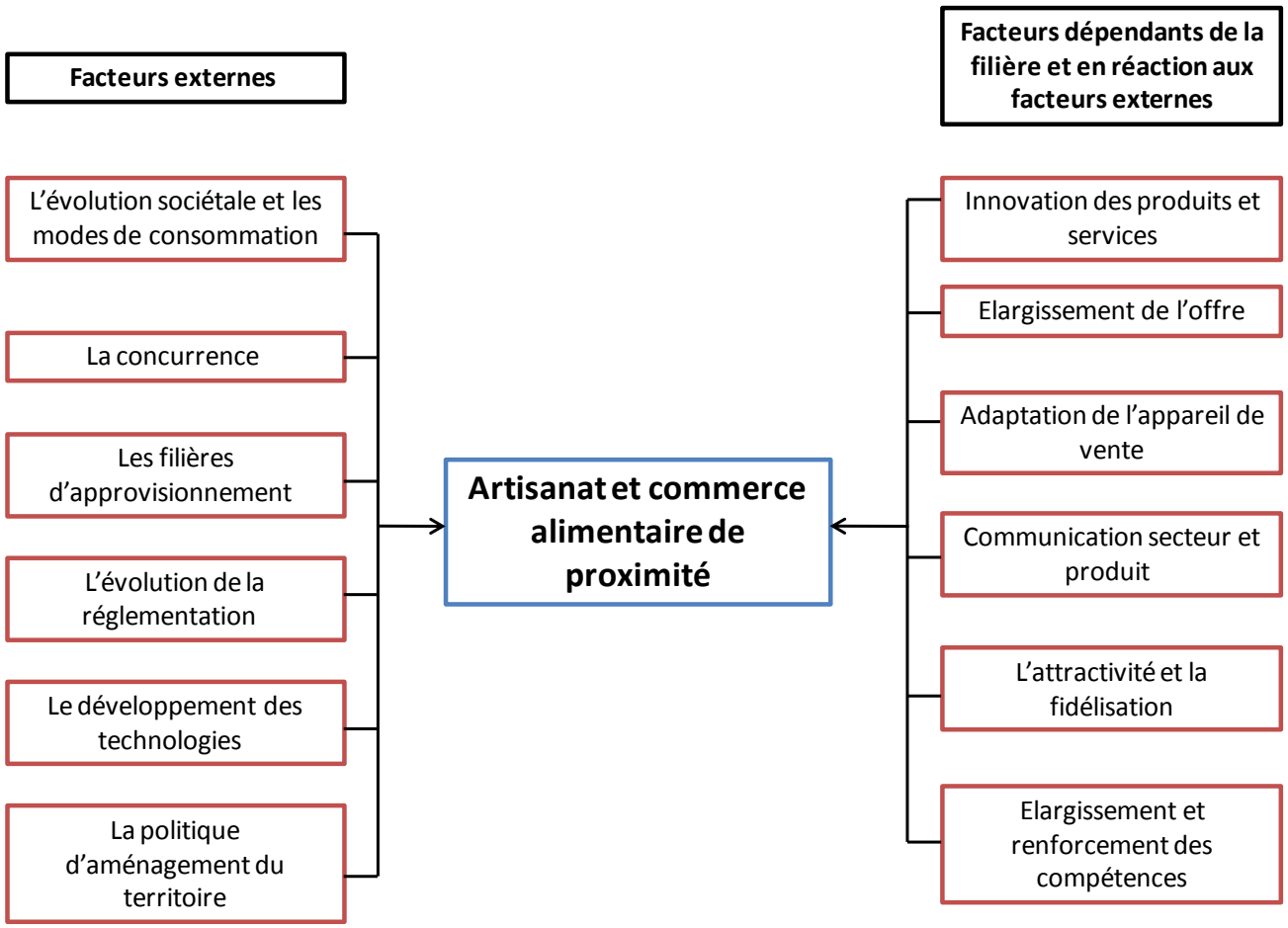
- un ensemble de facteurs évoluent en même temps de manière positive ou négative
- des tendances, notamment de consommation, évoluent de manière radicale et homogène sur le court/moyen terme
- les différents acteurs, Etat, collectivités, organisations professionnelles restent passifs et leurs actions en cours sans impact sur les évolutions citées,
- etc.

Ce scénario a pour objectif :

- de recenser (probablement de manière non exhaustive), puis d'articuler les facteurs essentiels qui peuvent contribuer à faire évoluer le secteur de manière plus ou moins positive dans des délais plus ou moins rapides
- de dégager les évolutions vraisemblables et de cibler les leviers d'actions sensibles permettant de renforcer les politiques de développement et de soutien positif au secteur.

■ *Rappel des facteurs principaux*

Nota : ce schéma ne reprend pas tous les facteurs dans leur exhaustivité ; ils ont été détaillés dans les phases précédentes.



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les tendances constatées depuis plusieurs années se confirment

<u>Les habitudes de consommation évoluent mais pas toujours de manière favorable au secteur AD</u>

- Les attentes en matière de santé, sécurité, traçabilité, fraîcheur, confiance continuent à s'accroitre et sont favorables au secteur
- Une part majeure de la clientèle du secteur AD demeure constituée de personnes mures et seniors
- Les jeunes générations ne sont pas spontanément attirées par le secteur AD, ayant vécu leur enfance sur le modèle de la grande distribution et des « fast-food ». Leur part dans la clientèle évolue positivement mais lentement avec leur vieillissement et grâce notamment aux familles avec des jeunes enfants et, dans certaines situations, aux familles monoparentales sans moyen de locomotion.
- Les opérations d'éducation et de sensibilisation au goût et au bien manger se développent
- Le poids du marketing industriel continue à se renforcer particulièrement chez les jeunes : le secteur malgré le développement des labels reste en déficit d'image de marque (les jeunes sont notamment plus sensibles aux marques)
- Le commerce alimentaire de proximité tend plutôt à se maintenir et à se développer sur certaines zones de chalandise : par exemple de centre-ville avec un pouvoir d'achat plutôt élevé
- Le développement des modes de vie, les habitudes de consommations se confirment et s'accentuent :
  * mais la recherche de la praticité n'est pas prioritairement associée au secteur AD
  * une part importante de la fréquentaETQ 97.824 156.14 983.904 150533005540004C00480

en fonction des facteurs qualitatifs du scénario retenu et des tendances constatées sur les 11 indicateurs en première étape.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Première étape : Analyse des facteurs quantifiables à fort impact sur le secteur

- ***11 facteurs quantitatifs sont ici analysés sur des séries longues***
  - **Afin de confirmer et/ou pondérer (à la baisse ou à la hausse) les postulats avancés dans le scénario retenu**
  - **Afin de déterminer des hypothèses d'infléchissement pour réaliser les projections quantitatives à l'horizon 2015 et 2020 au plus près de la réalité**

    Les facteurs analysés :

    Indicateur 1 : Population

    Indicateur 2 : Composition des ménages

    Indicateur 3 : Part du poste alimentaire dans la dépense totale

    Indicateur 4 : Pouvoir d'achat

    Indicateur 5 : Prix des matières premières

    Indicateur 6 : Prix des loyers commerciaux

    Indicateur 7 : Nombre d'établissements

    Indicateur 8 : Ratio salariés/établissements

    Indicateur 9 : Chiffre d'affaires

    Indicateur 10 : Valeur ajoutée

    Indicateur 11 : Productivité

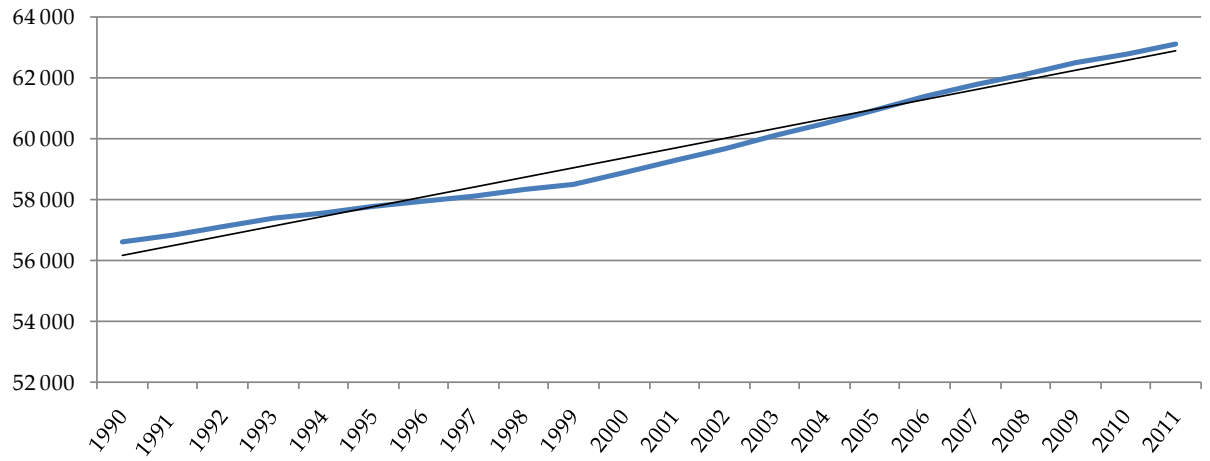
Evolution de la population et de sa typologie

Indicateur 1 : Population

■ *La population française croit continuellement prédisant un nombre croissant de consommateurs potentiels*

- L'augmentation annuelle moyenne depuis 1990 est de **0,52%.**

Evolution de la population française

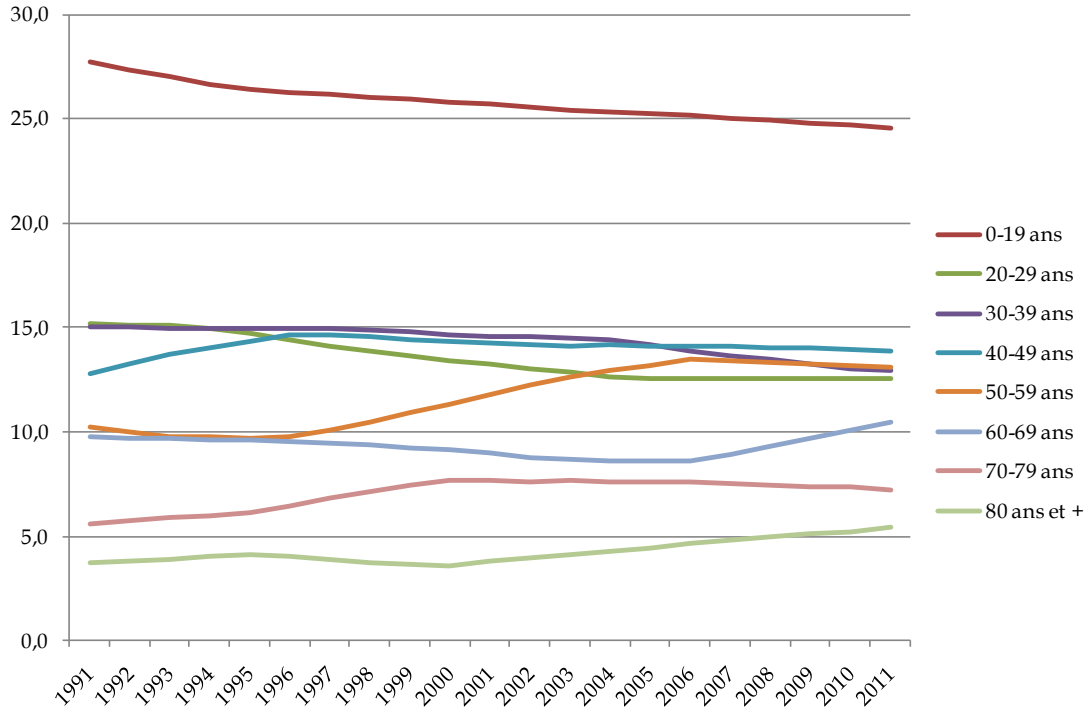


Source : INSEE - Traitement AB&A

Selon l'INSEE, la population de la France métropolitaine s'établirait à **70 millions d'habitants en janvier 2050, contre 60,7 millions en 2005**. Sa **croissance** serait **ininterrompue jusqu'en 2050,** mais de moins en moins soutenue (+ 0,56 % en 2005 à + 0,11 % en 2049), conséquence de l'augmentation du nombre de décès dû au vieillissement.

■ ***Phénomène connu : la part des jeunes a constamment diminué depuis 20 ans alors que celle des plus de 60 ans, et notamment des plus de 80 ans, a augmenté***

Evolution de la population par tranche d'âge (en %)

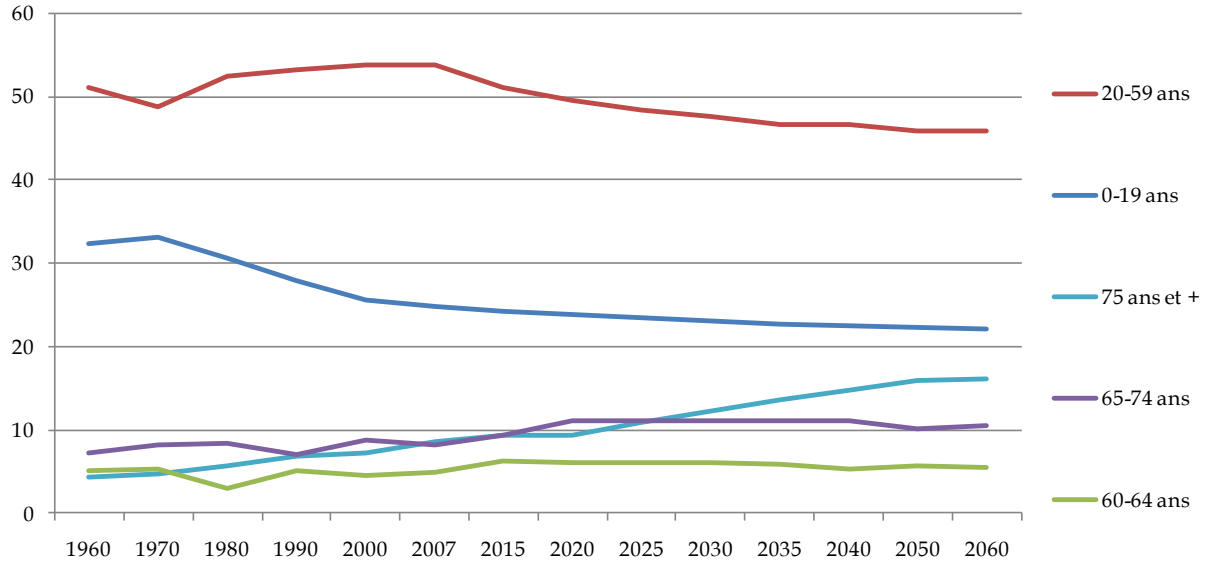


Source : INSEE - Traitement AB&A

- La part des jeunes de moins de 19 ans a chuté ; ils ne représentent aujourd'hui que moins d'un quart de la population.
- La part des 60-69 ans et plus de 80 ans augmente fortement depuis 2006.

■ *Tendance qui se confirme dans les décennies à venir selon les estimations de l'INSEE*

Estimation de l'évolution de la population française par tranche d'âge (en %)



Source : INSEE - Traitement AB&A

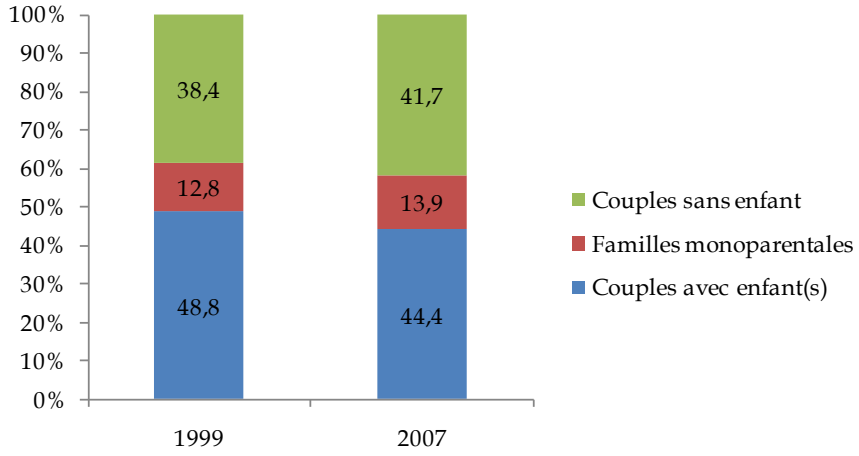
- La part des **0-59 ans** va **continuellement diminuer** ; celle des 60-74 ans s'annonce relativement stable.
- L'augmentation de la part des **plus de 75 ans**, clientèle avérée du commerce de proximité, **s'intensifiera** encore.

Indicateur 2. : Composition des ménages

La proportion de familles monoparentales et de couples sans enfant progresse

Bien que **diminuant la volumétrie des achats alimentaires**, ce phénomène peut être considéré comme une **opportunité** : la **fréquence d'achat tend à croître** pour les cellules familiales réduites et les **besoins en proximité et « achat à la pièce » sont plus élevés**.

Evolution de la composition des familles (en %)



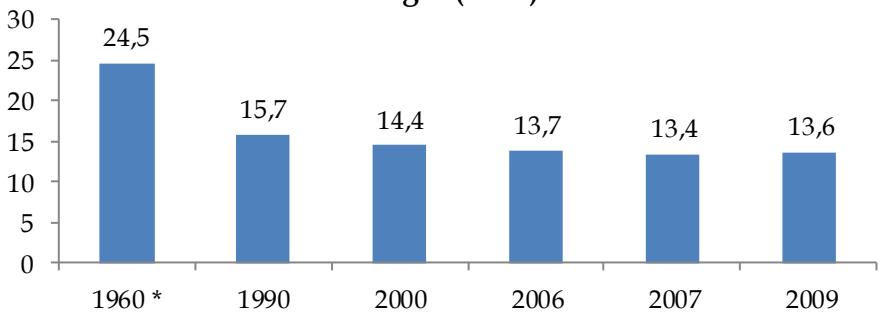
Source : INSEE - Traitement AB&A

Evolution des tendances de consommation et du pouvoir d'achat des ménages

Indicateur 3 : Part du poste alimentaire dans la dépense totale

- ***La part des produits alimentaires dans la dépense des ménages a diminué depuis 1960, mais connait un léger regain en 2009***

Part des produits alimentaires alimentaires et boissons non alcoolisées dans la dépense de consommation des ménages (en %)

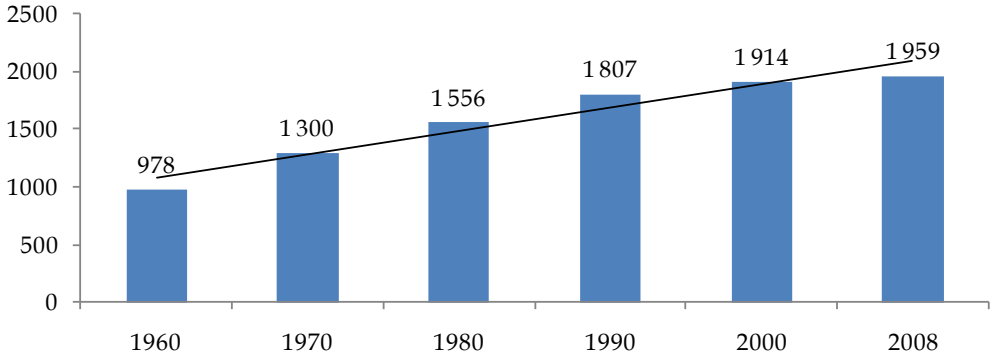


Source INSEE, comptes nationaux - Traitement AB&A
* hors boissons pour 1960

- La tendance d'évolution de cet indicateur est difficile à estimer ; les données sur la consommation des ménages en 2009 permettent cependant un certain optimisme.

- ***Bien que la part de l'alimentaire dans la dépense de consommation des ménages tend à diminuer, elle augmente en volume***

Dépenses de consommation finale des ménages pour le poste produits alimentaires et boissons non alcoolisées (en euros par habitant, prix chaînés, base 2000)

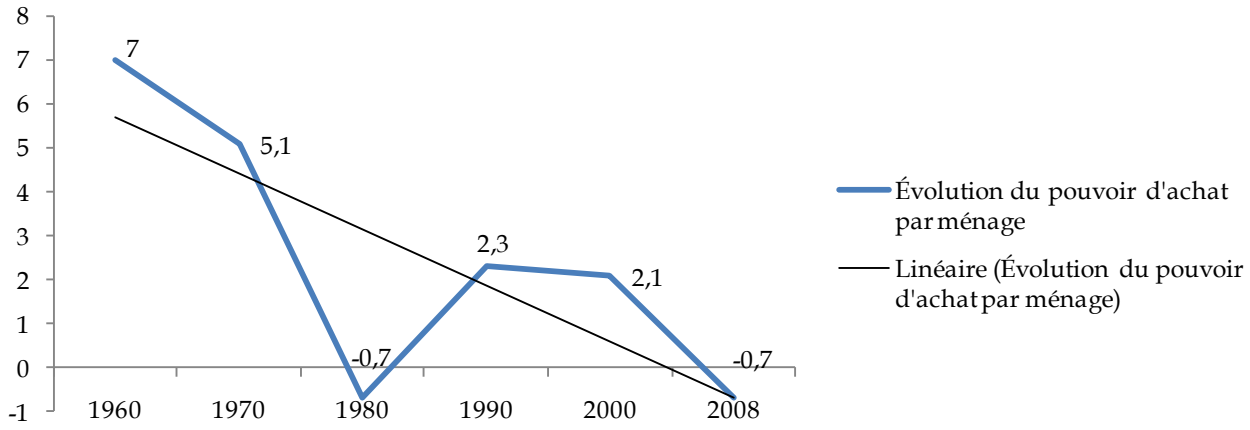


Source: Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement
Traitement AB&A

Le pouvoir d'achat des ménages est en baisse tendancielle

Cet indicateur présage des **arbitrages prix/qualité/quantité plus tendus et fréquents.**

Évolution du pouvoir d'achat par ménage (base : 2000) *



Source: Insee - Présentation AB&A

Evolution déflatée à l'aide de l'indice du prix de la dépense de consommation finale des ménages.

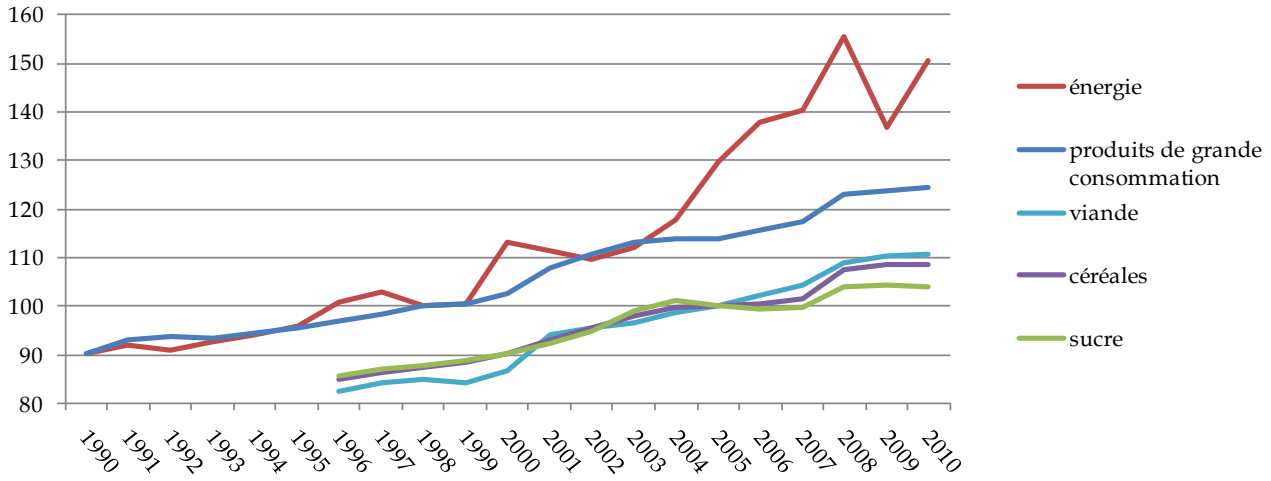
Evolution du prix des matières premières et des loyers commerciaux

Indicateur 5 : prix des matières premières

- ***Le prix des matières premières est incontestablement à la hausse, notamment pour le poste énergie***

Bien que les indices tendent à se stabiliser depuis 2008, cette tendance prédit fatalement une **augmentation du prix à l'achat pour le consommateur final** et une **compression de la marge pour l'artisan/commerçant.**

Evolution de l'indice des prix de certains produits

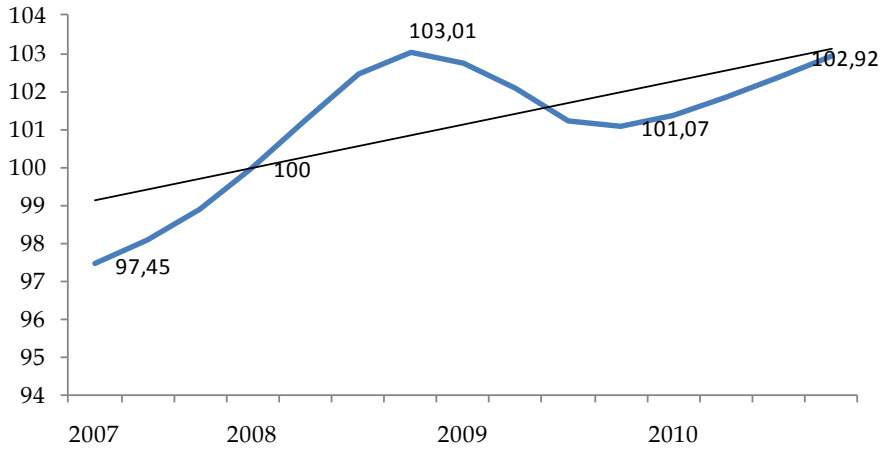


Source : INSEE - Traitement AB&A

Indicateur 6 : prix loyers commerciaux

- ***Une hausse modérée du prix des loyers commerciaux***

Evolution de l'indice des loyers commerciaux (base 100 : 2008)

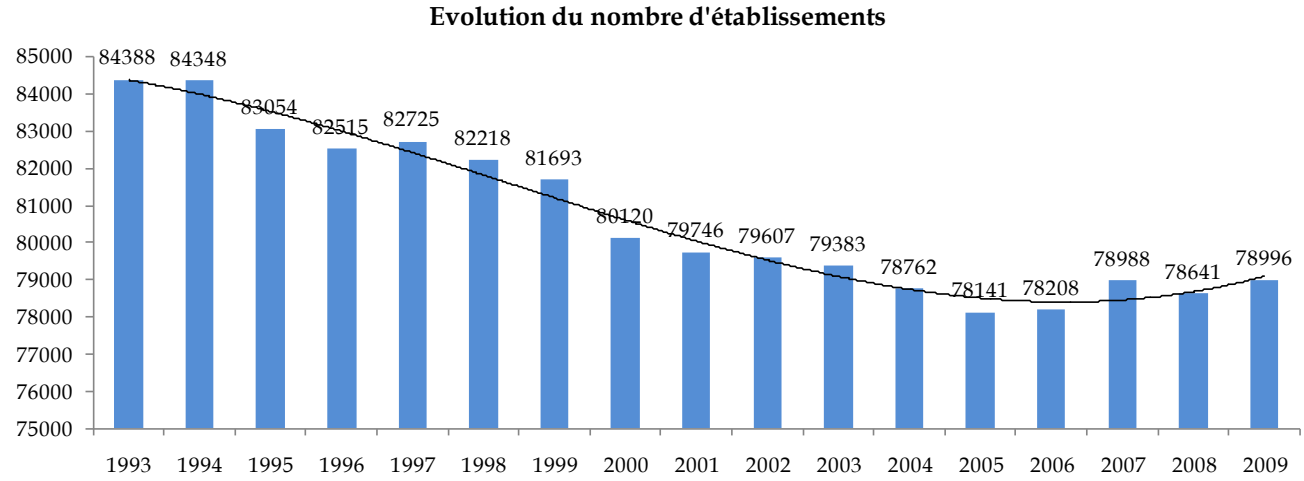


Source INSEE -Traitement AB&A

L'évolution du nombre d'établissements et de salariés dans le secteur

Indicateur 7 : nombre d'établissements (pour mémoire)

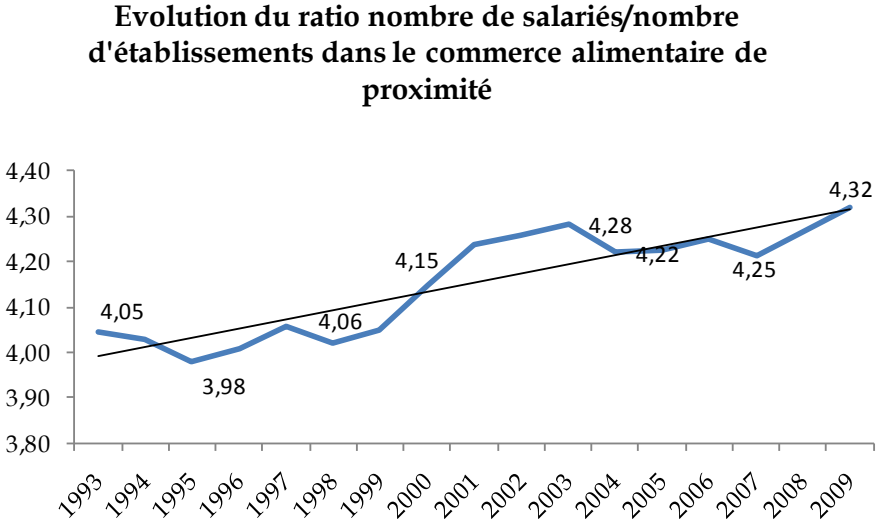
- ***Après une diminution progressive, une reprise du nombre d'établissements depuis 2005 prédisant une stabilisation, voire une reprise***



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

Indicateur 8 : ratio salariés/établissements

- ***Une augmentation du nombre de salariés par établissement***
  - Un taux d'évolution annuelle moyen de **0,41**% depuis 1993.



Source : UNISTATIS 2009 - Traitement : AB&A

Evolution des soldes de gestion des entreprises du secteur

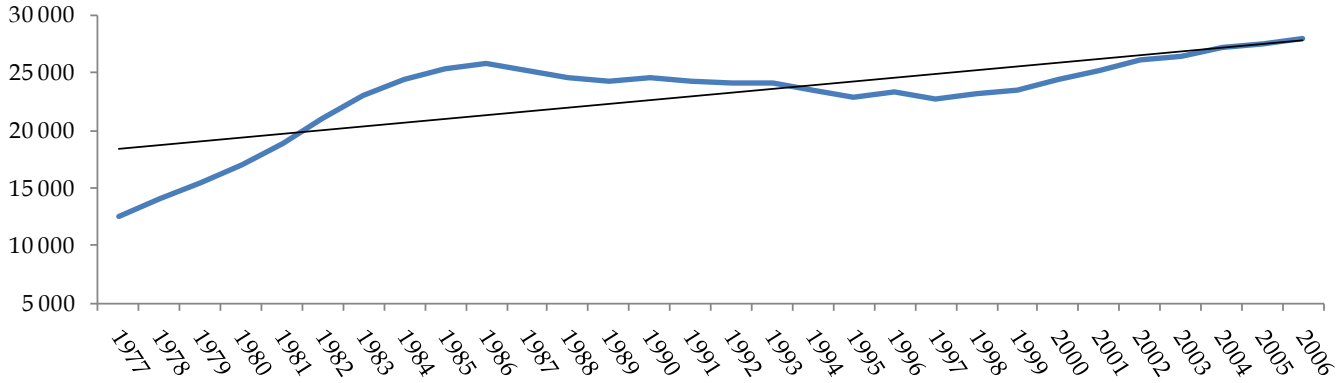
Indicateur 9 : Chiffre d'affaires

- ***Le chiffre d'affaires du secteur augmente modérément depuis 1997, après avoir connu une baisse progressive sur 10 ans***

  - **Compte tenu de leur nombre décroissant**, cet indicateur laisse présager une **augmentation modérée, mais durable, du chiffre d'affaires des établissements du secteur.**

    Le taux moyen annuel d'augmentation sur 29 ans depuis 1977 a été de **2,80 %.**

Evolution du chiffre d'affaires du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de détail en magasin spécialisé * (au prix de base, en millions d'€)



Source: Insee, Compte CCCN - version du 16/12/2008 - Présentation AB&A

***** *le champ analysé ici ne correspond pas exactement au champ de notre étude ; il inclut le Commerce de détail de tabac et n'intègre ni les supérettes, ni le commerce sur éventaires et marchés. Nous n'avons pu avoir accès à aucune série longue pour l'intégralité de notre champ.*

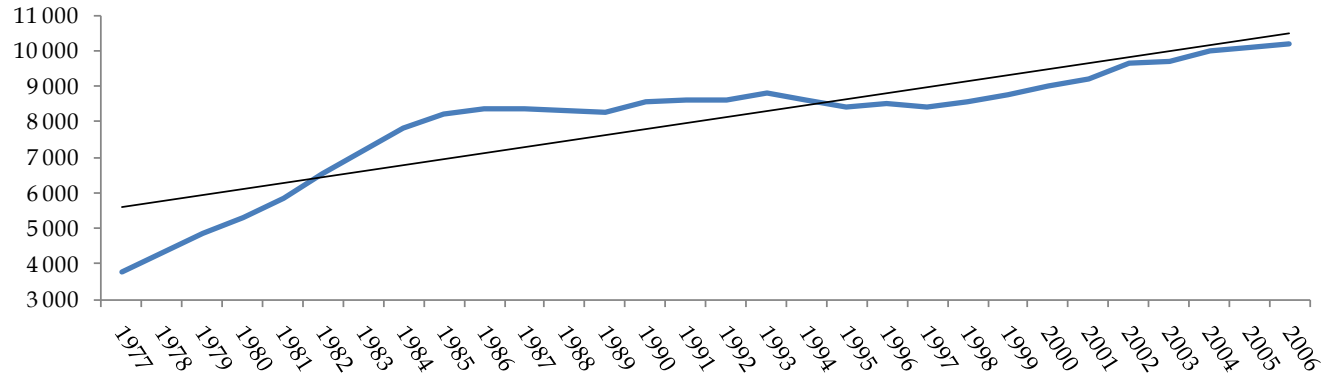
Indicateur 10 : Valeur ajoutée[135]

■ *Même tendance d'évolution constatée pour la valeur ajoutée*

- Une augmentation durable encourageante, mais qui peut aussi laisser entendre la réduction **du champ de la clientèle potentielle du fait de la répercussion de l'augmentation du prix des matières premières sur le consommateur final.**

  Le taux moyen annuel d'augmentation sur 29 ans depuis 1977 a été de **3,51 %.**

Evolution de valeur ajoutée du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de détail en magasin spécialisé * (au prix de base, en millions d'€)



Source: Insee, Compte CCCN - version du 16/12/2008 - Présentation AB&A

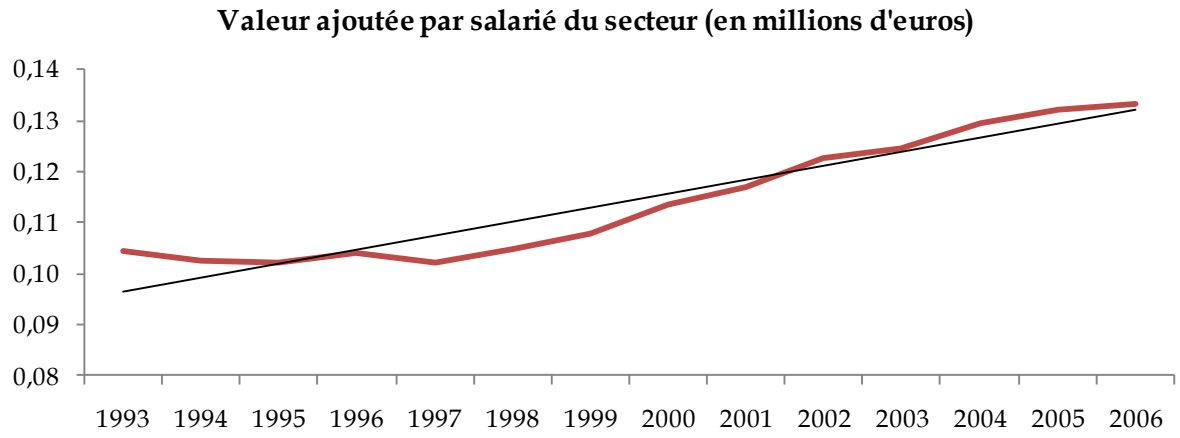
* *même remarque sur le champ analysé*

135 *Solde intermédiaire de gestion qui correspond à la différence entre la valeur des produits (le chiffre d'affaires) et la valeur des achats faits pour exercer l'activité (marchandises, consommations intermédiaires : matières premières, services...).*

Indicateur 11 : Productivité[136]

- ***La productivité du travail a elle aussi progressé***

(taux annuel moyen d'évolution entre 1993 et 2006 : **1,90%**)



Source: Insee, Compte CCCN 2008 et Unistatis 2009 - Traitement AB&A

136 *Valeur ajoutée totale/nombre de salariés du secteur (hors salariés des supérettes)*

Synthèse des indicateurs et de leur influence

Indicateurs « positifs »	Indicateurs « neutres »	Indicateurs « négatifs »
Indicateur 1 : Population **Indicateur 7 : Nombre d'établissements** **Indicateur 8 : Ratio salariés/établissements** **Indicateur 9 : Chiffre d'affaires** **Indicateur 10 : Valeur ajoutée** **Indicateur 11 : Productivité**	**Indicateur 2. Composition des ménages** **Indicateur 6 : Prix des loyers commerciaux**	**Indicateur 3 : Part du poste alimentaire dans la dépense totale** **Indicateur 4 : Pouvoir d'achat** **Indicateur 5 : Prix des matières premières**

- ***Les indicateurs laissent présager dans l'ensemble des perspectives assez positives rendant la projection linéaire de données plausibles***
  - Les **facteurs exogènes** (à l'exception de la population) tendent à la détermination de **perspectives neutres ou pessimistes**.
  - En revanche, les **indicateurs internes** au secteur peuvent laisser présager une **progression modérée sur le moyen terme**. La reprise observée depuis quelques années pourrait alors s'avérer durable (à condition d'une prise en considération des défis de la profession et d'une adaptation des professionnels pour les relever).

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Deuxième étape : Projections du nombre d'établissements et de salariés dans le scénario retenu de« confirmation de la reprise amorcée ces toutes dernières années »

■ *La méthode retenue*

- **Deux indicateurs clés** sont projetés, considérés comme les meilleurs descripteurs de **l'envergure du secteur** :
  - le nombre **d'établissements**, et non le nombre d'entreprises, le premier étant plus représentatif de la réalité économique du secteur, car pouvant quasiment être confondu avec le nombre de points de vente
  - le nombre de **salariés**, véritablement représentatif de l'activité du secteur est obligatoirement à prendre en compte dans un CEP qui porte sur les ressources humaines
- Les courbes d'évolutions sont d'abord projetées selon la méthode de la **régression linéaire,** c'est-à-dire en déduisant dans un premier temps l'avenir à partir de l'analyse des tendances du passé sur une période longue. Cette fondation des projections est incontournable pour l'analyse du secteur de l'alimentation de détail, constitué d'un très grand nombre d'établissements aux comportements quasi autonomes[137]. Ce secteur se caractérise en effet, et cela est prouvé par l'analyse du passé, par des tendances lentes mais sûres. Il faut donc en tenir compte dans une très large part dans les analyses.
- Cette projection par régression linéaire est conduite selon **deux hypothèses** :
  - **Fourchette basse (en rouge)** : la projection se fait à partir du constat des 15 dernières années (1993 à 2009 comprises). Cette antériorité donne une forte solidité analyse. Cependant, elle ne traduit pas suffisamment une certaine tendance visible ces toutes dernières années, à savoir, un ralentissement de la baisse du nombre d'établissements et une augmentation, certes modérée du nombre de salariés. Ainsi, si elle peut être considérée comme la plus sûre et si elle ne risque pas de décevoir, elle est légèrement positive et ne correspond pas tout à fait au scénario qualitatif retenu.

137 *Contrairement par exemple à un secteur dans lequel domineraient un ou plusieurs grands groupes internationaux, et dont l'avenir dépendrait ainsi beaucoup des choix stratégiques de ces derniers et qui serait ainsi beaucoup plus dépendant d'événements ponctuels.*

- **Fourchette haute (en vert)** : la projection se fait uniquement sur la base des 5 dernières années (2005 à 2009 comprises). Elle traduit ainsi plus nettement l'amélioration récente de la situation. Cependant, rien ne garantit que cette dernière tendance sera durable sur des échéances longues, car il pourrait s'agir du redressement d'une situation dont les effets pourraient progressivement s'atténuer. C'est pourquoi on peut la considérer comme légèrement trop optimiste, et nous l'avons ainsi fixée comme une fourchette haute de notre analyse.

- **La réalité (« évolution pressentie », en noir pointillé** sur les graphiques) se situera ainsi, selon nous, entre la fourchette haute et la fourchette basse.

  Pour déterminer la position de cette projection, nous recourons alors à une analyse qualitative des facteurs d'influence, c'est-à-dire d'une part aux **hypothèses qualitatives du scénario retenu**, et d'autre part aux tendances d'évolution des **11 indicateurs** analysés ci-avant.

  Il s'agit ainsi d'un choix subjectif et multifactoriel, qui peut être débattu.

En synthèse, nos conclusions sont les suivantes :

- **Le nombre de points de vente** (établissements) **se stabilisera**, ou plutôt accusera **une diminution, mais extrêmement lente**, en tout cas moins rapide que celle constatée ces 15 dernières années.

  Notons que ceci peut cacher un phénomène de restructuration un peu plus important que les chiffres peuvent laisser entendre, par fermeture d'établissements non viables, reconversion d'activité au sein de l'alimentation de détail, augmentation des surfaces moyennes, augmentation du nombre de points de vente par entreprise.

- **Le nombre de salariés augmentera, mais de manière très ténue**, le secteur de l'alimentation de détail se caractérisant d'abord par une étonnante stabilité en la matière.

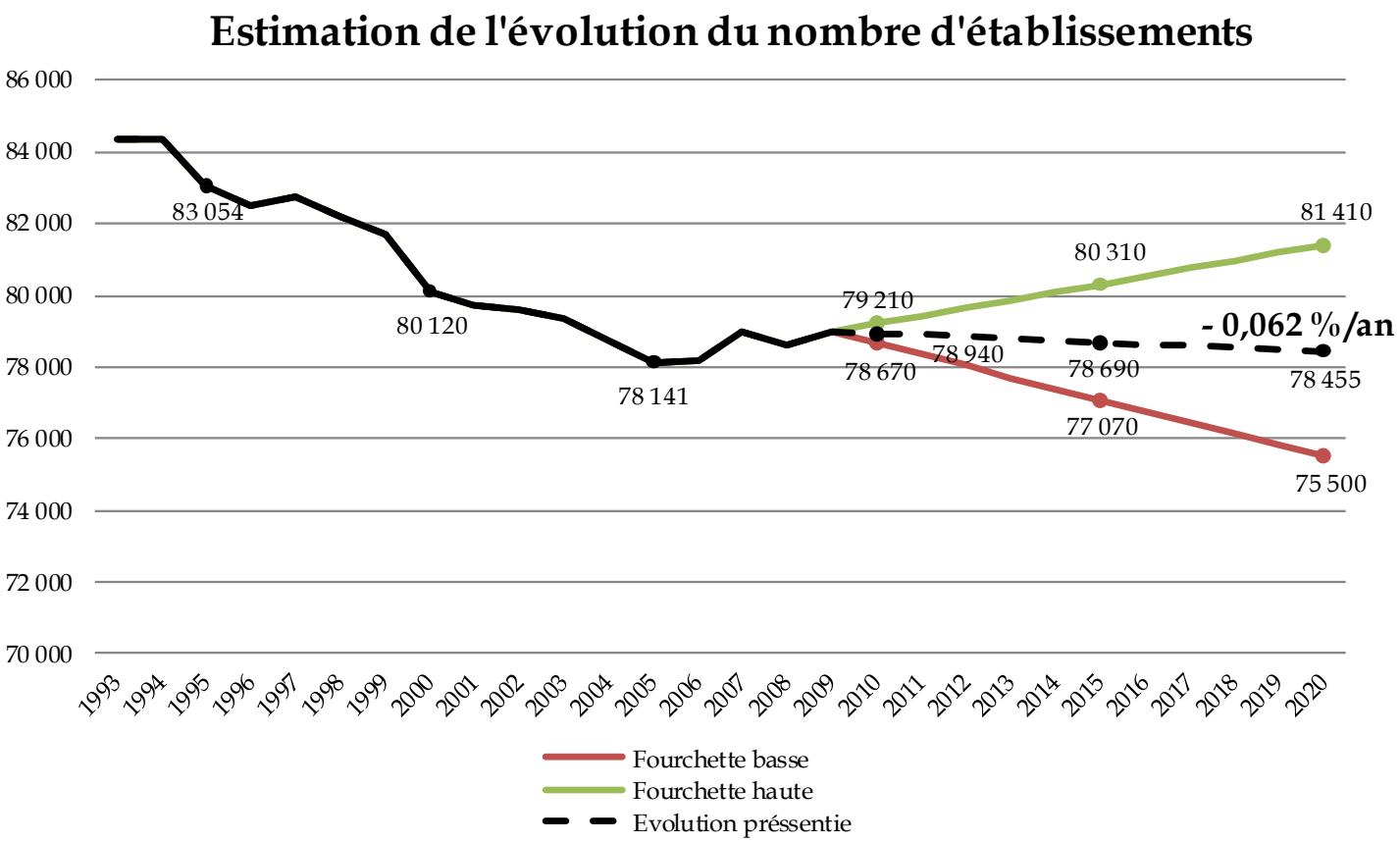
Ainsi la tendance générale **est fondamentalement à la stabilité**, **les nuances portant des croissances extrêmement faibles** en volume.

Ces conclusions pourraient apparaître comme légèrement pessimistes aux yeux des partenaires. Il nous semble cependant important de **retenir le message le plus solide**, quitte à ce que de bonnes surprises apparaissent à l'avenir (elles resteront de toute façon probablement très limitées en volume).

Enfin, nous conseillons aux partenaires de **surveiller de très près les chiffres 2010 et 2011** dès qu'ils paraîtront, de façon à voir si la vitesse de progression du nombre de salariés continue sur un régime identique aux cinq dernières années, ou s'il commence à se tasser.

Evolutions du nombre d'établissements

- Fourchette haute (en vert) : sur la base d'une évolution, avec un taux d'évolution annuel moyen de + 0,272% depuis 2005.
- Fourchette basse (en rouge) : sur la base d'une évolution, avec un taux d'évolution annuel moyen de – 0,412% depuis 1993.
- Fourchette pressentie (en pointillé) : - 0,062 % par an sur les prochaines années.

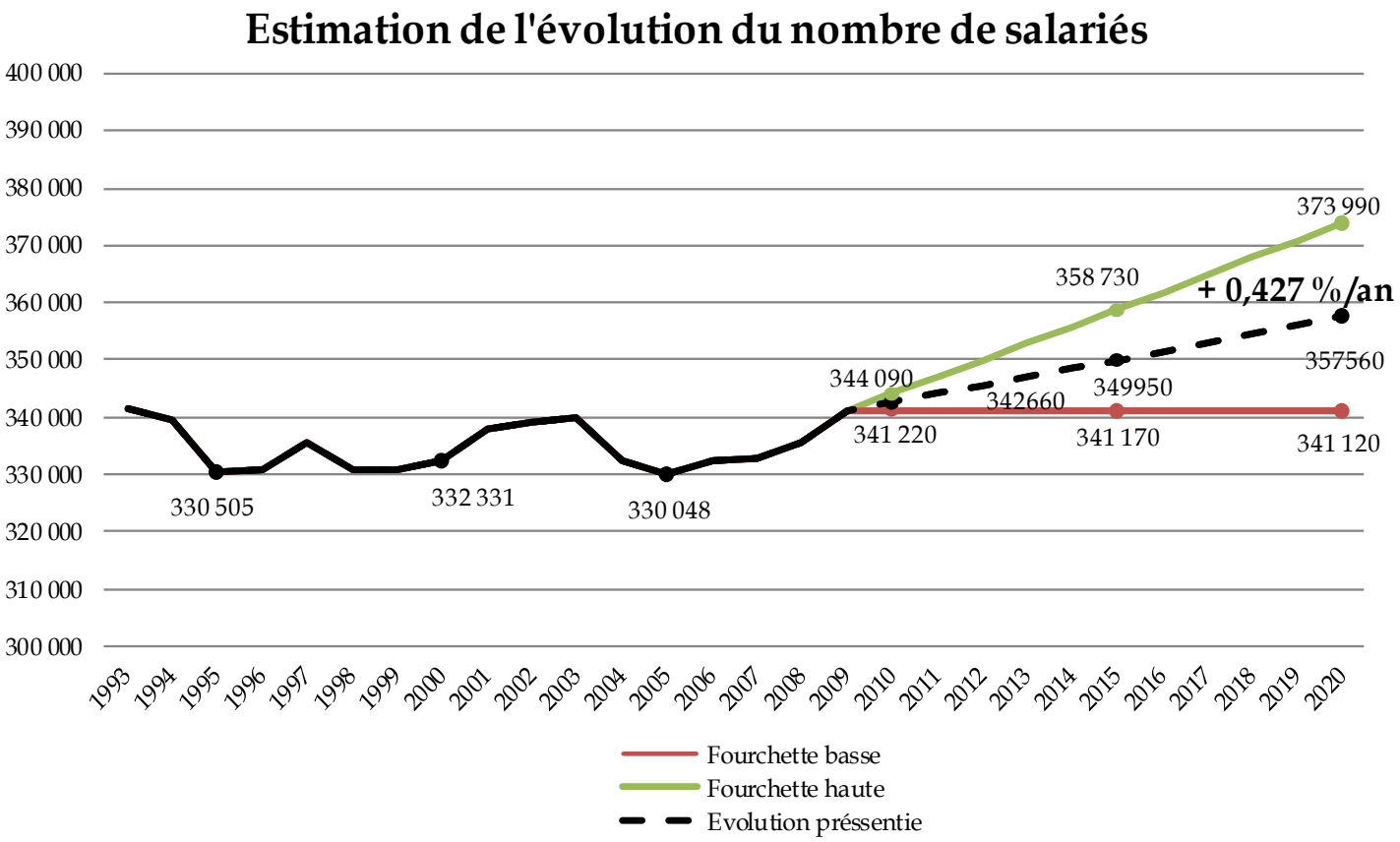


Unistatis - Traitement AB & A

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Evolutions du nombre de salariés:

- Fourchette haute (en vert) : sur la base d'une évolution, avec un taux d'évolution annuel moyen de + 0,837% depuis 2005.
- Fourchette basse (en rouge) : sur la base d'une évolution, avec un taux d'évolution annuel moyen de – 0,003% depuis 1993.
- Pressentie (en pointillé) : + 0,427 % /an pour les prochaines années.



Unistatis - Traitement AB & A

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**

8. Recommandations

9. **Annexes**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Note préalable sur l'élaboration des recommandations

- ***Ces recommandations sont fondées sur les constats et analyses effectués lors des investigations conduites auprès des représentants des professions, des partenaires et des entreprises***

  Pour mémoire, les démarches d'investigation ont été les suivantes :

  - Réunions et entretiens approfondis avec les représentants de l'Etat, les organisations syndicales de salariés, les organisations syndicales d'employeurs et des acteurs proches du secteur : **39 partenaires interrogés**
  - Analyse statistique des données du secteur tirées de **7 sources différentes**
  - **Comparaison avec 3 pays européens** et mise en avant des bonnes pratiques identifiées en termes de formation initiale et continue
  - Enquête qualitative auprès de **50 entreprises** sur l'ensemble des sous-secteurs et auprès de **9 organismes consulaires et associations de commerçants**
  - Enquête quantitative auprès de **500 entreprises**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Nous avons sélectionné 6 défis principaux que ces recommandations se fixent de relever

- ***Ces défis correspondent aux principales problématiques identifiées au cours des investigations, auxquelles les partenaires de ce CEP pourraient apporter des soutiens directs ou indirects aux entreprises et aux salariés***

  Ces défis ne sont pas exhaustifs, mais ce sont ceux que nous jugeons prioritaires pour le secteur et sur lesquels nous conseillons de concentrer les efforts. Cette approche nous a semblé préférable à un éparpillement en un long catalogue d'actions, que les partenaires n'auraient pu, en tout état de cause, toutes mettre en œuvre, et qui, par ailleurs, aurait fait courir le risque de passer à côté de l'essentiel.

Défi 1	**Valoriser résolument et collectivement l'image des métiers de l'alimentation de détail auprès du grand public et des salariés potentiels**
Défi 2	**Encourager une adaptation fine des offres aux attentes nouvelles des consommateurs**
Défi 3	**Faire de la professionnalisation du relationnel client un axe prioritaire de renforcement du secteur**
Défi 4	**Maintenir les efforts de maîtrise systématique par les professionnels des informations sur la santé et la nutrition**
Défi 5	**Sensibiliser et professionnaliser les chefs d'entreprise et leurs conjoints dans la gestion de leurs ressources humaines**
Défi 6	**Adapter l'offre de formation et ses modalités d'accès aux besoins clés des actuels et futurs professionnels**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Défi 1 : Valoriser résolument et collectivement l'image des métiers de l'alimentation de détail auprès du grand public et des salariés potentiels

Objectifs visés

- S'appuyer résolument et avec fierté sur les atouts actuels du secteur pour **promouvoir énergiquement** tant la **qualité et la spécificité de l'offre** que le **professionnalisme et la passion des métiers** de l'alimentation de détail
- Ainsi mettre des **mots explicites** et construire **une image forte et visible** des **atouts concurrentiels** irremplaçables du commerce et de l'artisanat de l'alimentation aux yeux des **consommateurs**
- **Attirer de meilleurs profils en formation initiale**, motivés par les métiers de bouche et permettre ainsi aux professionnels de disposer de **salariés qui s'engagent avec conviction et intérêt dans chaque spécialité**
- **Chasser les stéréotypes encore négatifs sur certains aspects de l'emploi** dans le commerce et l'artisanat de détail alimentaire

Principes-clés de conduite des actions

- Ne pas épuiser les moyens dans une grande campagne de communication coûteuse et unique, mais **s'appuyer avec persévérance, sur la durée, sur une multitude de canaux existants**
- Identifier et valoriser **les atouts communs et spécifiques au secteur dans son ensemble**, en laissant le cas échéant à chaque métier et territoire le soin de décliner et compléter les messages forts diffusés de manière commune et cohérente

  Pour assoir les conditions d'une approche collective et donc plus puissante avec une stratégie partagée au service de chaque profession (thématiques prioritaires, consensus sur les périodes opportunes pour mener les actions, etc.)
- Se positionner ainsi davantage en **animateur** de réseaux multiples, en **pourvoyeur** d'outils, en **tête chercheuse** insuffleuse d'idées nouvelles, qu'en maître d'œuvre unique et centralisateur

  En effet, l**a réussite de telles actions dépendra étroitement** :

- de la **simplicité** et de l'**unicité** des messages pour tous les secteurs[138] ;
- de **l'adhésion préalable des différentes fédérations** et de leurs adhérents et donc de la mobilisation largement anticipée des professionnels autour de ces messages et objectifs ;
- de la **répétitivité** et du maintien des actions dans la durée.

- Recenser et diffuser les bonnes pratiques en jouant systématiquement sur les points qui rassemblent la profession au-delà des particularités[139] propres à chaque secteur

Actions conseillées

1A. Identifier les messages clés et les diffuser aux professionnels pour qu'ils les relayent auprès des consommateurs

- **Lancer une réflexion approfondie entre les acteurs sur les arguments** communs, porteurs et durables pour promouvoir le secteur dans son ensemble : pour cela **mettre en place un groupe de travail** réunissant des représentants de branches, quelques professionnels engagés des différents sous-secteurs, ainsi que des **observateurs et experts externes** (en tendances de consommation, sociologie, communication).

  Un budget minimum serait à prévoir, pour pouvoir rémunérer des experts de haut niveau et pour faire conduire quelques enquêtes très qualitatives auprès de consommateurs. Il est en effet indispensable que les professions de l'alimentation de détail puissent bénéficier d'un regard extérieur sur l'image qu'elles génèrent aux yeux du grand public, et ne pas se limiter à l'image qu'elles pensent avoir d'elles-mêmes.

Les arguments de communication pour faire valoir certains atouts du secteur auprès du grand public :

- ***L'enjeu de sécurité dans un contexte de crises alimentaires à répétition devient déterminant : le professionnel est un gage de sécurité***
  - *l'attrait croissant du consommateur pour plus de visibilité sur la traçabilité et la fraîcheur des produits consommés est un facteur porteur*

---

138 *Boulangerie, Boucherie, Charcuterie, Détaillants en fruits et légumes, etc.*

139 *Ces particularités existent néanmoins et ne peuvent être négligées pour conduire auprès des professionnelles des actions crédibles. Cependant il convient d'agir systématiquement sur le « plus grand commun multiple »qui rassemble et non sur le « plus petit diviseur ».*

- *le besoin de confiance doit être mis à profit pour trouver chez l'artisan (ou le détaillant qui aura soigneusement sélectionné ses produits) la réponse adaptée : lui, connait l'origine de ses produits, lui, sait conseiller sur les modes de préparation les plus adaptés*

- ***Le retour au naturel, dû aux inquiétudes de nutrition, constitue une opportunité à ne pas rater***
  - *la lutte contre l'obésité, et les enjeux de santé, en général pèsent de plus en plus dans le quotidien du consommateur*
  - *la notion du « mieux manger » se propage*
- ***Le phénomène de retour aux valeurs du terroir et à la proximité est tout particulièrement porteur pour l'alimentation de détail***
  - *le respect de la tradition et le retour à l'authentique ne demandent qu'à être redécouverts*
  - *par ailleurs, avec les attentes croissantes de diminution de la trace carbone, les notions de consommation locale et de « mieux consommer » ne demandent qu'à trouver un acteur capable de les mettre en pratique dans le quotidien alimentaire*
- *Le commerce alimentaire de proximité est fortement porteur de démarche d'innovation ; ce constat est tout particulièrement étayé par l'apparition continuelle de produits nouveaux et/ou sur les évolutions des manières de travailler et présenter les produits fabriqués. Tous les secteurs sont concernés par cette innovation constante ; il n'en reste pas moins vrai que l'innovation dans le secteur est probablement moins visible et certainement moins mise en avant (contenu de la limitation des moyens de communication et aussi de démarches plus individuelles) que dans les grandes enseignes du commerce.*
- *Le consommateur est aujourd'hui en attente de contact humain, de convivialité et de conseil plus individualisé* ***dans un environnement sociétal de plus en plus individualiste***

  Le commerce alimentaire de proximité a toutes ces prédispositions ; ***il lui faut les faire encore mieux connaître*** *:*
  - *une* ***proximité de l'habitant*** *avec une* ***participation à la vie de quartier*** *;*
  - ***une relation humaine****, une capacité d'****empathie*** *avec la clientèle dans ses différents états d'esprit spécifiques au moment de l'acte d'achat (le convivial, le festif, le pratique, …)*
  - ***une serviabilité et une souplesse du service*** *apporté, que la grande distribution, ayant normalisé son offre pour des questions de rentabilité et de sécurité, ne peut offrir*
  - *la possibilité de créer des* ***espaces de vente chaleureux, originaux*** *et attractifs pour l'œil*
  - *la qualité et l'originalité des produits proposés qui égayent le quotidien*

- **Diffuser ces arguments sur le terrain** en les déclinant pour chaque sous-secteur et **favoriser leur mise en place concrète par les professionnels**
  - **Les diffuser** dans un premier temps par les canaux d'informations habituels des organisations professionnelles vers les professionnels : journaux de la profession, site Internet des Fédérations, dossiers de presse transmis aux périodiques professionnels, …

- Appuyer cette information écrite par **des moments d'échanges oraux entre professionnels** au sein des Chambres Syndicales et/ou des Chambres de Métiers de l'Artisanat et/ou des associations locales de commerçants et artisans
  * ce type de démarche impliquante et concrète de « parler vrai » donne une crédibilité aux messages ;
  * permet de traiter des problèmes de fond et de trouver des solutions pragmatiques pour le quotidien ;
  * affirme une véritable conviction des atouts clés du secteur par la voie testimoniale
- **Doter les professionnels des outils de communication nécessaires** afin qu'ils soient davantage les **ambassadeurs et les porteurs du message** au quotidien
  * leur construire des kits de communication du type argumentaire,
  * proposer à terme des images et des vidéos de haute qualité téléchargeables pour écrans plats (et écrans 3D à terme) installés dans les espaces de vente,
  * les diffuser par le biais du téléchargement sur les sites Internet de la profession : www.cgad.fr, sites des OP, www.artisanat.fr, www.artisanat.info (rubrique « espace artisan »)
- Accompagner cette démarche **d'actions de formation**,
  * en proposant à la fois les **formations dédiées** à ce sujet,
  * mais aussi et surtout en **ajoutant à l'ensemble des formations existantes** et bien suivies par les artisans, commerçants et leurs salariés, des modules ou messages sur l'importance de la communication et sur les arguments à mettre en avant ; en effet, si peu de professionnels consacreront le temps nécessaire pour une formation dédiée en la matière, beaucoup pourront être touchés par ce biais des formations existantes. Par ailleurs, le message sera d'autant plus percutant que le sujet principal de la formation ne sera pas la « communication », mais relèvera d'une thématique qui les préoccupera plus fortement. L'importance d'une bonne communication associée à tout acte professionnel apparaîtra ainsi plus nettement et sera bien plus convaincant pour les professionnels.

- Engager **une opération nationale grand public, spécifique et globale sur le secteur de l'alimentation**

Ceci permettra d'appuyer le travail quotidien des professionnels, car ils pourront y faire référence auprès de leurs clients, et sentiront que leurs représentants, les pouvoirs publics, les soutiennent dans leurs efforts.

Par exemple, tenter d'obtenir auprès du Fonds National de Promotion de Communication de l'Artisanat une telle campagne pour 2012 ou 2013.

La forme de cette campagne reste à imaginer : il pourrait s'agir d'une campagne classique avec achat d'espaces publicitaires dans les médias, sur Internet, ou par voie d'affichage et/ou des opérations originales et innovantes. Cette campagne ne devrait pas être un préalable à la diffusion des argumentaires auprès des professionnels, mais elle devrait plutôt venir la soutenir après quelques mois de déploiement sur le terrain

1B. Combattre résolument les idées reçues et valoriser les avantages du métier pour attirer davantage de jeunes

- **Continuer à améliorer la lisibilité du secteur en ciblant tout particulièrement les structures d'orientation de <u>l'Education Nationale</u> et les professeurs**
  - **renforcer l'expertise des psychologues conseillers d'orientation** sur les secteurs de l'artisanat de bouche : débouchés, évolutions de carrière possibles, passerelles entre secteurs, compétences valorisantes de demain, capacité à embaucher et à offrir des perspectives d'emploi à long terme, mais également notoriété, conditions de travail du 21ème siècle[140], etc.

    Cette **action essentielle** pourrait par exemple être conduite en réalisant, **avec la participation indispensable de l'éducation nationale,** un double[141] support commun[142] à l'ensemble du secteur de l'alimentation de détail

---

140 *Vacances, avantages sociaux, autonomie, convivialité de petites équipes, etc.*

141 *Un premier support à caractère technique, à l'attention par exemple des psychologues conseillers. Il serait orienté sur la présentation des aspects 21ième siècle, novateurs et porteurs d'avenir (techniques, humains, relationnels, etc.) probablement sous forme de fiches aisément consultables et mémorisables et permettant de répondre aux éventuelles questions ultérieures des élèves intéressés ; un second support serait plutôt destiné aux élèves sous forme audio-visuel, consultable par thématiques et favorisant explicitement le retour sur les conseillers pour approfondissement.*

142 *Ce qui n'empêcherait nullement dans le contenu de l'illustrer d'exemples tirés des différents sous-secteurs, en prenant soin de respecter la palette de la diversité qui, au demeurant, constitue un élément essentiel de son intérêt pour les futurs candidats.*

- **suggérer leur présence** aux réunions organisées par les Branches sur le sujet, en prenant soin de, par exemple :
  * contrôler préalablement les thématiques qui doivent rester positives et porteuses d'avenir,
  * favoriser la réflexion transversale en montrant les liens et les cohérences d'approches entre secteurs, la solidité d'un secteur aux déclinaisons multiples
- **faire connaître et promouvoir** les possibilités croissantes de choix de spécialisation tardive : les élèves de bacs généraux ou d'autres bacs techniques peuvent par exemple revenir sur d'autres formations après une expérience négative[143]
- **susciter la reconversion** pour des personnes éloignées du secteur mais qui en ont une réelle passion

• **Poursuivre les efforts de présentation directe des métiers aux <u>jeunes et à leurs parents</u>**

- en mettant en avant les **offres repères** du secteur en termes de salaires proposés, d'évolution de carrière, des possibilités d'entreprenariat et d'indépendance,…
- en continuant à **valoriser les produits, la facette « noble » des métiers de l'artisanat** qui font perdurer des savoir-faire nationaux en y alliant des concepts novateurs propres au 21ième siècle et porteurs : la technique de pointe à taille humaine, le respect de l'environnement, le respect des individus et de leur intégrité, la nouvelle prise en compte de la dimension sociétale des relations dans le commerce, etc.
- en **faisant témoigner,** au cours de **réunions organisées par la profession dans les écoles**, des jeunes comme **ambassadeurs de leur métier** qui se sont intégrés très positivement dans le monde du travail
- en **participant à différents salons étudiants** pour représenter, d'une voix commune, les métiers de l'alimentation de détail

Des supports et de nombreuses actions ont déjà été réalisés par les différentes fédérations, la confédération, l'APCMA, etc. ; il ne s'agirait ici nullement de refaire l'existant, généralement de qualité, mais plutôt de développer une entrée

143 *En multipliant, par exemple, les témoignages de reconversions réussies d'individus issus de formations et de niveaux très différents qui ont trouvé leur voie*

commune à tous les métiers de la CGAD. Cette entrée, vendeuse, motivante, aisément consultable sur Internet pourrait être la plaque tournante de la diversité, de la richesse, mais également de la cohérence de l'offre.

- **Envisager l'utilisation de nouveaux supports d'échanges qui touchent directement les <u>jeunes</u> : Internet et les réseaux sociaux**
  - en **s'appuyant sur les démarches novatrices déjà entreprises par certaines professions**[144] tels les sites ludiques permettant une **entrée « virtuelle » mais concrète dans le métier**, la possibilité de visualiser des films témoignages de jeunes professionnels, des jeux de simulation et d'identification type « serious games », etc.

    Poursuivre ainsi résolument les démarches déjà entreprises en la matière sur les sites Internet dédiés aux métiers et aux formations de l'artisanat et de l'alimentation.
  - constituer une **cellule d'animation sur les réseaux sociaux**, constitué de jeunes ayant une véritable sensibilité voir passion pour les métiers de l'alimentation, tout en maîtrisant parfaitement les techniques de communication sur ces réseaux.
- **Sensibiliser les <u>chefs d'entreprise/conjoints</u> sur les évolutions des jeunes, la nécessité d'assouplir et surtout d'enrichir leur approche de cette population**
  - en **mettant en perspective les évolutions** de génération sur une longue durée (nouveaux objectifs, l'attrait pour un équilibre de vie différent, les nouveaux relationnels dans la direction des Hommes, les nouveaux **codes de confiance** et de prise de responsabilité, etc.)
  - ceci afin que les échanges entre les professionnels et les jeunes à l'occasion des interventions en établissements scolaires, dans les journées portes ouvertes, à la réception des candidatures d'apprentissage de stages, voire au quotidien avec les parents de ces jeunes, etc. soient parfaitement au diapason des messages à faire passer sur l'intérêt de la profession.
- Pour conduire avec efficacité ses actions, **mutualiser et cumuler les savoirs et les expériences pour réussir collectivement**

144 *Le site dédié aux jeunes **jedeviensboucher.com** ou encore le site de l'Artisanat en France : « le virus de l'artisanat » (http://www.artisanat.info/jeunes#lire-fiche-chlik)*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Par secteurs au sein de la CGAD, des démarches en ce sens ont déjà été lancées. Il s'agirait ici, en priorité, de mutualiser l'existant et de l'animer de manière collective.

Cette approche devrait réunir et cumuler les avantages :

- **éviter les redondances éventuelles** avec l'existant et donc minimiser les coûts de réalisation : il s'agit d'éviter à tout prix de « réinventer la roue » alors que d'autres professions en ont déjà une véritable pratique et une démarche de progrès
- **faire croître en importance le sérieux et l'intérêt d'avenir de cette thématique,** sans stigmatiser un secteur en particulier, tout en donnant une dimension d'ampleur nationale à cette thématique.
- assurer avec détermination et dans la durée la **permanence de cette sensibilisation** et l'accompagner dans le temps par **l'actualisation, entre métiers, des bonnes pratiques**

- Pour cela, commencer par lancer une démarche interne au groupe des organisations professionnelles concernées de **recensement et de diffusion des bonnes pratiques** notamment sur les axes et les moyens de la différentiation vis-à-vis de la grande distribution alimentaire

  De manière à :

  - capitaliser sur les actions déjà conduites par certains secteurs réunis au sein de la CGAD, mais non nécessairement connues de tous les professionnels du même secteur et fréquemment ignorées des autres secteurs
  - préparer et prévenir les risques concurrentiels liés à l'offensive en cours de conquête du centre-ville par la GMA

  En :

  - définissant les thèmes prioritaires et un calendrier resserré de mise en œuvre
  - désignant un coordinateur responsable de la démarche et de la diffusion de ses résultats

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Défi 2 : Encourager une adaptation fine des offres aux attentes nouvelles des consommateurs

■ *Objectifs visés*

- **Adapter les produits et les services aux nouvelles attentes de la clientèle actuelle et potentielle**
- **Se positionner résolument sur la clientèle jeune, ne constituant pas nécessairement les clients d'aujourd'hui, mais étant potentiellement les clients de demain du commerce alimentaire de détail. Ce positionnement, ne devrait nullement contraindre les efforts continuels visant à répondre aux attentes des clients plus « traditionnels »**
- **Améliorer certains aspects encore jugés comme des points faibles de l'alimentation de détail vis-à-vis de la concurrence**

■ *Principes-clés de conduite des actions*

En termes d'état d'esprit dans la recherche des solutions :

- Ne pas « perdre son âme » dans la poursuite inopportune et perdue d'avance d'un combat frontal sur certains atouts de la concurrence (exemples du prix, de la profondeur de gamme)
- En revanche, savoir **s'appuyer sur les atouts réels et solides** de l'alimentation de détail, en sachant toutefois **ne pas se contenter de faire appel aux avantages historiques** bien connus des professionnels eux-mêmes, car ces derniers ne sont pas inaltérables ;
- Ainsi **savoir véritablement se mettre à l'écoute des tendances nouvelles** de la société, en acceptant d'entendre les images parfois négatives de la profession, et en recherchant une valorisation véritablement ancrée dans le XXIe siècle des atouts historiques de l'alimentation de détail.

En termes de mise en œuvre opérationnelle des actions :

- plus encore que pour la communication (défi 1), l'adaptation de l'offre est une **démarche individuelle des chefs d'entreprise**, aucune solution marketing générale ne peut être appliquée de manière uniforme sur l'ensemble des points de vente : ce qui serait une bonne idée commerciale dans telle situation pourrait conduire à une catastrophe dans telle autre.

- En outre, **la légitimité des organisations professionnelles**, syndicales et des pouvoirs publics **n'est pas la plus forte dans le registre commercial** aux yeux des professionnels : en effet, ces acteurs institutionnels sont plutôt perçus comme légitimes et actifs sur le terrain de la réglementation et de la formation notamment, alors que les professionnels feraient davantage confiance à des acteurs privés et à but lucratif pour les orienter sur les bonnes solutions permettant de développer les meilleurs produits et le chiffre d'affaires (des professionnels du même métier ayant connu un fort succès commercial, des fournisseurs, des franchiseurs, etc.)
- Le rôle de ces partenaires en la matière est ainsi davantage dans la **sensibilisation** à l'importance de l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins sociétaux, dans la capacité à **susciter des soutiens techniques** innovants (en formation, en offre de conseil, en outils), dans **l'animation d'échanges de bonnes pratiques** entre organisations professionnelles et entre professionnels, qu'en diffusion de solutions commerciales uniformes et préconçues.

■ *Actions conseillées*

2A. Prioriser quelques sujets clés d'évolution nécessaires de la réflexion sur l'offre

Nous pensons notamment aux cinq sujets suivants :

- **Lutter contre une certaine image de cherté du secteur** en articulant mieux la notion de prix par rapport aux points forts du secteur notamment en faisant valoir systématiquement, de manière argumentée et très illustrative[145] la qualité artisanale, le service, le conseil professionnel et l'originalité des produits[146]
- Pousser les professionnels à **développer plus systématiquement des offres à forte demande (notamment de prêt-à-consommer et de prêt-à-préparer** ou encore de **produits biologiques)** par des initiatives de soutien et de diffusion des idées innovantes de diversification remontées du terrain. Cette **demande est en forte progression** ; elle correspond surtout à des modes de consommation des jeunes, clients de demain

---

145 *Donc facilement mémorisable, comme par exemple et très indicativement « dans votre jambon payez la chair pas l'eau ».*

146 *Cf. Défi 1 pour le détail des arguments à mettre en avant par les organisations professionnelles et des exemples d'actions de valorisation.*

- ici aussi, **faire connaitre les bonnes pratiques et mettre en avant les exemples de succès** par des témoignages d'entreprises qui ont su se diversifier sur ces axes
- **diffuser des recettes** de produits prêts à consommer **qui ont fait la preuve de succès durable** chez de nombreux commerçants
- **mettre plus systématiquement et plus directement à la disposition** des professionnels les **études effectuées sur les demandes de consommation** actuelles

- **Encourager et soutenir des groupements locaux d'indépendants à concentrer leurs moyens commerciaux** et **négocier d'une seule voix** des facilités avec les acteurs et décideurs des agglomérations, des collectivités locales, …

  Le message sous-jacent à faire passer est essentiellement le suivant : l'offre véritable, et sur laquelle elle est vraiment concurrentielle, n'est pas uniquement celle du boucher ou du boulanger prise indépendamment, mais bien celle constituée par un groupe de commerçants/artisans dans une même zone géographique ; ainsi, il est indispensable de **concevoir et de présenter cette offre comme un tout cohérent**, à la fois en termes de communication, d'horaires, de complémentarité de produits, de services associés communs, etc.

  S'il est irréaliste et inopportun d'imaginer qu'elle puisse être conçue de manière totalement collective, chaque professionnel étant évidemment indépendant et souverain en la matière, il s'agit toutefois de trouver certains sujets de travail en commun pour lesquels la valeur ajoutée de la mutualisation est véritablement prouvée.

  - **favoriser le développement de techniques adaptées de marketing et de communication en local**

    Par exemple,

    * par la mise en place d'un **portail Internet** commun à plusieurs artisans d'un quartier ou d'un centre-ville dans lequel pourrait figurer les promotions du moment, les spécialités de la semaine à venir, les arrivages exceptionnels, les horaires d'ouverture, …
    * par une implication plus grande et toujours plus mutualisée dans l'**animation du quartier ou de la ville**
    * par une **mutualisation de certains services clients**, en particulier de la **livraison** ou encore de la mise à disposition des produits sur un **point unique d'emporte (drive in)**

- **pour inciter à une synergie inter-commerçants** au sein des quartiers et rassembler une offre complète permettant au client d'effectuer tous ses achats dans un **périmètre de vente restreint et multi-gammes**

  (Le consommateur étant aujourd'hui en demande de plus de praticité, de gain de temps et de proximité).

- **Suggérer aux chefs d'entreprise de ne pas fermer la réflexion sur leurs amplitudes horaires**

  Dans ce domaine, de nombreuses avancées ont été faites ; mais elles se heurtent concrètement, notamment en termes d'extension des plages horaires, aux limites de la masse salariale et de l'organisation concrète au sein des équipes, ainsi qu'aux capacités de résistance des chefs d'entreprise et de leur conjoint à la charge de travail. Il serait néanmoins probablement nécessaire d'aller encore plus loin ou de généraliser certaines avancées, non pas dans le sens d'une extension massive des plages horaires, mais plutôt dans l'esprit d'une adaptation fine de ces dernières aux particularités de la zone de chalandise.

  Par exemple en centre-ville ou dans les zones de fort passage :

  - en essayant de caler plus systématiquement ses propres horaires sur ceux des nouveaux concurrents,
  - en proposant éventuellement des adaptations des horaires de fermeture durant les périodes estivales,
  - en renonçant (pour certaines professions uniquement) à l'ouverture matinale,
  - en proposant pour les meilleurs clients[147] un service de commande à distance et de prise de livraison tardive (forme de drive adapté aux caractéristiques du commerce de proximité).

- **Favoriser le développement d'un service de livraison et de prise de commande à distance (via Internet),**

  Tout en prenant un certain nombre de **précautions** qui permettraient de limiter les risques, les coûts et la charge afférents :

  - surtout en centre-ville,
  - ouverture du service aux meilleurs clients,
  - association à une carte de fidélité,

147 *Afin de minimiser les risques de non-exécution de l'ordre par certains clients.*

- regroupement de ce service entre plusieurs artisans/commerçants,
- développement d'un point d'emporte commun[148]

- **Suggérer aux chefs d'entreprise, dans les situations adaptées, de réfléchir à la solution du drive in**
  - avec ou sans commande préalable (à noter que le véritable drive in sans commande préalable peut être parfaitement adapté à certains métiers ; citons par exemple la boulangerie)
  - dans les tissus urbains le permettant (espaces suffisants, pas trop de contraintes imposées aux déplacements automobile, etc.) et dans lesquels le mode de déplacement dominant est bien l'automobile (périphéries, zones rurales, etc.)

2B. Mettre en place trois types d'action pour aider les professionnels : sensibilisation, soutiens techniques, échange de bonnes pratiques

- **Sensibilisation** à l'importance de l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins sociétaux

  Par les fédérations professionnelles de chacun des métiers : renforcer et amplifier les actions déjà conduites sur les différentes thématiques permettant de relever le défi 2[149] ; les actions et canaux décrits dans le défi 1 pour la communication sont tout à fait adaptés pour ce faire.

- Capacité à **susciter des soutiens techniques** innovants (en formation, en offre de conseil, en outils)

  Si les partenaires ne peuvent être les porteurs directs de projets d'évolution de l'offre, ils peuvent cependant soutenir les acteurs publics et privés légitimes pour aider les professionnels en la matière. Nous pensons en particulier :
  - aux formateurs spécialisés dans le marketing (dans le sens premier de l'adaptation de l'offre à la demande), que les partenaires pourraient soutenir dans de nouvelles ingénieries et dans la communication de leurs offres innovantes d'actions de formation en la matière,

---

148 *Ces différentes techniques sont mises en place par certaines enseignes de GMS ; il conviendrait probablement que le commerce de détail adapte ces formes nouvelles de service en les enrichissant de son savoir-faire en matière de relationnel client.*

149 *Cf. énumération du carré précédent*

- aux consultants spécialisés dans le même domaine ; si le recours direct à ces derniers semble peu crédible pour les professionnels pour des raisons de coût, des prestations pourraient être commandées de manière collective par le biais des organisations professionnelles ou d'associations locales ; le soutien par les partenaires pourrait par exemple consister en la matière au repérage des consultants compétents, à la diffusion de leurs coordonnées aux groupements, à l'identification de financements des prestations de conseil, etc.

- **Animation d'échanges de bonnes pratiques**

  Il s'agit d'un point clé de la sensibilisation : le message d'une évolution de l'offre ne devient véritablement crédible que s'il a été mis en œuvre par un confrère et que ce dernier a véritablement réussi dans son projet. Il s'agit ici non pas de pousser à employer les mêmes solutions, mais plutôt à ouvrir la réflexion de chacun à de nouvelles perspectives sur sa propre offre.

  - par un **coordinateur à désigner**, nourrir les supports d'information[150] propre à chaque secteur d'une rubrique « Comment procèdent vos collègues des autres secteurs de l'alimentation de détail »[151]. À noter que les périodiques spécialisés font déjà largement écho de ces initiatives, mais qu'il s'agirait d'en augmenter l'ampleur et de toucher l'ensemble des professions,
  - éventuellement par ce même coordinateur, mettre en place un **dispositif de mutualisation** et d'information des conseillers de chaque fédération sur les bonnes pratiques, les initiatives porteuses de succès. Cette approche pourrait avantageusement être portée et animée par la CGAD par la mise en place et l'animation d'une réunion annuelle des conseillers de chaque fédération. Ces derniers auraient été préalablement investis de cette mission de collecte des bonnes pratiques pour leurs propres secteurs dans la thématique retenue[152].

---

150 *Par exemple lettre d'information, journal de la profession, communication lors des réunions professionnelles du secteur, etc.*

151 *Il s'agit ici d'un titre purement illustratif.*

152 *Cette démarche pour être efficace et concrète devrait reposer sur le choix et la limitation préalable de deux ou trois (maximum) thématiques considérées comme prioritaires par les partenaires du CEP.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Défi 3 : Faire de la professionnalisation du relationnel client un axe prioritaire de renforcement du secteur

■ *Objectifs visés*

- **Transformer les atouts réels** du commerce et de l'artisanat de l'alimentation de détail, mais **pas forcément perçus clairement par les clients, en un message explicite diffusé au quotidien**, véritable fer de lance de lutte contre la concurrence et de développement des parts de marché
- **Pour cela, appuyer les connaissances et les techniques de communication de tous les professionnels en contact avec le client (chefs d'entreprise, conjoints, salariés, apprentis)** pour les aider à communiquer sur les axes véritablement différenciants du secteur : accueil personnalisé, savoir-faire, authenticité, gastronomie, sécurité alimentaire, etc. (voir ces éléments largement développés dans les parties précédentes)

■ *Principes-clés de conduite des actions*

- **Prioriser absolument *l'échange oral* entre les professionnels et les clients** : ce canal de communication est le plus percutant, et aucune concurrence n'en dispose véritablement[153]
- **Sensibiliser *l'ensemble* des professionnels en contact avec le client**, sans craindre d'insister auprès des chefs d'entreprise et leurs conjoints, sans oublier les salariés non dédiés à la vente mais présents toutefois dans l'espace de vente, ainsi que les apprentis, qui doivent être sensibilisés au plus tôt à l'importance du relationnel client.

153 *Les projets nombreux de développements des relations entre les caissières de grandes surfaces et le client n'ont pas été couronnés de succès, et la disparition progressive des premières ne risque pas d'améliorer la situation de la grande distribution en la matière.*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

■ *Actions conseillées*

3A. Développer significativement la thématique du relationnel client en formation initiale

- **Insister de manière plus systématique sur les enjeux de « savoir-être »**
  - introduire dès le début des formations, voire en amont au niveau de l'orientation, **une sensibilisation très appuyée** à l'importance du relationnel client et donc du **savoir-être**, en démontrant que la maîtrise du geste professionnel non accompagné de la qualité relationnelle correspondante est totalement insuffisante à la maîtrise véritable du métier et à l'obtention du diplôme
  - mettre en place des modalités pédagogiques innovantes pour faire passer le message : renforcement des exercices de simulation, mise en place éventuelle de véritables cours sur l'accueil en utilisant plus systématiquement les outils de vidéo simulation, voire même le recours à des comédiens[154]
  - introduire cette sensibilité et ce discours dans tous les modules de formation, y compris techniques : par exemple en faisant systématiquement formuler par l'élève quelques phrases valorisant aux yeux d'un client fictif le travail technique qu'il vient de réaliser.
- **Augmenter radicalement la part du relationnel et du conseil client dans les programmes de formation initiale**, y compris (et presque surtout) dans les diplômes techniques des métiers

  Au-delà du socle de compétences liées au geste professionnel et à la vente, **introduire des modules de formation « conseil au client »** reposant par exemple sur :
  - la connaissance des **tendances sociétales** en matière d'attentes et de besoins des clients, segmentées de manière pragmatique en grands types de population (générations, classes sociales et de pouvoir d'achat, etc.),
  - la maîtrise des **techniques de communication** et en particulier la capacité d'écoute et de décryptage des attentes du client en fonction de son apparence, de ses formulations, etc.,

---

154 *Pour mémoire cette solution est par exemple systématiquement utilisée dans les formations d'hôtes/hôtesses d'accueil.*

- **davantage de culture générale** afin de savoir notamment mieux communiquer sur l'origine des produits (histoire, connaissance et situation géographique des régions et des terroirs, …),
- **les tendances culinaires** en termes de produits, mais aussi de modes de préparation et de cuisson, etc.

- **Augmenter,** en conséquence, **le poids de ces thématiques dans le référentiel de certification** : prévoir des évaluations spécifiques et bien adaptées en la matière (oraux), augmenter la pondération de ces matières dans la note finale, etc.

- **Favoriser plus systématiquement la multi-expérience dans le parcours de formation des jeunes**

  Il s'agirait de donner aux jeunes une **vision plus large du contact clientèle** et une certaine aisance relationnelle en leur procurant la possibilité **d'échanger commercialement avec des clientèles plus systématiquement différentes** durant leur formation

  - encourager le passage par **plusieurs professions** de l'artisanat alimentaire[155].Malheureusement peu réaliste pour les formations techniques, ce principe pourrait en revanche être développé pour les formations à la vente.
  - inciter, autant que nécessaire, à la **diversification des types d'expériences et des environnements de travail**
    * par exemple, centres urbains / zones rurales,
    * ou encore petites structures indépendantes / grandes boutiques

155 *Rappel : certains artisans ont d'ores et déjà fait leur cette pratique. Toutefois, surtout lorsqu'il s'agit de bons profils, d'autres mettent en place des stratégies de maintien dans l'entreprise. Ces pratiques sont aisément compréhensibles en situation de pénurie de profils motivés mais peuvent être contradictoires aux intérêts à long terme de développement du secteur*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

3B. De la même manière, améliorer les compétences des professionnels en place par le biais de la formation continue

- **Investir à l'échelle du secteur dans une ingénierie pédagogique du relationnel client dans l'alimentation de détail**
  - repérer un ou plusieurs organismes de formation spécialisés en techniques de communication et connaissant bien l'alimentation de détail
  - monter un groupe de travail de représentants de la profession et travailler avec ce/ces prestataires à la conception d'un socle pédagogique **commun** à l'ensemble de l'alimentation de détail, **spécifiquement adapté** aux problématiques très particulières de ce secteur.
  - ayant financé l'ingénierie pédagogique, en **conserver la propriété et la diffuser largement** à l'ensemble des organismes de formation concernés, afin qu'ils l'incluent dans leur propre cursus pédagogique. À noter que cela pourrait intéresser aussi des établissements de formation initiale.
  - imposer/inciter les organismes de formation **à introduire ces thématiques dans la plupart de leurs formations**, au-delà des formations spécifiquement dédiées au relationnel client. Si cette introduction est incongrue dans certains stages (exemple : comptabilité) il faut cependant démontrer qu'elle est fondamentale dans de nombreux autres (et notamment dans les formations techniques métiers)

  Pour engager le travail, les partenaires du CEP pourraient désigner un coordinateur en charge de ce projet, afin de :
  - définir avec les professionnels les thématiques prioritaires transverses à tous les secteurs à développer dans les formations à construire,
  - participer à l'élaboration d'argumentaires de promotion de ces formations attrayants, motivants et vendeurs,
  - répercuter sur les organisations professionnelles concernées et éventuellement les organismes de formation les bonnes idées, les démarches qui fonctionnent, les écueils à éviter.

- **Sensibiliser les dirigeants à une démarche pédagogique en interne sur cet axe**

  La professionnalisation des salariés sur l'accueil et le conseil passe avant tout par **l'exemplarité du dirigeant** et de son conjoint. En outre, ils peuvent être au quotidien les relais auprès des salariés des techniques de communication qu'ils auront apprises et adaptées à leur propre entreprise.

Ceci pourrait être facilité par la **création d'un programme spécifique pour les dirigeants et leurs conjoints**

- financé par FAFCEA, ou par l'OPCA pour les dirigeants salariés,
- avec des modalités d'accès à ce programme facilitées et tenant compte des contraintes temps élevées
  * sous la forme d'un enchainement de soirées ou matinées qui équivaudrait à un jour ou deux de formation étalés sur plusieurs semaines,
  * voire par la mise en ligne de vidéos d'e-formation.

Défi 4 : Maintenir les efforts de maîtrise systématique par les professionnels des informations sur la santé et la nutrition

Objectifs visés

Le niveau d'information et de respect de la réglementation dans le domaine de la sécurité alimentaire est reconnu comme étant de « **bon niveau** »[156], et il est probable que la période de montée en puissance des exigences soit maintenant derrière nous.

Cependant un effort (résiduel) nous semble encore à maintenir dans les domaines suivants :

- **Faire connaître plus explicitement aux yeux du grand public les efforts considérables** conduits en matière de sécurité alimentaire, et la **position d'excellence obtenue**, car il est probable que des images moins favorables restent parfois attachées à tort au secteur [157]
- **S'assurer que l'exhaustivité des professionnels respecte véritablement ces règles sécuritaires**, y compris les non adhérents aux organisations professionnelles, les entreprises montées par des non professionnels sans formation initiale, etc. ; en effet, il suffira d'un accident pour que l'image négative rejaillisse lourdement sur l'ensemble du secteur[158]
- **Améliorer la prise en compte des aspects nutritionnels** dans la composition des produits et dans le discours tenu auprès de la clientèle ; la position de déni encore parfois tenue par quelques professionnels[159] n'est à notre avis pas pertinente : sans changer fondamentalement les positions, ce qui serait une erreur, il faut probablement être en mesure d'améliorer certains points encore problématiques (certains taux de sel par exemple), et tenir un discours renseigné et construit en la matière, montrant au client que le sujet a bien été pris en compte sérieusement

---

156 *Cf. analyse qualitative*

157 *Industrie = respect des normes ; artisanat et « petit commerce » = « bons produits, mais pas très sûrs au plan du respect des règles d'hygiène »*

158 *On ne manquera pas de noter, par exemple, les impacts considérables de tels accidents dans la restauration rapide*

159 *« les clients viennent chercher chez nous du goût, pas de l'équilibre nutritionnel »,*

- Au-delà des chefs d'entreprise, professionnaliser plus systématiquement **leurs équipes** sur ces deux axes majeurs des attentes de la clientèle

Principes-clés de conduite des actions

- S'agissant d'un sujet déjà très bien porté depuis plusieurs années par les partenaires, et notamment les organisations professionnelles, choisir de prolonger et de **maintenir les efforts sur les actions déjà mises en place** plutôt qu'en concevoir de nouvelles

Actions conseillées

4A. Faciliter la prise en compte des nouvelles réglementations par une présentation plus pédagogique prise en charge par les Fédérations professionnelles

- **créer une rubrique spécialisée « Santé, sécurité et nutrition »** sur le site Internet des Fédérations pourrait être une première approche
  - avec un **guide des bonnes pratiques** sur les aspects de santé (sécurité alimentaire, nutrition, allergènes, …) incluant des fiches actions ciblées et synthétiques, et autorisant l'identification par un système de recherche avec mots-clés,
  - assurant une **mise à jour régulière**, en fonction des nouvelles réglementations,
  - mettant à disposition des **outils d'autodiagnostic** simples,
  - prodiguant des **conseils sur les différentes manières de faire connaître** ces efforts et ce savoir-faire auprès des clients : « en valorisant sans inquiéter », « en expliquant sans ennuyer ».

  Certaines de ces actions ont déjà été mises en place par des Fédérations ; quelques **bons exemples d'outils pratiques ont été identifiés ;** leurs diffusions pourraient être généralisées après adaptation éventuelle chaque fois que celle-ci s'avèrerait nécessaire :

  ➔ « **NUTRI INFO »** : le nouvel outil de calcul nutritionnel et de déclaration des allergènes pour les artisans pâtissiers

  ➔ Les « **Quizz Hygiène »** du Centre Technique des Métiers de la Pâtisserie

  ➔ **La charte de bonnes pratiques en matière de développement durable** dans les boucheries charcuteries artisanales par la CFBCT

Tous ces travaux, particulièrement intéressants et très professionnels pourraient avantageusement être mutualisés sur la base d'aménagements simples et rapides.

- **faciliter l'identification des organismes** à contacter **susceptibles de proposer un soutien** pour des actions d'amélioration ou de mise à jour sur lesquelles les artisans indépendants ne peuvent agir seuls.

4B. Encourager la désignation d'un salarié responsable référent auprès des autres membres de l'équipe dans le domaine de la sécurité/santé

Certains professionnels de grandes et moyennes structures ont en effet déjà intégré ce principe qui consiste à **responsabiliser un salarié à la veille sur les évolutions réglementaires** afin qu'il ait une fonction d'alerte auprès du/des dirigeant(s) sur les aspects d'hygiène du personnel, des locaux, les conditions de stockage, de transport, de choix des matières premières, etc. qui impactent la **qualité et la sureté des produits**

Cette responsabilité viendrait s'ajouter aux missions habituelles de ce salarié, qu'il soit technicien ou vendeur. Elle pourrait trouver une reconnaissance explicite par l'entreprise (cf. 5C.).

Types de soutiens envisageables :

- **garantir** durablement une **prise en charge** de ces formations, sans les classer dans les formations obligatoires théoriquement non éligibles à la formation professionnelle, pour en encourager le recours (compte tenu de l'évolution constante des textes et de leur niveau de technicité parfois complexe),
- la mise en place d'un **système de formation à distance accessible en ligne ou par envois réguliers de fichiers** pour le salarié en charge,
- des **outils de valorisation pour le salarié qui aura accepté de remplir ce rôle et d'en assumer les responsabilités** : certificat de reconnaissance, valorisation par un système de rémunération plus avantageux, …

Cette démarche représente par ailleurs un élément important pour favoriser la progression interne et la responsabilisation des salariés (cf. dernière partie des recommandations).

4C. Renforcer encore et généraliser systématiquement la formation sur les aspects sécuritaires pour les chefs d'entreprise et les salariés[160]

- adapter encore les « stages Sécurité » pour qu'ils soient **courts, pragmatiques et surtout directement applicables dans l'entreprise**, et les faire connaitre
- tenter d'intégrer des modules de sensibilisation aux aspects de traçabilité, allergènes, origine des produits dans l'ensemble des parcours de formation
  - en dernière année de CAP par exemple, pour que les apprentis aient la maturité nécessaire,
  - il serait également envisageable de créer une mention complémentaire.

160 *Détails des modalités de la formation dans la dernière partie des recommandations*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Défi 5 : Sensibiliser et professionnaliser les chefs d'entreprise et leurs conjoints à la gestion de leurs ressources humaines

Objectifs visés

Cet objectif est valable pour de nombreux secteurs composés comme ici de très petites entreprises. Ces secteurs ont à la fois de **forts besoins** (les équipes sont leur richesse) et de **plus grandes difficultés** (du fait de la taille, une difficulté objective à professionnaliser la fonction GRH).

De **nombreux avantages** que nous ne répéterons pas ici sont à attendre d'une telle professionnalisation : meilleurs recrutements, meilleure ambiance d'équipe (élément clé tant en interne que vis-à-vis de la clientèle), amélioration de la qualité et de la productivité, fidélisation, diminution des risques liés par méconnaissance à un mauvais respect de la réglementation, etc.

Cependant, cet objectif prend **un relief particulier** dans le commerce et l'artisanat de l'alimentation de détail au moins sur trois enjeux spécifiques à ce secteur :

- Développer **la motivation et l'implication** des salariés, la plupart d'entre eux étant en contact avec la clientèle, et ce contact étant décisif pour l'entreprise (cf. Défi 3), alors que les difficultés liées au savoir-être seraient plutôt croissantes.
- Encourager **les progressions internes et les reconnaître pour fidéliser davantage** les salariés dans la durée, et plus largement pour rendre **plus attractif** le secteur à ses entrants potentiels
- **Déléguer mieux et plus** afin d'engager un mouvement décisif de moindre implication du dirigeant et son conjoint, et faciliter le développement des entreprises multi-établissements par émergence de « bras droits » responsables d'un point de vente.

Principes-clés de conduite des actions

- **Se méfier de tout discours théorique, donneur de leçons, technocratique**, ou encore de placage de solutions, ce risque étant élevée en matière de GRH, et particulièrement mal reçu dans l'artisanat et le commerce
- **Relier** systématiquement, à la fois dans la sensibilisation et la formation des chefs d'entreprise et des conjoints, la **solution GRH avec la problématique** qu'elle est destinée à traiter ; en particulier lorsque le lien avec l'économie est en

jeu (fidélisation de la clientèle, augmentation du panier moyen, abaissement des charges indirectes liées au turnover, etc.). Montrer ainsi qu'on ne fait pas de la GRH pour faire de la GRH, mais pour améliorer les performances de l'entreprise (alors même que sur le fond, les partenaires poursuivent bien aussi un objectif en tant que tel d'amélioration des conditions d'exercice professionnel et de carrière des salariés)

- **S'appuyer au maximum sur les avancées déjà réalisées** par plusieurs branches du secteur en matière de GRH, en **mutualisant les bonnes idées** et les avancées des uns des autres
- Eventuellement en complément se rapprocher, pour recueil de suggestions innovantes et des écueils à éviter, de fédérations professionnelles[161] ayant sur la thématique de la GRH une expérience réussie et partiellement transposable après adaptation

■ *Actions conseillées*

5A. Introduire pleinement la GRH au sens large dans l'information et le conseil apporté par les organisations professionnelles notamment

- **Introduire explicitement la thématique de la GRH dans tous les supports de communication** de chacun des secteurs pour montrer concrètement les apports des actions RH en s'attachant à des problématiques spécifiques, directement liées à des préoccupations dans les entreprises et notamment les TPE.
  - dans les **lettres et magazines** à destination des adhérents de chacun des secteurs de la CGAD, auxquels pourraient être ajoutée une **rubrique RH** récurrente,
  - sur les **sites** Internet des organisations professionnelles auxquels pourrait être ajouté un **onglet GRH** avec des témoignages de pratiques concrètes d'autres professionnels par exemple.

  Enrichir systématiquement cette rubrique, propre à chaque secteur, de ce qui se fait avec réussite[162] dans les autres secteurs de la CGAD

---

161 *D'artisans dans d'autres secteurs par exemple*

162 *De manière brève, concrète sur la base par exemple de témoignages de manière à entretenir et développer auprès des adhérents la vision plus transversale et en mouvement innovant de l'ensemble du secteur*

- Montrer explicitement que la GRH **ne se limite pas aux problématiques de droit social**, ce dernier terrain étant celui sur lequel sont traditionnellement positionnées les organisations professionnelles et les chambres consulaires. **Investir** ainsi radicalement et explicitement **les terrains plus qualitatifs de la GRH, tels que le management, de la motivation, de l'évaluation**, etc.

5B. Constituer une boîte à outils à destination des entreprises, commune aux différents secteurs, mais déclinable par métiers

- **Constituer progressivement, et de manière mutualisée sur l'ensemble de l'alimentation de détail, une telle boîte à outils**

  Celle-ci pourrait notamment être constituée :

  - d'outils d'**aide au recrutement**
    * les techniques d'entretien d'embauche (forme, durée, préparation, formalisme nécessaire, etc.),
    * les moyens de repérage de la motivation,
    * les points clefs à vérifier dans le parcours du futur salarié,
    * sa conception du métier : importance relative du geste professionnel de l'accueil, du relationnel dans l'équipe, du « savoir-être », etc.,
    * les points clefs à souligner sur les attentes, les niveaux d'exigence de l'entreprise, les habitudes de fonctionnement (périodes de vacances par exemple).
  - d'outils d'**accompagnement à** l'**intégration** des nouvelles recrues
    * qui est concerné par un tel parcours et comment l'adapter ? (par exemple parcours spécifique à l'apprenti, parcours propre au salarié confirmé, quelles différences, mais aussi quelles obligations ?),
    * les points clefs à suivre lors de l'intégration,
    * la conduite et la nécessité des entretiens de parcours d'intégration,
    * la fixation des objectifs et des points de progression.
  - d'outils d'**évaluation** des salariés

    Entretiens annuels, entretiens professionnels, analyse des besoins et recueil des souhaits des salariés, …
  - d'outils d'accompagnement de la **progression** des salariés (cf. 5C ci-après)
  - d'une **brochure sur le thème** « ***Comment s'adresser aux jeunes*** »

- **La constitution de cette boîte à outils, pour plus d'efficacité, de rapidité, de limitation des coûts pourrait être constituée en deux temps :**
  - 1er temps : élaboration d'une structure et d'outils communs, mais adaptables à tous les secteurs et modulables par eux ; cette démarche pourrait être assurée par exemple par la CGAD à l'avantage[163] de tous les secteurs adhérents,
  - 2e temps : mise à disposition de cette boîte outils et personnalisation à chaque secteur concerné.

5C. Favoriser des progressions dans l'entreprise et leur reconnaissance explicite

C'est un argument clef de la fidélisation : entrer en pâtisserie, boucherie, fromagerie, … ce n'est pas « rester toute sa vie dans le même travail et avec la même rémunération ».

S'impliquer dans l'élargissement des responsabilités et dans l'amélioration des compétences des salariés a des impacts concrets et palpables en termes de reconnaissance, d'intérêt au travail, de rémunération. Cela permet par ailleurs de pouvoir **déléguer avec confiance** et assurer au chef d'entreprise et son conjoint un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée.

La construction de tels parcours nécessite de considérer avec précaution les contraintes propres au secteur : la formation initiale possède peu de niveaux, les marges de manœuvre en rémunération restent faibles, la taille des structures ne permet pas toujours une mobilité interne avec des étapes tracées… Il s'agit donc de **jouer sur des variations** peut-être moins ambitieuses, mais **valorisantes et valorisées.**

- **Identifier plus clairement les champs de responsabilités complémentaires qui peuvent être accordées progressivement aux salariés et qui sont utiles à l'entreprise**

  Rappelons des éléments essentiels qui ont été mis en avant par l'analyse qualitative et les entretiens conduits :

163 *Pour mémoire, une telle approche serait probablement, auprès des psychologues conseillers d'orientation, un des exemples porteurs et concrets de la force unitaire du secteur, et de son inscription dans une démarche de progrès répondant aux enjeux humains et aux préoccupation d'avenir du 21ième siècle*

- l'expertise complémentaire en gestion de l'hygiène du laboratoire et/ou de l'espace de vente que peut détenir un des salariés de l'équipe,
- le suivi du stock et le réapprovisionnement,
- la participation aux opérations de promotion telle que la décoration du magasin ou des mailings occasionnels sur les nouveaux produits, …,
- l'encadrement d'une équipe ou des alternants

- Proposer aux chefs d'entreprise **des modèles de progression interne leur permettant de la rendre visible et valorisante**
  - avec des exemples de bonnes pratiques,
  - des choix de dénomination des nouvelles responsabilités,
  - un système de rémunération plus différenciant,
  - **faciliter l'accès à la formation** (cf. défi 6).
- **Prendre en compte ces modèles de progression interne lors de création/adaptation des référentiels de formation continue**
  - tenter de faire coordonner les stages (intitulé, contenu, …) avec ces modèles
- Ici la constitution de **fiches pratiques**[164] inter-secteurs serait probablement utile et performante, notamment pour les compétences transversales, c'est-à-dire autres que celles spécifiques aux métiers :
  - fiche de poste référent,
  - savoirs référents nécessaires,
  - dispositifs de formation possibles.
- **Encourager les branches du secteur à réviser leur classification des emplois** de leur convention collective dans un sens permettant une reconnaissance officielle de l'extension des responsabilités
  - introduire des critères de progression complémentaire, au-delà de la maîtrise du geste professionnel, appuyés sur les compétences de type relation client, suivi de gestion, suivi qualité/sécurité, etc.

    Il peut s'agir, selon la nature de la classification des emplois :
    * si critères classants, de mieux préciser et pondérer les critères portant sur ces nouvelles compétences à enjeu

164 *Accessibles et consultables sur Internet*

* si Parodi, faire des compléments d'information dans des descriptifs de postes

- une telle démarche peut tout à fait éviter l'écueil d'une inflation trop importante des masses salariales ; ce ne devrait donc pas être un argument pour ne pas s'y engager. En effet, une telle reconnaissance à une très forte portée symbolique, sans que, pour autant, le nombre de points complémentaires (et donc la rémunération) soit considérable.

Défi 6 : Adapter l'offre de formation et ses modalités d'accès aux besoins clés des actuels et futurs professionnels

■ *Objectifs visés*

- Former et **préparer les actuels et futurs salariés aux compétences de demain** pour conserver et renforcer les atouts clés du secteur
- **Renforcer encore une formation** qui d'une manière générale est considérée par les professionnels comme étant de qualité
- À moyens constants, **orienter les actifs du secteur vers des thématiques de formation insuffisamment recourues** et pourtant représentant un levier incontournable pour répondre à l'ensemble des défis

Cet axe de la formation a déjà été largement développé au fil des 5 premiers défis, et nous ne reviendrons pas ici sur les suggestions proposées plus haut. Nous avons cependant souhaité le faire figurer comme un défi en tant que tel, du fait de son importance majeure.

■ *Actions conseillées*

6A. Infléchir l'offre de formation initiale

- **Lors des révisions de référentiels de diplômes, rééquilibrer le poids des matières en fonction des nouveaux enjeux en compétences identifiés**

  Pour mémoire, les thématiques communes suivantes doivent prendre une importance plus nettement lisible :

  - le relationnel client,
  - le conseil professionnel,
  - les aspects de sécurité et d'hygiène, de nutrition.

- **Envisager de faire plus systématiquement intervenir des producteurs dans les programmes en classe**, pour susciter la passion du produit et renforcer tous les aspects de vente (relationnel, histoire du produit, traçabilité, …)

  Cette approche permettrait par ailleurs de traiter et d'encore mieux **préparer les professionnels aux enjeux des filières d'approvisionnement** :

  - intérêt du cahier des charges, comment le rédiger, les points juridiques à prendre en compte,

- les conditions et l'intérêt d'une meilleure intégration, les leviers à utiliser, …

6B. Poursuivre les efforts d'amélioration des modalités pratiques d'alternance

- **Augmenter le contact entre l'apprenti et la clientèle**
  - insister auprès des entreprises sur l'importance de ne pas trop retarder cette prise de responsabilité,
  - sensibiliser à la dimension relationnelle avec la clientèle (implication dans l'accueil par exemple) et à la responsabilisation dans les étapes de fabrication.
- **Insister sur le rôle formateur de l'entreprise**, et du **tuteur** en particulier :
  - combattre l'idée que c'est l'organisme de formation qui forme et l'entreprise qui fait travailler : le travail en entreprise est un acte formatif,
  - poursuivre tous les efforts d'amélioration de la fonction tutorale, notamment par le biais de la formation des maîtres d'apprentissage[165],
  - revisiter les formations proposées en les raccourcissant[166], en mettant l'accent par exemple sur l'entretien d'embauche, l'accompagnement découverte de l'entreprise et de l'équipe, les rapports et la cohérence à établir avec l'organisme de formation, le contrôle, etc.
- **Donner aux formateurs une proximité plus grande avec le monde de l'entreprise** :
  - introduire cette sensibilité et cet intérêt au monde économique dans les critères de recrutement et d'évaluation,
  - imposer une véritable implication dans le trinôme apprenti/ tuteur/ formateur référent, en favorisant des rencontres régulières y compris dans le magasin,
  - imaginer des solutions périodiques de retour du formateur dans l'entreprise,
  - augmenter la part des professionnels en exercice dans les intervenants au sein des formations, y compris hors technique.

---

165 *Il s'agit là, quel que soit les secteurs d'un axe de progrès sensible : il pourrait s'agir d'une formation plus « obligatoire », plus systématique, plus « contrôlée »*

166 *Dans tous les échanges une durée de plus d'un jour est très difficilement envisageable*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6C. Adapter la formation continue aux enjeux du secteur et à ses contraintes du quotidien afin d'amplifier son recours pour les salariés, les chefs d'entreprise et leurs conjoints

- **Faire un bilan des écarts entre les besoins en formation identifiés et l'offre des organismes de formation spécialisés**
  - repérer les domaines dans lesquels les offres sont **insuffisantes ou absentes**
  - repérer les stages déjà bien positionnés sur le fond, mais qui ne suscitent pas suffisamment l'intérêt des professionnels ou dont les modalités d'accès sont peu ou pas adaptées
- **Inciter les organismes de formation à faire évoluer leur offre**
  - mettre en avant la **nécessité d'aménager spécifiquement la formation pour les artisans/commerçants et leurs salariés** qui font face à des contraintes temps particulièrement fortes
  - **susciter des évolutions de l'offre** préalablement étudiées par l'ensemble des professions
    * en transmettant les orientations validées par les secteurs en matière de priorités,
    * en apportant des incitations financières,
    * voire en finançant certaines ingénieries collectives qui seront mises à disposition des organismes de formation pour la mise en production ; ceci pourrait être limité à des offres nécessitant un gros investissement et pour lesquelles une forte absence serait constatée.
- **Améliorer certaines modalités pour un meilleur recours**
  - favoriser la mise en place de **formations courtes avec des thèmes moins ambitieux**, mais plus concrets et immédiatement applicables sur le terrain,
  - proposer plus systématiquement mais en alternative des **formations dans l'entreprise voire sur internet,**
  - **envisager la mixité des solutions (stage inter et intra)** permettant en fonction de la lourdeur des thématiques de créer un nouvel attrait : absence moins contraignante, mise en pratique de la formation intra, etc.
- **Affecter davantage de financements sur les nouvelles formations à enjeu**
  - assouplir les critères de prise en charge des FAF des TNS, afin que les chefs d'entreprise et les conjoints puissent trouver un financement favorable pour ces formations ; en particulier, montrer que ces formations, bien que ne

portant pas strictement sur le geste technique, sont bien spécifiques aux professions et ne doivent pas être classé dans les formations interprofessionnelles de type comptabilité, bureautique, etc.

- grâce à des délibérations prises dans les différentes CPNE portant sur les thématiques prioritaires de formation des salariés, transmettre aux OPCA correspondants ces priorités, afin qu'il puisse les traduire en critères de prise en charge plus favorables.

6D. Communiquer sur ces nouvelles offres

- En **réduisant la part de la communication consacrée aux stages techniques**
- En travaillant tout particulièrement les arguments de **retour économique de ces nouvelles formations pour l'entreprise**

  Par exemple :

  - transmettre des méthodes concrètes et simples à appliquer au salarié pour accueillir et conseiller la clientèle contribue très largement à l'image professionnelle du magasin,
  - les nouvelles connaissances acquises sur les allergènes et la chaine du froid permettront au salarié d'établir un échange construit et donc rassurant pour les clients, aujourd'hui en attente de sécurité alimentaire renforcée
- En insistant sur les nouvelles **modalités accommodantes** (nous sommes conscients que les organisations professionnelles et les organismes de formation ont déjà beaucoup travaillé en la matière et peuvent dans certains cas se décourager ; la poursuite des efforts dans ce domaine reste cependant fondamentale)
- Même si le salarié est la cible finale et privilégiée des efforts de formation, il est nécessaire de considérer le **chef d'entreprise et son conjoint comme la clef** du développement de l'accès du salarié aux voies de formation

  En effet, seule une conviction profonde de l'importance de ces nouvelles compétences et des apports de la formation en la matière par le chef d'entreprise permettra un véritable accès de ses salariés à ces formations. Ceci pourrait passer notamment par le fait que le chef d'entreprise suive lui-même ces formations pour être convaincu de leur pertinence. Ainsi une **coordination des politiques** de **communication sur l'offre** et de **financement** est à développer entre la cible des chefs d'entreprises/conjoints et des salariés. Un rapprochement des politiques de financement et de priorisation des stages serait ainsi à privilégier dans le cadre de ces nouvelles priorités.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Le pilotage du plan d'action

- ***Nous encourageons vivement les partenaires à mutualiser et coordonner autant que possible l'ensemble de ces actions au niveau du secteur de l'alimentation de détail dans son ensemble***

  Nous sommes intimement convaincus que l'ensemble des branches constituantes du secteur ont tout à gagner à **collaborer dans la mise en œuvre de solutions communes** :

  - Ce CEP l'a semble-t-il largement prouvé, si les spécificités de chacune des professions restent très fortes et sont indéniables, **il apparaît de nombreux sujets de grande importance sur lesquels les problématiques sont communes**, ou, à tout le moins, partagées par plusieurs branches du secteur
  - Les **destins** des différentes professions de l'alimentation de détail sont **irréversiblement liés** à de nombreux titres, notamment en termes d'image auprès de la clientèle, de lutte contre la concurrence, de problématiques d'immobilier et de logistique, etc.
  - **L'efficacité de certaines actions** sera nettement décuplée dans le cadre d'une collaboration, par exemple en matière de communication, d'ingénieries mutualisées, d'influence sur les partenaires externes, et notamment les pouvoirs publics à un niveau national et local
  - Des **économies d'échelle**, **le bénéfice d'avancées d'autres branches**, sont évidemment à attendre d'une telle collaboration

- ***Nous avons cependant conscience des difficultés de gouvernance en la matière, et ne prônons pas un discours centralisateur et simpliste***

  - L'histoire du secteur est fortement **marquée par les organisations professionnelles constitutives de chacune des branches**, d'héritage multiséculaires pour plusieurs d'entre-elles
  - Plus encore que d'autres secteurs, **l'intégration dans une dynamique commune de type confédéral reste encore limitée**[167] **car complexe**

---

167 *Il est intéressant à ce titre de comparer les trois secteurs de l'artisanat : métiers et services, bâtiment, alimentation de détail*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Tableau récapitulatif des actions

Défi 1	**Valoriser résolument et collectivement l'image des métiers de l'alimentation de détail auprès du grand public et des salariés potentiels**	**1.A**	Identifier les messages clés et les diffuser aux professionnels pour qu'ils les relayent auprès des consommateurs
		1.B	Combattre résolument les idées reçues et valoriser les avantages du métier pour attirer davantage de jeunes
Défi 2	**Encourager une adaptation fine des offres aux attentes nouvelles des consommateurs**	**2.A**	Prioriser quelques sujets clés d'évolution nécessaire de la réflexion sur l'offre
		2.B	Mettre en place trois types d'action pour aider les professionnels : sensibilisation, soutiens techniques, échange de bonnes pratiques
Défi 3	**Faire de la professionnalisation du relationnel client un axe prioritaire de renforcement du secteur**	**3.A**	Développer significativement la thématique du relationnel client en formation initiale
		3.B	De la même manière, améliorer les compétences des professionnels en place par le biais de la formation continue
Défi 4	**Maintenir les efforts de maîtrise systématique par les professionnels des informations sur la santé et la nutrition**	**4.A**	Faciliter la prise en compte des nouvelles réglementations par une présentation plus pédagogique prise en charge par les Fédérations professionnelles
		4B	Encourager la désignation d'un salarié responsable référent auprès des autres membres de l'équipe dans le domaine de la sécurité/santé
		4C	Renforcer encore et généraliser systématiquement la formation sur les aspects sécuritaires pour les chefs d'entreprise et les salariés
Défi 5	**Sensibiliser et professionnaliser les chefs d'entreprise et leurs conjoints à la gestion de leurs ressources humaines**	**5.A**	Introduire pleinement la GRH au sens large dans l'information et le conseil apportés par les organisations professionnelles notamment
		5.B	Constituer une boîte à outils à destination des entreprises, commune aux différents secteurs, mais déclinable par métiers
		5.C	Favoriser des progressions dans l'entreprise et leur reconnaissance explicite
Défi 6	**Adapter l'offre de formation et ses modalités d'accès aux besoins clés des actuels et futurs professionnels**	**6.A**	Infléchir l'offre de formation initiale
		6.B	Poursuivre les efforts d'amélioration des modalités pratiques d'alternance
		6.C	Adapter la formation continue aux enjeux du secteur et à ses contraintes du quotidien afin d'amplifier son recours pour les salariés, les chefs d'entreprise et leurs conjoints
		6.D	Communiquer sur ces nouvelles offres

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité**
3. **Facteurs d'évolution impactants et défis de demain à relever**
4. **Premières réflexions sur les positionnements potentiels d'avenir**
5. **Enquête qualitative auprès des entreprises et leurs partenaires locaux**
6. **Enquête quantitative auprès des entreprises**
7. **Scénarios d'avenir et projections quantitatives**
8. **Recommandations**

9. Annexes

9. Annexes

9.1 Guide d'entretien avec les entreprises

9.2 Questionnaire pour enquête téléphonique

9.3 Tableaux croisés détaillés

9.4 Scénarios non retenus pour l'analyse

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Guide d'entretien avec les entreprises

En bleu les éléments qui n'apparaitront pas dans le guide donné aux entreprises

Présentation des objectifs de l'étude

Caractéristiques principales de l'entreprise

- Activité et offre
- Structure de l'équipe

Qu'est-ce qui change dans votre environnement professionnel qui vous conduirait à vous adapter ?

- Evolutions de la demande de la clientèle
  - Exigences du consommateur/Fidélité/Demandes spécifiques
- Renforcement de la concurrence
  - Grande distribution/E-commerce/Vente directe chez le producteur /Nouvelles chaines de proximité
- Evolutions des relations avec vos fournisseurs
  - Prix/Produits
  - Relations contractuelles/Prestations annexes/Nouvelles exigences ?
- Evolutions de la réglementation
  - Hygiène, sécurité, traçabilité, affichage produit
  - Environnement
  - Charges et coûts
- Evolutions des techniques de fabrication/transformation et/ou de vente
  - Nouveaux outils de fabrication/transformation, caisse intelligente, porte-monnaie électronique, outils de communication client, etc.

Comment comptez-vous faire évoluer votre offre ?

Ouvert, puis test sur la grille des axes :

Axe 1 : Praticité (horaires, rapidité, proximité, etc.)

Axe 2 : Sécurité (hygiène, traçabilité, fraicheur, etc.)

Axe 3 : Santé (Nutrition)

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Axe 4 : Gastronomie (terroir, tradition, excellence)

Axe 5 : Convivialité (animation, relations humaines)

Axe 6 : Conseil professionnel

Axe 7 : Le communautaire (religieux, ethnique, biologique, éthique…)

Axe 8 : Choix de l'offre

Axe 9 : « Fonctionnel produit » (« prêt à consommer » et « prêt à cuisiner »)

■ *Les impacts sur votre organisation interne*

■ *Quelles conséquences sur votre équipe et ses compétences ?*

- Impact sur les compétences demandées
  - Techniques de vente/Accueil/Utilisation des nouveaux outils informatiques et internet
  - Fabrication ou transformation (techniques métier)
  - Gestion et fonctions transverses

  Une grille de compétences sera élaborée au fur et à mesure des rencontres et sera présentée aux interlocuteurs
- Impact en termes d'organisation de l'équipe
  - Effectifs
  - Répartition des rôles
  - Gestion des horaires

■ *Vos besoins en matière de gestion du personnel*

- Gestion de l'équipe au quotidien et dans la durée
  - Management/Relations avec le personnel
  - Motivation du personnel
- Recrutement
  - Critères et méthodes de recrutement
  - Attractivité du métier
- Stages de formation
  - Freins et attentes

- Conditions de travail

- ***Soutien attendu des représentants de votre profession et des pouvoirs publics***

  - Evolution des diplômes ?
  - Evolution des stages de perfectionnement ?
  - Nouvelles méthodes de gestion du personnel ?
  - Développement de l'attractivité des métiers ?

9. Annexes

9.1 Guide d'entretien avec les entreprises

9.2 Questionnaire pour enquête téléphonique

9.3 Tableaux croisés détaillés

9.4 Scénarios non retenus pour l'analyse

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Questionnaire – Enquête téléphonique auprès de 500 entreprises

A. [DESCRIPTIF DE L'ENTREPRISE] – Commençons par votre activité

[NAF de l'entreprise à partir du fichier OPCAD]:

☐ 1013B Charcuterie	☐ 1052Z Fabrication de glaces et sorbets	☐ 1071B Cuisson de produits de boulangerie	☐ 1071C Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie
☐ 1071D Pâtisserie	☐ 1082Z Fabrication de chocolat, cacao et produits de confiserie	☐ 4711B Commerce d'alimentation générale	☐ 4711C Supérettes
☐ 4721Z Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé	☐ 4722Z Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé	☐ 4723Z Commerce de détail de poissons, crustacés et mollusques en magasin spécialisé	☐ 4724Z Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé
☐ 4725Z Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé	☐ 4729Z Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé	☐ 4781Z Commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés	☐ 5621Z Services des traiteurs
☐ Autres			

1. [Poser la question si 1 = 4729Z, 4781Z ou Autres ou s'il existe une ambiguïté, sinon remplir à partir du fichier OPCAD], pouvez-vous me préciser votre activité?

☐ Boucherie, ou boucherie-charcuterie	☐ Boulangerie-pâtisserie	☐ Charcuterie, traiteurs	☐ Epicerie, cavistes, bio, primeurs, fromageries
☐ Poissonnerie	☐ Pâtisserie, confiserie, chocolaterie, glacerie		

2. Vendez-vous [plusieurs réponses possibles]:

☐ dans un ou plusieurs magasins	☐ dans un camion de vente ; sur éventaires et marchés	☐ par véhicule de tournée

3. Etes-vous :

☐ indépendant	☐ franchisé	☐ affilié à une marque	☐ filiale ou succursale d'un groupe

Passons maintenant à votre équipe.

4. Le **dirigeant** de l'entreprise est-il salarié (ou cogérant majoritaire)?

☐ Oui ☐ Non

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5. Est-ce un homme ou une femme ?

☐ Homme ☐ Femme

6. Le **conjoint** travaille-t-il dans l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

*7. Si oui, est-il

☐ Salarié ☐ Conjoint collaborateur

8. Combien de salariés travaillent dans votre entreprise (hors apprentis, chef d'entreprise et conjoint) ? ……..

9. Avez-vous actuellement des apprentis ou contrats de professionnalisation ? .....

10. Sur ces x personnes [1 dirigeant, 0/1 conjoint, nombre de salariés, nombre d'apprentis], combien sont exclusivement en fabrication dans le laboratoire:……..

11. Combien sont essentiellement en transformation/préparation dans l'espace de vente :……..

12. Combien sont exclusivement en vente :……..

*13. Combien sont essentiellement en livraison :…….

*14. Combien sont essentiellement en administratif :……..

B. [PROJECTION DANS L'AVENIR] Parlons maintenant de votre offre

Pour chacun des **projets** suivants, vous me direz si vous le faites DEJA, si vous le ferez SUREMENT, PEUT-ETRE, ou JAMAIS.

Tout d'abord au niveau de la **qualité** :
15. Mettre en œuvre des actions fortes sur la qualité et le goût
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Maintenant au niveau de la **sécurité alimentaire** :
16. Communiquer plus systématiquement sur l'origine des produits

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau de la **santé** :

17. Réduire significativement les taux de sel, de sucre, de gras, de colorants sur tout ou partie de

vos produits

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

18. Proposer une gamme large de produits bio

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

19. Investir fortement dans la communication sur la valeur nutritionnelle des produits et les allergènes

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau de la **convivialité** :

20. Organiser des événements de type dégustations

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

21. Participer activement à la vie du quartier, mis à part les fêtes de fin d'année

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau du **conseil professionnel :**

22. Apporter des informations détaillées sur les produits et comment les préparer et consommer

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau du **choix de l'offre** :

23. Ouvrir une nouvelle gamme de produits complètement différents de votre offre actuelle

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

24. Développer fortement l'offre snacking ou traiteur

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau de la **facilité pour le consommateur** :

25. Elargir mes amplitudes horaires

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

26. Prendre des mesures pour réduire fortement le temps d'attente des clients

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

27. Développer un service de livraison

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

28. Proposer une promotion des produits par Internet
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau de **l'investissement en matériel** :
29. Investir dans des technologies améliorant la conservation telles que machines sous vide

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

30. Investir dans de nouveaux équipements de laboratoire pour des projets innovants [hors cavistes et épiceries]
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

31. Investir dans des équipements qui permettraient l'amélioration des conditions de travail

☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

32. S'équiper d'une caisse automatique de rendu de monnaie
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

33. Installer des écrans au sein du magasin pour présenter les produits
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

34. Détailler la composition des produits par des étiquettes électroniques ou des codes à 2 dimensions pour portables
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

Au niveau de **l'organisation interne** :
35. Déléguer davantage à vos salariés pour faire tourner le laboratoire ou le magasin
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

36. Vous organiser pour travailler sans la présence obligatoire du conjoint
☐ déjà ☐ sûrement ☐ peut-être ☐ jamais

C. [COMPETENCES] Pour réussir tous ces projets d'avenir, pensez-vous que votre équipe devrait augmenter ses compétences dans les domaines suivants ?

Au niveau de la **vente** :

37. Savoir communiquer sur les savoir-faire artisanaux et la qualité, est-ce une compétence à augmenter ?

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

38. Savoir donner du conseil professionnel, notamment sur la sécurité alimentaire et la santé

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

39. Savoir mettre en valeur le produit et l'espace de vente

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

Au niveau de la **fabrication :**

40. Savoir respecter l'hygiène et les règles de sécurité du métier

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

41. S'approprier les nouvelles techniques de votre métier

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

Au niveau du **chef d'entreprise/conjoint** :

42. Savoir recruter de bons profils et motiver son équipe ; est-ce une compétence à augmenter ?

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

43. Savoir améliorer ses achats et trouver des bons fournisseurs

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

44. Développer une offre nouvelle pour attirer une clientèle complémentaire

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

45. Savoir utiliser les nouveaux outils de communication

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

46. Savoir fidéliser la clientèle

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

D. [GESTION DES RESSOURCES HUMAINES] Au niveau de la gestion du personnel

Rencontrez-vous des **difficultés** en matière:

47. De conduite de la démarche de recrutement, de la rédaction de l'annonce à l'entretien d'embauche

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

48. D'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

49. De formation et de disponibilité des tuteurs et des maîtres d'apprentissage

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

50. De conditions de travail

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

51. De prévention des risques d'accident du travail et des maladies professionnelles

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

52. De motivation et de fidélisation

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

53. D'absentéisme des salariés

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

54. D'attitude à tenir à l'égard des jeunes

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

55. D'identification de formations vraiment adaptées aux besoins des salariés

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

56. D'organisation et de temps pour envoyer des salariés en formation

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

57. Les rémunérations de vos salariés sont-elles en majorité :

☐ Egales aux minima conventionnels ☐ Supérieures aux minima ☐ Ne sait pas

E. [ACTIONS DE SOUTIENS ATTENDUES] Parmi les propositions de soutien que les pouvoirs publics ou vos représentants pourraient éventuellement mettre en

place, lesquelles vous seraient vraiment utiles ?

En termes de **formation initiale :**

58. Augmenter la part de cours dédiée aux relations clients dans les CAP ou BP techniques

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

59. Mettre en place un diplôme technique de niveau Bac + 2 spécifique à votre profession

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

60. Promouvoir un certificat de vente spécifique à votre profession que pourrait suivre vos salariés

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

En termes de **recrutement/attractivité** :

61. Lancer une nouvelle action de communication très innovante pour valoriser le métier et développer son attractivité

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

62. Publier une brochure pour les professionnels sur le thème « Comment s'adresser aux jeunes »

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

63. Mettre en place une formation technique sur le recrutement

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

64. Faire présélectionner des candidats par Pôle Emploi ou une agence d'intérim ou mission locale

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

En termes de **formation continue** :

65. Vous aider à identifier les bons organismes de formation

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

66. Mettre en place pour le personnel de vente des stages de relation clients d'un jour maximum sur différents thèmes tels que la sécurité alimentaire, la nutrition, le savoir-faire artisanal…

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

67. Rendre les stages plus facilement accessibles, par exemple en les organisant dans votre ville, dans votre entreprise, sur Internet

☐ Non, pas du tout ☐ Non, plutôt pas ☐ Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait

F. ENFIN, POURRIEZ-VOUS ME PRECISER LES DERNIERS ELEMENTS SUIVANTS

68. Quelle est la taille de la commune où vous êtes implanté ?

☐ Moins de 2000 hab. ☐ De 2000 à 20 000 hab. ☐ Plus de 20 000 hab.

69. Quelle est la tendance d'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ?

☐ en nette diminution ☐ en légère diminution ☐ stable
☐en légère augmentation ☐ en nette augmentation

70. Etes-vous :

☐ en entreprise individuelle ☐ en société

71. Région d'implantation :

☐ Alsace ☐ Aquitaine ☐ Auvergne ☐ Bourgogne
☐ Bretagne ☐ Centre ☐ Champagne-Ardenne ☐ Corse
☐ Franche-Comté ☐ Ile-de-France ☐ Languedoc-Roussillon ☐ Limousin
☐ Lorraine ☐ Midi-Pyrénées ☐ Nord-Pas-de-Calais ☐ Basse-Normandie
☐ Haute-Normandie ☐ Pays de la Loire ☐ Picardie ☐ Poitou-Charentes
☐ PACA ☐ Rhône-Alpes ☐ Guadeloupe ☐ Guyane
☐ Martinique ☐ Mayotte ☐La Réunion

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

9. Annexes

9.1 Guide d'entretien avec les entreprises

9.2 Questionnaire pour enquête téléphonique

9.3 Tableaux croisés détaillés

9.4 Scénarios non retenus pour l'analyse

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Tableaux croisés détaillés

Nota : la part de non-réponses est incluse lorsqu'elle est significative

Nota 2 : la dénomination des segments est parfois écourtée pour des raisons de lisibilité des tableaux

■ *Offre*

Famille qualité	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	87%	84%	83%	79%	78%	63%	**81%**
sûrement	1%	1%	1%	0%	1%	5%	**1%**
peut-être	3%	1%	6%	0%	5%	5%	**3%**
jamais	9%	14%	9%	21%	16%	27%	**15%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille origine	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	74%	71%	69%	91%	93%	97%	**81%**
sûrement	6%	4%	2%	1%	1%	0%	**3%**
peut-être	1%	9%	9%	0%	1%	0%	**5%**
jamais	19%	17%	19%	8%	5%	3%	**12%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille réduction produits	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	1%	4%	1%	3%	90%	79%	**28%**
déjà	64%	63%	80%	69%	4%	11%	**48%**
sûrement	7%	7%	1%	1%	0%	0%	**4%**
peut-être	6%	7%	4%	5%	0%	3%	**5%**
jamais	21%	19%	14%	22%	6%	7%	**16%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille bio	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	15%	18%	10%	17%	59%	47%	**29%**
sûrement	4%	13%	1%	2%	5%	1%	**8%**
peut-être	6%	7%	6%	4%	2%	5%	**5%**
jamais	75%	61%	83%	77%	34%	47%	**58%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille communication	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	22%	25%	9%	19%	22%	12%	**22%**
sûrement	4%	8%	1%	3%	3%	0%	**5%**
peut-être	12%	11%	11%	9%	5%	7%	**9%**
jamais	62%	56%	79%	69%	71%	81%	**64%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille dégustation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	71%	79%	62%	62%	71%	51%	**72%**
sûrement	3%	1%	3%	4%	0%	0%	**2%**
peut-être	4%	5%	3%	1%	4%	4%	**4%**
jamais	22%	15%	33%	33%	26%	45%	**23%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille vie du quartier	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	64%	67%	52%	48%	80%	71%	**66%**
sûrement	5%	5%	0%	2%	0%	1%	**3%**
peut-être	3%	1%	2%	2%	1%	2%	**2%**
jamais	28%	27%	46%	48%	19%	26%	**29%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille infos produits	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	74%	85%	88%	92%	86%	99%	**86%**
sûement	0%	4%	3%	1%	0%	0%	**2%**
peut-être	8%	3%	3%	1%	5%	1%	**3%**
jamais	19%	9%	7%	6%	10%	0%	**9%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille nouvelle game	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	46%	44%	42%	40%	24%	8%	**37%**
sûrement	8%	9%	3%	2%	2%	6%	**5%**
peut-être	9%	12%	2%	2%	29%	28%	**15%**
jamais	37%	36%	53%	56%	45%	59%	**43%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Famille snacking, traiteur	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	42%	68%	51%	37%	25%	54%	**48%**
sûrement	9%	3%	1%	8%	3%	5%	**4%**
peut-être	1%	8%	5%	15%	3%	7%	**7%**
jamais	48%	22%	43%	41%	70%	34%	**41%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille horaires	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	60%	47%	12%	9%	66%	45%	**45%**
sûrement	1%	2%	1%	4%	5%	0%	**3%**
peut-être	4%	1%	7%	1%	5%	1%	**3%**
jamais	35%	49%	80%	86%	25%	54%	**50%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille réduction attente	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	1%	10%	11%	19%	0%	1%	**8%**
déjà	78%	45%	22%	22%	57%	49%	**45%**
sûrement	4%	4%	1%	3%	0%	0%	**2%**
peut-être	0%	1%	2%	1%	2%	4%	**2%**
jamais	17%	41%	63%	54%	41%	46%	**43%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille livraison	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	40%	29%	22%	30%	35%	24%	**31%**
sûrement	1%	1%	0%	2%	2%	3%	**2%**
peut-être	8%	5%	7%	10%	1%	6%	**5%**
jamais	51%	65%	71%	58%	62%	67%	**62%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille internet	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	22%	9%	34%	22%	7%	5%	**13%**
sûrement	9%	2%	1%	2%	4%	2%	**3%**
peut-être	8%	6%	13%	18%	5%	8%	**8%**
jamais	61%	83%	52%	58%	84%	85%	**76%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille technologies	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	0%	2%	1%	0%	83%	42%	**24%**
déjà	48%	45%	61%	65%	4%	20%	**38%**
sûrement	4%	1%	0%	0%	1%	0%	**1%**
peut-être	0%	10%	2%	2%	0%	2%	**5%**
jamais	49%	42%	35%	33%	12%	36%	**32%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille équipements projets inno	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	0%	2%	1%	0%	99%	63%	**29%**
déjà	67%	54%	59%	60%	0%	21%	**41%**
sûrement	8%	7%	1%	3%	0%	2%	**4%**
peut-être	6%	14%	5%	2%	0%	1%	**7%**
jamais	19%	23%	34%	34%	1%	13%	**19%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille amélio cdt	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	71%	70%	51%	58%	77%	77%	**69%**
sûrement	10%	12%	0%	1%	4%	1%	**7%**
peut-être	10%	7%	5%	2%	0%	0%	**5%**
jamais	9%	11%	44%	38%	20%	22%	**19%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille caisse automatique	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
déjà	30%	13%	17%	30%	40%	23%	**25%**
sûrement	1%	1%	0%	0%	1%	0%	**1%**
peut-être	7%	11%	3%	0%	0%	1%	**5%**
jamais	62%	75%	80%	71%	59%	75%	**69%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille écrans	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	0%	2%	1%	0%	4%	14%	**2%**
déjà	31%	15%	19%	25%	9%	3%	**16%**
sûrement	9%	4%	1%	2%	4%	0%	**3%**
peut-être	10%	13%	10%	8%	6%	4%	**10%**
jamais	50%	66%	69%	65%	78%	79%	**68%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille étiquettes électro	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
déjà	21%	9%	3%	6%	0%	2%	6%
sûrement	5%	1%	0%	0%	0%	0%	1%
peut-être	9%	6%	4%	0%	0%	0%	4%
jamais	65%	84%	93%	95%	100%	98%	90%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Famille délégation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	0%	2%	1%	0%	21%	18%	7%
déjà	85%	57%	32%	40%	72%	59%	59%
sûrement	3%	4%	1%	6%	0%	0%	3%
peut-être	3%	5%	16%	8%	1%	0%	5%
jamais	10%	32%	50%	46%	6%	23%	27%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Famille travail sans conjoint	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	1%	4%	5%	3%	57%	42%	19%
déjà	59%	49%	25%	26%	19%	35%	36%
sûrement	0%	1%	0%	6%	0%	0%	1%
peut-être	1%	4%	11%	5%	1%	0%	3%
jamais	39%	43%	60%	61%	23%	23%	41%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

■ *Compétences des salariés*

Famille com	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	0%	2%	1%	0%	14%	15%	5%
Non,pas du tout	34%	35%	13%	10%	60%	61%	37%
Non, plutôt pas	10%	4%	5%	7%	2%	1%	4%
Oui, plutôt	22%	19%	26%	29%	10%	19%	19%
Oui, tout à fait	34%	41%	55%	55%	13%	4%	35%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille conseil	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	7%	6%	3%	8%	14%	15%	**9%**
Non,pas du tout	31%	33%	17%	14%	61%	62%	**37%**
Non, plutôt pas	12%	4%	1%	1%	4%	1%	**4%**
Oui, plutôt	20%	27%	29%	32%	11%	17%	**23%**
Oui, tout à fait	30%	30%	50%	45%	10%	4%	**27%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille mise en valeur	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	5%	4%	0%	0%	14%	15%	**6%**
Non,pas du tout	32%	34%	12%	9%	60%	62%	**37%**
Non, plutôt pas	13%	4%	2%	2%	2%	1%	**4%**
Oui, plutôt	19%	18%	30%	39%	10%	19%	**20%**
Oui, tout à fait	31%	41%	56%	50%	13%	3%	**34%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille hygiène	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	1%	2%	6%	1%	93%	68%	**28%**
Non,pas du tout	31%	39%	17%	13%	4%	32%	**24%**
Non, plutôt pas	6%	5%	0%	1%	1%	0%	**3%**
Oui, plutôt	18%	17%	8%	16%	0%	0%	**11%**
Oui, tout à fait	44%	37%	68%	69%	3%	0%	**34%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille nouvelles techniques	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Boucherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non réponse	1%	2%	6%	1%	93%	68%	**28%**
Non,pas du tout	25%	37%	27%	19%	4%	32%	**24%**
Non, plutôt pas	8%	4%	9%	14%	1%	0%	**5%**
Oui, plutôt	34%	32%	11%	31%	0%	0%	**22%**
Oui, tout à fait	33%	25%	47%	35%	3%	0%	**22%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

■ *Compétences du chef d'entreprise ou du conjoint*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille recrutement, motiv	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	29%	35%	19%	23%	78%	83%	**44%**
Non, plutôt pas	13%	6%	5%	6%	5%	2%	**6%**
Oui, plutôt	28%	37%	55%	63%	13%	12%	**35%**
Oui, tout à fait	31%	22%	22%	9%	4%	4%	**15%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille achats	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	30%	45%	16%	19%	84%	94%	**50%**
Non, plutôt pas	13%	5%	2%	1%	2%	0%	**4%**
Oui, plutôt	28%	26%	64%	61%	11%	5%	**29%**
Oui, tout à fait	29%	24%	18%	19%	3%	1%	**17%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille offre nouvelle	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	32%	45%	23%	30%	85%	92%	**52%**
Non, plutôt pas	10%	11%	16%	20%	3%	1%	**10%**
Oui, plutôt	27%	30%	45%	41%	9%	3%	**26%**
Oui, tout à fait	31%	13%	15%	9%	4%	4%	**11%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille outils com	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	27%	39%	27%	25%	69%	88%	**45%**
Non, plutôt pas	16%	16%	24%	33%	1%	0%	**15%**
Oui, plutôt	19%	23%	37%	32%	21%	8%	**24%**
Oui, tout à fait	39%	22%	12%	11%	9%	4%	**17%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille fidélisation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	30%	39%	11%	17%	85%	88%	**47%**
Non, plutôt pas	7%	4%	2%	3%	3%	0%	**3%**
Oui, plutôt	29%	35%	65%	68%	8%	9%	**34%**
Oui, tout à fait	34%	22%	22%	11%	5%	3%	**16%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Gestion des RH

Famille démarche recru	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	3%	7%	9%	10%	17%	18%	**10%**
Non,pas du tout	54%	69%	67%	68%	75%	67%	**69%**
Non, plutôt pas	9%	2%	6%	2%	1%	0%	**3%**
Oui, plutôt	13%	8%	8%	7%	5%	10%	**7%**
Oui, tout à fait	22%	13%	10%	13%	3%	5%	**10%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille intégration recrues	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	3%	5%	1%	2%	17%	18%	**8%**
Non,pas du tout	67%	81%	82%	78%	71%	77%	**77%**
Non, plutôt pas	12%	4%	9%	2%	6%	0%	**5%**
Oui, plutôt	5%	6%	8%	11%	4%	2%	**6%**
Oui, tout à fait	14%	5%	0%	7%	3%	2%	**5%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille forma tuteurs	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	3%	5%	1%	2%	28%	33%	**11%**
Non,pas du tout	77%	83%	81%	80%	69%	67%	**78%**
Non, plutôt pas	7%	4%	7%	2%	0%	0%	**3%**
Oui, plutôt	6%	7%	9%	10%	1%	0%	**6%**
Oui, tout à fait	6%	1%	2%	6%	3%	0%	**3%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille cdt	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	3%	6%	6%	2%	16%	18%	**8%**
Non,pas du tout	80%	90%	84%	86%	80%	81%	**86%**
Non, plutôt pas	11%	1%	6%	4%	1%	0%	**3%**
Oui, plutôt	4%	2%	4%	4%	2%	1%	**3%**
Oui, tout à fait	2%	0%	1%	3%	1%	0%	**1%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille préventin risques	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	4%	5%	4%	0%	17%	18%	7%
Non,pas du tout	74%	88%	74%	76%	78%	79%	82%
Non, plutôt pas	15%	1%	6%	4%	3%	1%	3%
Oui, plutôt	5%	5%	14%	14%	1%	1%	6%
Oui, tout à fait	2%	1%	3%	6%	1%	0%	2%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille motiv, fidélisation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	1%	5%	0%	2%	17%	18%	7%
Non,pas du tout	65%	69%	72%	74%	68%	70%	69%
Non, plutôt pas	10%	1%	5%	2%	1%	0%	2%
Oui, plutôt	14%	19%	20%	21%	8%	9%	16%
Oui, tout à fait	10%	6%	4%	1%	6%	3%	5%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille absentéisme	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	1%	4%	0%	0%	17%	20%	7%
Non,pas du tout	61%	77%	83%	78%	74%	69%	76%
Non, plutôt pas	16%	2%	5%	4%	3%	0%	4%
Oui, plutôt	15%	11%	11%	17%	6%	9%	11%
Oui, tout à fait	7%	6%	1%	1%	1%	3%	4%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille jeunes	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	5%	5%	6%	4%	18%	20%	9%
Non,pas du tout	70%	86%	65%	76%	69%	78%	77%
Non, plutôt pas	13%	1%	8%	3%	2%	1%	3%
Oui, plutôt	11%	5%	19%	14%	4%	0%	7%
Oui, tout à fait	1%	4%	3%	2%	7%	1%	4%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille identification formation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	1%	8%	4%	7%	18%	21%	10%
Non,pas du tout	79%	80%	79%	81%	81%	79%	80%
Non, plutôt pas	11%	0%	14%	3%	0%	0%	2%
Oui, plutôt	8%	5%	2%	5%	1%	0%	4%
Oui, tout à fait	1%	7%	1%	3%	0%	0%	4%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille / orga temps formation	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non réponse	3%	6%	1%	2%	19%	22%	**9%**
Non,pas du tout	51%	67%	78%	76%	65%	73%	**68%**
Non, plutôt pas	6%	2%	9%	3%	1%	0%	**3%**
Oui, plutôt	19%	13%	10%	16%	10%	1%	**12%**
Oui, tout à fait	22%	12%	2%	3%	5%	3%	**9%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille / rém	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Egales aux minima	6%	6%	13%	13%	19%	10%	**11%**
Conventionnelles	37%	60%	56%	62%	17%	23%	**47%**
Supérieures aux minima	55%	30%	29%	20%	61%	64%	**38%**
Ne sait pas	3%	4%	2%	5%	3%	3%	**4%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

■ *Actions de soutien attendues*

Famille / cours relat clients	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	42%	48%	47%	38%	60%	58%	**49%**
Non, plutôt pas	13%	5%	3%	8%	9%	2%	**7%**
Oui, plutôt	24%	22%	24%	20%	16%	11%	**20%**
Oui, tout à fait	22%	26%	26%	34%	16%	29%	**24%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille / diplôme technique	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	49%	70%	56%	52%	76%	71%	**67%**
Non, plutôt pas	12%	3%	6%	9%	6%	7%	**5%**
Oui, plutôt	14%	12%	22%	17%	7%	11%	**12%**
Oui, tout à fait	26%	15%	17%	22%	11%	11%	**16%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille certificat de vente	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	30%	38%	48%	45%	73%	58%	**49%**
Non, plutôt pas	10%	5%	6%	9%	3%	5%	**5%**
Oui, plutôt	28%	22%	22%	20%	12%	15%	**19%**
Oui, tout à fait	32%	35%	25%	27%	12%	21%	**27%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille com innovante	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	38%	20%	31%	28%	41%	14%	**28%**
Non, plutôt pas	0%	7%	3%	2%	4%	8%	**5%**
Oui, plutôt	19%	16%	10%	12%	12%	16%	**14%**
Oui, tout à fait	43%	57%	57%	58%	43%	62%	**53%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille brochure	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	43%	33%	42%	43%	52%	28%	**41%**
Non, plutôt pas	11%	4%	3%	7%	1%	12%	**4%**
Oui, plutôt	24%	20%	18%	19%	23%	22%	**21%**
Oui, tout à fait	22%	44%	36%	31%	24%	38%	**35%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille forma recru	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	48%	46%	54%	42%	67%	55%	**52%**
Non, plutôt pas	10%	4%	6%	9%	0%	4%	**4%**
Oui, plutôt	16%	21%	18%	26%	17%	24%	**20%**
Oui, tout à fait	26%	29%	22%	23%	16%	17%	**24%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille présection candidats	Pâtiss. Ch, Glac	Boulan gerie	Charcu terie	Bou cherie	AFLEC	Poisson nerie	TOTAL
Non,pas du tout	49%	55%	71%	65%	66%	74%	**60%**
Non, plutôt pas	7%	4%	2%	6%	5%	2%	**5%**
Oui, plutôt	24%	23%	14%	17%	11%	13%	**18%**
Oui, tout à fait	19%	18%	12%	13%	19%	11%	**17%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Famille orga forma	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	40%	50%	77%	69%	72%	70%	**60%**
Non, plutôt pas	0%	3%	4%	8%	0%	0%	**3%**
Oui, plutôt	25%	23%	13%	12%	9%	3%	**17%**
Oui, tout à fait	36%	25%	6%	11%	19%	27%	**21%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille stage d'un jour	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	38%	38%	66%	61%	51%	47%	**47%**
Non, plutôt pas	7%	5%	1%	10%	1%	1%	**5%**
Oui, plutôt	20%	28%	21%	17%	15%	25%	**22%**
Oui, tout à fait	35%	28%	11%	12%	33%	27%	**26%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Famille accessibilité stages	Pâtiss. Ch, Glac	Boulangerie	Charcuterie	Bou cherie	AFLEC	Poissonnerie	TOTAL
Non,pas du tout	28%	32%	63%	57%	49%	35%	**42%**
Non, plutôt pas	5%	3%	3%	10%	4%	2%	**4%**
Oui, plutôt	24%	30%	20%	22%	10%	18%	**22%**
Oui, tout à fait	43%	35%	14%	11%	37%	45%	**31%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

9. Annexes

9.1 Guide d'entretien avec les entreprises

9.2 Questionnaire pour enquête téléphonique

9.3 Tableaux croisés détaillés

9.4 Scénarios non retenus pour l'analyse

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Scénario A : L'ACCELERATION DE LA CROISSANCE

Le commerce alimentaire de proximité se développe de manière plus rapide qu'aujourd'hui

Grandes caractéristiques

* tous les sous-secteurs sont concernés
* les magasins s'agrandissent, d'autres s'ouvrent
* les chiffres d'affaires tendent à se développer (le panier moyen devient important et la fréquentation se renforce)
* les plus petites entreprises se maintiennent
* le secteur recrute

L'environnement évolue de manière nettement favorable au secteur AD

Car les habitudes de consommation et fréquentation évoluent favorablement en faveur du SECTEUR AD

- La recherche de qualité par la clientèle s'accentue et les arbitrages budgétaires éventuellement nécessaires sont réalisés en sa faveur
- L'importance du goût continue à se renforcer
- Les besoins de santé, traçabilité, fraîcheur, confiance continuent à s'accroître
- Les attentes de considération, d'accueil et de conseil du consommateur se renforcent
- Les jeunes générations deviennent de plus en plus familières de ce type de commerce et leur fréquentation du secteur AD se développe de manière favorable et durable
- La proximité devient un enjeu décisif et le coût du déplacement est devenu un élément d'arbitrage essentiel de la fréquentation
- Le développement concerne toutes les zones d'implantation géographique : centre ville, périurbain, rural
- Les habitudes de consommations évoluent nettement en faveur du commerce de détail : recherche de produits naturels à cuisiner, moindre sensibilité au marketing industriel,
- Le recours au secteur AD est favorisé par la généralisation de certains modes de conservation (sous vide par exemple) favorisant les achats hebdomadaires
- etc.

Car le revenu moyen s'élève

- Le niveau de revenu augmente globalement et les arbitrages budgétaires ne se font pas au dépend de la consommation alimentaire (notamment retraites)

Car les prix des produits se maintiennent

- Les prix des matières premières augmentent peu et/ou ne sont pas intégralement reportés sur le prix final au consommateur
- Les tensions mondiales sur l'approvisionnement alimentaire restent limitées (impacts de phénomènes climatiques faibles, augmentation de la population mondiale mieux jugulée, rendements peu impactés par une culture moins intensive et plus respectueuse de l'environnement, etc.)

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Car les filières d'approvisionnement de qualité se maintiennent et même se développent
- Frein au regroupement des fournisseurs
- La massification n'est pas une politique prioritaire des fournisseurs
- Les filières locales de qualité sont soutenues et sont à même de proposer des produits diversifiés, en quantité et qualité attendue par les professionnels de l'artisanat

Car la concurrence ne parvient pas à vraiment menacer l'AD
- La concurrence des GSA ne réagit que faiblement au développement de l'AD
- Elle ne n'accentue pas son implantation le créneau de la proximité
- Elle ne s'investit (ou ne réussit) pas le développement des créneaux du service, de la qualité, de l'accueil

Car la réglementation évolue favorablement
- Quelques évolutions nouvelles, mais moins contraignantes : traçabilité, hygiène, aménagement des laboratoires, etc.
- L'Europe prend des positions globalement favorables au commerce de détail (labels nationaux, voire régionaux, normes moins contraignantes pour les produits artisanaux, etc.)
- Le « Small Business Act » se met en place rapidement et son respect est scrupuleux

Les entreprises AD sont dans une dynamique porteuse de développement

Car les conditions d'installation ou de développement et de réaménagement de nouvelles surfaces sont facilitées

- Les prix du foncier tendent plutôt à se stabiliser

- Les politiques d'aménagement du territoire évoluent et se renforcent favorablement en faveur du commerce de proximité

- Les collectivités interviennent plus lourdement dans la régulation de l'aménagement commercial du centre-ville (extension du pouvoir des maires par exemple)

- Le droit de préemption se renforce et des dispositifs fiscaux plus favorables se mettent en place

Car les magasins se développent

- Les surfaces s'agrandissent ou/et se remodèlent

- Les professionnels entreprennent des démarches plus actives de regroupement de manière à proposer à la clientèle une offre complète sur une même zone géographique proche

- Les reprises sont moins problématiques, notamment sur les plus petites surfaces ou les implantations en milieu rural

Les possibilités d'investissement sont plus facilitées

- Soutien actif des banques

- Développement sur fonds propres moins nécessaires en conséquence

Car l'offre s'élargit de manière à répondre aux attentes nouvelles

- Le traditionnel est complété par de nouveaux produits : prêt à consommer, nouveaux goûts, éventuellement communautaire, etc.

- Praticité grandissante mais juxtaposée avec le maintien de l'offre traditionnelle

Car les professionnels réagissent de manière active sur certaines attentes clées de santé, de traçabilité

- proposition de produits encore plus équilibrés (minimisation du sel du sucre, des graisses, etc.)

- affichage renforcé, accès à l'information facilité

Car la politique de service s'amplifie et met en œuvre de nouveaux outils

- Commande et conseil à distance

- Offre de livraisons plus systématique à un tarif attractif

- Nouveaux horaires (par exemple élargissement des amplitudes, ouverture permanente, etc.)

Car les professionnels s'investissent dans la généralisation des nouvelles technologies

- Les diverses possibilités de l'Internet sont exploitées plus systématiquement (nouvelles clientèles, nouveaux relationnels, etc.)

- Les nouvelles formes de paiement, de commandes à distance sont anticipées et mieux prises en compte ; elles permettent de saisir toutes les opportunités de développement de la clientèle sensible à cette nature d'évolution

Car les conditions de la GRH sont plus favorables

- Image renforcée des métiers de bouche auprès des jeunes et forte attirance

- Politique d'orientation plus porteuse vers les métiers de l'artisanat alimentaire

- Peu ou pas de difficulté de recrutement

- Les méthodes de recrutement et de sélection des candidats se professionnalisent

- L'appareil de formation permet le développement encore plus efficace des compétences du personnel en place, tant sur les techniques de fabrication que sur les compétences de vente, de conseil, de connaissance produits, …

- Souplesses accentuées : aménagement des horaires, flexibilité, etc.

Car la communication du secteur est plus puissante et porteuse

- vis-à-vis des jeunes et de la clientèle éloignée du secteur

- sur l'image prix, le service, la santé et la qualité, etc.

- la communication est à la fois mutualisée (commune à tous les artisans des métiers de bouche) mais se maintient aussi par sous secteurs

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Scénario C : « L'EROSION DES POSITIONS »

Le commerce alimentaire de proximité perd de son influence commerciale

Grandes caractéristiques

* La majorité des sous- secteurs et des points de vente est concernée par cette érosion
* Seules certaines zones d'implantation et de chalandise permettent son maintien viable
* le nombre d'entreprises décroît lentement, et certains sous-secteurs sont concernés plus prioritairement
* les plus petites surfaces disparaissent
* le CA, sauf sur certains points de vente, tend à régresser
* le secteur est de moins en moins créateur d'emplois

Certaines tendances se radicalisent

Le secteur n'attire plus qu'un certain type de clientèle

- La clientèle tend à vieillir : constituée en dominance de personnes âgées par ailleurs de moins en moins consommatrices

- Les jeunes générations se détournent de l'AD et sont durablement attirées par l'offre des GMA

- Le commerce alimentaire de proximité parvient à se maintenir surtout sur les zones de chalandise à revenus élevés

- Certaines tendances d'habitudes de consommation se radicalisent :

  * pour les consommateurs la praticité devient prioritaire, elle tend à faire renoncer au goût, à l'authentique (tout particulièrement si les prix de la qualité deviennent dissuasifs)

  * la qualité reste importante mais elle est de plus en plus approchée de manière standardisée par les consommateurs

  * l'image du secteur devient de moins en moins porteuse sur le prix

- Le poids du marketing industriel est devenu décisif chez les jeunes : la confiance dans les marques nationales, voire internationales devient prédominante (au dépend des labels par exemple)

- L'importance de la proximité croît, mais l'implantation massive des grandes enseignes en centre ville permet de la satisfaire correctement

- Le poids du commerce alimentaire sur Internet se développe de manière significative : le drive par exemple permet d'approcher de manière plus satisfaisante le service de commande à distance ; dans les grandes enseignes il s'étend même aux magasins de

proximité

Le revenu moyen décroît et amplifie les impératifs d'arbitrage en faveur des GMA

- Le niveau des retraites régresse ; une partie de la clientèle traditionnelle est amenée à renoncer à l'AD (ou le fréquente de plus en plus exceptionnellement sur uniquement du festif)

- Les jeunes générations sont plus particulièrement touchées et la fréquentation de l'AD leurs devient de plus en plus financièrement impossible

- Les arbitrages budgétaires se font de plus en plus souvent au dépend de l'alimentaire de manière à mieux satisfaire les besoins sur d'autres postes (loisirs, habillement par exemple)

Les équilibres économiques du secteur sont remis en cause

- Les prix des matières premières continuent à augmenter et sont mécaniquement reportés sur le prix de vente final au consommateur

- Le poids des charges devient discriminant compte tenu de la baisse du CA (fréquentation/paniers moyens en baisse)

Les filières d'approvisionnement se concentrent fortement

- La diversité des sources est devenue problématique et accélère la standardisation de la qualité, du goût, etc.

- La massification est devenue une règle ; elle entraîne à la fois des problèmes croissants de coûts d'approvisionnement pour les commandes en petites quantités et crée également des difficultés nouvelles pour maintenir l'image de qualité et de fraîcheur (approvisionnement moins fréquent, mais obligatoirement plus quantitatif d'où nécessité de stockage, d'utilisation de nouveaux modes de conservation, moins cohérents avec à l'image du secteur)

- L'intervention dominante d'acteurs européens, voire mondiaux impose la standardisation, ce qui contribue à gommer les différences entre l'offre AD et l'offre GMS

- etc.

Les tensions sur l'alimentation mondiale se confirment

- Les crises liées aux impacts climatiques se multiplient

- L'augmentation de la demande liée à la croissance de la population mondiale crée des tensions fortes

- La politique spéculative sur les terres cultivables se renforce, etc.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La concurrence continue à prendre une part significative du marché de proximité

- L'implantation en centre ville des grandes enseignes continue à se renforcer rapidement

- Elle investit de manière significative sur la qualité, la confiance, l'information, l'accueil

- La fidélisation contribue de manière efficace à fixer le client sur une enseigne et ses magasins de centre ville

- La vente directe chez le producteur prend une importance croissante (recherche du naturel à moindre coût)

- Le drive se généralise et s'étend au commerce de centre ville

La réglementation évolue fortement ; les contraintes deviennent difficilement compatibles avec l'AD

- Affichage détaillé de la traçabilité sur tous les produits, contraintes d'hygiène, nouvelles formes d'emballage, fortes contraintes de normes dans les laboratoires, etc.

- Dans le cadre des échanges mondiaux, la législation européenne tend à s'aligner sur celle des pays anglo-saxons (disparition de produits traditionnels, formes de vente et de présentation des produits très contraignantes par exemple)

L'aménagement et/ou l'ouverture de nouvelles surfaces deviennent encore plus difficiles

- Les prix du foncier sont dissuasifs

- Les contraintes réglementaires imposent de nouvelles approches (lutte contre le bruit, la circulation, les nuisances diverses)

- Les reprises deviennent de plus en plus problématiques et excluent certaines surfaces

Les possibilités d'investissement sont très limitées

- Absence de soutien des banques pour un secteur qui est considéré comme de plus en plus « à risques »

- Grande difficulté à assurer un développement sur fonds propres compte tenu de la baisse tendancielle des résultats (par exemple)

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Les entreprises AD agissent dans un contexte de repli du secteur

La modernisation de l'appareil de vente est gelée ou au moins très ralentie

- Résultats en baisse (voire négatifs), investissements limités en nouveaux équipements, etc.

L'offre se standardise

- Compte tenu par exemple de la législation, des normes toujours plus drastiques, de la difficulté à innover

- Compte tenu de la percée des GMA sur les avantages distinctifs traditionnels de l'AD : relation client : accueil, personnalisation, conseil, écoute, etc.

La communication devient de moins en moins audible

- Notamment sur les différences et les avantages de l'AD par rapport aux GMA

L'innovation technologique progresse peu ou pas (en tout cas nettement moins rapidement qu'à la concurrence

- faute de capacité d'investissement,

- faute de mobilisation réelle sur les nouvelles opportunités (Internet par exemple),

- faute de temps les professionnels se concentrant de plus en plus sur le maintien du CA

Les services proposés restent très traditionnels

- En décalage avec les attentes des nouvelles générations

- Sans plus distinctif par rapport aux GMS

Les conditions de la GRH se détériorent

- L'image des métiers de bouches est peu porteuse, voire négative

- La politique d'orientation par défaut vers les métiers de l'artisanat alimentaire se confirme compte tenu par exemple de la détérioration de l'image du secteur

- Les difficultés de recrutement se généralisent

- Les reprises deviennent de plus en plus difficiles

- Le recours à la formation s'affaiblit compte tenu de l'inadéquation de l'appareil de formation qui n'évolue pas avec les métiers, etc.