



Boucher  
Boulangier  
Caviste  
Charcutier  
traiteur  
Chocolatier  
Détaillant  
en produits BIO

artisanat

et commerce alimentaire

de proximité



Epicier  
Fromager  
Glacier  
Pâtissier  
Poissonnier  
Primeur

**étude prospective...**



## **Un secteur indispensable** à la vie économique et sociale

---

- 4** Un secteur dynamique
- 5** Une richesse : les hommes
- 8** Un moyen : la formation

## **Facteurs d'évolution** et enjeux

---

- 12** Facteurs d'évolution
- 18** Enjeux



## **La profession** prépare l'avenir

---

- 24** Le scénario retenu
- 25** Les six défis et actions pour réussir

Publication :  
Confédération générale de l'alimentation en détail (75008 Paris)  
Observatoire prospectif des métiers et des qualifications  
dans les métiers de l'alimentation (75008 Paris)

Rédaction :  
Ambroise Bouteille & Associés (75009 Paris)

Conception graphique :  
Ballybay (27130 Verneuil-sur-Avre)

Impression :  
Compodess (27130 Verneuil-sur-Avre)

PHOTOS COUVERTURE :  
PHOTODISC/V.48, V.26

# Un secteur indispensable



Il est difficile de concevoir un centre ville, un quartier et d'une manière générale une agglomération sans commerce alimentaire de proximité. Boucherie, boulangerie, charcuterie, épicerie, poissonnerie, etc., sont tout à la fois des centres d'activité commerciale à nul autre pareil, des pôles d'animation sociale, des gisements d'emplois, des réservoirs de métiers diversifiés porteurs d'avenir.

A l'image des hommes et des femmes qui y travaillent, c'est en puisant dans la richesse de son savoir faire, en tirant le meilleur du traditionnel et de la qualité, en faisant appel aux nouvelles technologies, que ce secteur prépare son futur. Pourtant, parce qu'il est peut être un acteur trop familier de notre environnement commercial et sûrement un animateur quasi ordinaire de notre

à la vie économique et sociale



quotidien, il souffre d'une certaine méconnaissance et d'une image peu en rapport avec son importance, son dynamisme et son rôle d'avenir.

Le Contrat d'études prospectives (CEP) conduit en 2011 permet tout à la fois d'en fournir une présentation actualisée et de comprendre le contexte et les facteurs décisifs de son évolution. Il permet enfin d'envisager pour ce secteur un futur motivant pour les professionnels et particulièrement attirant pour les jeunes générations en recherche de devenir professionnel.

Ce Contrat d'études prospectives a été réalisé sur le champ de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité. Eu égard à sa spécificité, le secteur de l'hôtellerie restauration, pourtant membre de la Confédération Générale de l'Alimentation en Détail (CGAD), n'était pas inclus dans le périmètre de l'étude.

# 1 Un secteur dynamique

LE SECTEUR ÉTUDIÉ DANS LE CADRE DU CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES COMPTE ENVIRON 140 000 ENTREPRISES. PREUVE DE SON DYNAMISME, LEUR NOMBRE A AUGMENTÉ CES DERNIÈRES ANNÉES.



SEPETA-SB

Une entreprise dans le secteur a des caractéristiques bien marquées : le plus fréquemment elle est mono établissement, c'est-à-dire composée d'un seul point de vente et rassemble 5 salariés et moins dans presque 90% des cas. Mais que l'on ne s'y trompe pas, dans certains secteurs comme la boucherie ou la boulangerie par exemple, certaines entreprises atteignent une taille plus importante.

Le secteur regroupe aujourd'hui plus de 450 000 actifs (salariés et non-salariés). Après une légère diminution de leur nombre entre 1993 et 2005, on constate une reprise qui devrait se confirmer. Ce phénomène semble dès aujourd'hui corroboré par la tendance observée à l'augmentation légère du nombre des établissements par entreprise.

Bien sûr dans un secteur aussi diversifié, représenté par 16 codes NAF correspondant aux différents domaines de spécialité, tout n'est pas homogène : selon les natures d'activité on constate par exemple une certaine disparité d'implantation en fonction des zones géographiques.

Très logiquement, la catégorie juridique des entreprises du secteur est dominée par le statut d'entreprise individuelle (57 % des entreprises). On constate cependant depuis 2007 de manière cohérente avec l'évolution du secteur, une progression du nombre des SARL (38 % en 2009 pour 33 % en 2007).

Le chiffre d'affaires est, quant à lui, un bon marqueur du secteur : 70 % des entreprises réalisent moins de 2 millions de chiffre d'affaires par an. Au total, la moitié des entreprises réalisent entre 1 et 2 millions d'euros de chiffre d'affaires annuellement.

Code NAF : la Nomenclature d'Activité Française a fait l'objet d'un décret commun qui oblige l'ensemble des organismes publics à utiliser la nomenclature, ou ses dérivés, dans les textes officiels, décisions, travaux, études, etc. Chaque établissement se voit attribuer un code NAF en fonction de la nature de son activité principale. Certains peuvent changer de code en fonction de leur évolution ou d'un changement d'activité.

Sources : INSEE-SIRENE 2009 / UNISTATIS 2009 / RSI 2009 / DADS 2008

# 1 Une richesse : les hommes

## Les chefs d'entreprise et leurs conjoints, acteurs clefs du secteur //

S'il est une caractéristique clef des ressources humaines de ce secteur, c'est bien celle-là : dans l'artisanat et le commerce alimentaire de proximité, devenir chef d'entreprise est la voie habituelle de l'évolution professionnelle.

### A l'image de l'ensemble du secteur les chefs d'entreprise sont plutôt jeunes.

Quant aux conjoints, ce sont en grande majorité des femmes (dans plus de 80 % des cas).

Age moyen des chefs d'entreprise		Répartition hommes/femmes des conjoints
46,5 ans	Commerces : alimentation générale ; détaillant en fruits et légumes, produits laitiers, produits bio ; caviste	27 % / 73 %
46,5 ans	poissonnerie	13 % / 87 %
45,5 ans	boucherie + charcuterie + traiteurs	16 % / 84 %
44,5 ans	pâtisserie	10 % / 90 %
43 ans	boulangerie-pâtisserie	(données non disponibles)

Le statut des chefs d'entreprises est le plus fréquemment celui de non salarié (plus de 75 %) et leur niveau de qualification est en prépondérance celui du CAP/BEP.

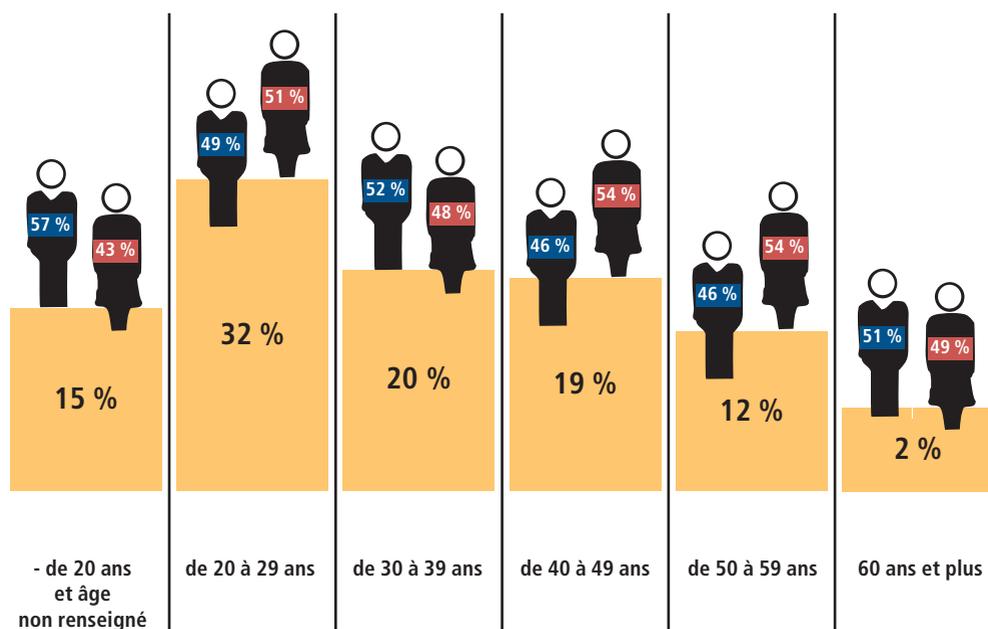
Les conjoints des chefs d'entreprise ont le choix entre 3 statuts : le statut de "salarié", de "conjoint collaborateur" ou de "conjoint associé".

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

## Les salariés, acteurs de la réussite //

Il s'agit d'un secteur jeune, deux tiers des salariés ayant en effet moins de 40 ans et, indice d'un secteur moderne, la répartition homme/femme est paritaire, sans particularité en fonction des tranches d'âge.

Pyramide des âges  
et répartition hommes/femmes par tranches d'âge :



Le secteur se caractérise par une prépondérance des contrats à durée indéterminée (CDI : 59 %) et l'importance du statut d'employé ; ce statut concerne pour les 3/4 des femmes, les hommes étant pour leur part surreprésentés dans la catégorie des ouvriers.

En 2008, 10 % des emplois étaient tenus par des apprentis, phénomène caractéristique de ce secteur dans lequel l'apprentissage est la voie privilégiée d'entrée dans le monde du travail.

## Répartition des salariés par diplôme

(le plus élevé obtenu)

Bac professionnel	2,6 %
Brevet de technicien/Brevet professionnel	4,0 %
BTS	4,2 %
Bac technologique	4,5 %
Certificat d'études primaires	4,6 %
Autres diplômes	5,8 %
Bac général	6,1 %
BEP	10,6 %
Brevet des collèges	11,4 %
Aucun diplôme	17,2 %
CAP	29,1 %

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

Les salariés sont en dominance à temps complet (63 %), les temps partiels étant en majorité occupés par des femmes (69 %).

Toutefois, il faut ici aussi se garder d'une vision monolithique du secteur : le recours au temps partiel est sensiblement différent entre la vente sur éventaire et marchés ou les traiteurs, la boulangerie, la pâtisserie et la chocolaterie, dans lesquelles il est plutôt faible (moins de 30 %).

Tous secteurs confondus, l'ancienneté, varie au global entre 6 et 8 ans.

Quant à la rémunération, 18 % des salariés percevaient une rémunération brute mensuelle supérieure à 2 000 euros, un quart entre 1 500 et 1 999 euros et un autre quart entre 1 000 et 1 499 euros. La dernière tranche de rémunération (en deçà de 1 000 euros) concerne les salariés en apprentissage et à temps partiel.

Enfin, et sans surprise, la formation initiale dominante est celle du CAP dans l'écrasante majorité des secteurs (code NAF). L'artisanat et le commerce alimentaire de proximité est en même temps un fort pourvoyeur d'emplois pour les personnes sans diplôme qui y trouveront un moyen de se qualifier par la formation continue.

# 1 Un moyen : la formation



PHOTODISC/N/48

## La formation initiale //

De nombreux titres ou diplômes permettent d'accéder au secteur avec succès.

Parmi les plus connus, citons sans exclusive les diplômes de l'éducation nationale comme le Bac pro commerce, le Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) boucher ou boulanger ; les titres des chambres des métiers comme le Brevet de maîtrise pâtissier, confiseur, glacier, traiteur, etc. ; mais il en existe bien d'autres...

Les niveaux V et IV sont essentiellement représentés.

Le CAP, la Mention complémentaire, le Brevet professionnel (BP) sont historiquement la colonne vertébrale des diplômes auquel le secteur recourt. Le Bac pro permet aussi de former des jeunes dans le secteur du commerce en particulier.

D'une manière générale pour le CAP, comme pour le BP, les flux sont stables ou en légère augmentation. Bien sûr, en fonction des secteurs, on constate quelques variations notamment pour la boulangerie qui a connu sur la période une augmentation sensible du nombre des candidats. Ce dernier phénomène semble d'ailleurs se stabiliser. Notons toutefois que les mentions complémentaires sont toutes en progression.

**LES TAUX DE RÉUSSITE SONT ÉLEVÉS, SANS ÊTRE ANORMAUX ET PLUTÔT EN PROGRESSION, CE QUI PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉ PAR LES JEUNES COMME UN ÉLÉMENT RAISONNABLEMENT INCITATEUR POURVU QUE LEUR ORIENTATION SOIT RÉELLEMENT CHOISIE.**

Le poids de l'apprentissage reste important au moins pour la préparation au CAP, cette voie étant sensiblement moins usitée pour préparer par exemple un Bac pro.



FOTOLIA

## La formation continue //

Pour ce qui concerne les contrats de professionnalisation, le taux de recours global en 2009 est comparable à la moyenne nationale (0,8 %), certains secteurs étant sensiblement au dessus comme la boulangerie (1,1 %). Le nombre total a progressé de 17 % entre 2007 et 2009.

Pour la période de professionnalisation, le taux d'accès des moins de 25 ans est supérieur à celui de la moyenne nationale (31 %), en revanche la durée en est inférieure.

Le taux de recours au DIF est nettement inférieur à la moyenne nationale à l'exception du secteur de la charcuterie et concerne en priorité la poissonnerie et la boulangerie.

Ce taux est cependant en forte croissance depuis 2007.

Pour le plan (-10 salariés et 10 et +), les taux d'accès sont inférieurs à la moyenne nationale (respectivement 23 % pour le + 10 salariés et 15,5 % pour le - 10).

Enfin, pour les chefs d'entreprise et leurs conjoints non salariés, le nombre d'actions de formation a augmenté pour l'ensemble des secteurs, le taux d'accès étant le plus important, par exemple, dans la pâtisserie (13 %), la boucherie (7,56 %), la boulangerie (7,40 %).

Sans surprise et en tout logique avec la composition sociologique des chefs d'entreprise, la formation continue concerne en majorité les hommes.

# Facteurs d'évolution



et enjeux

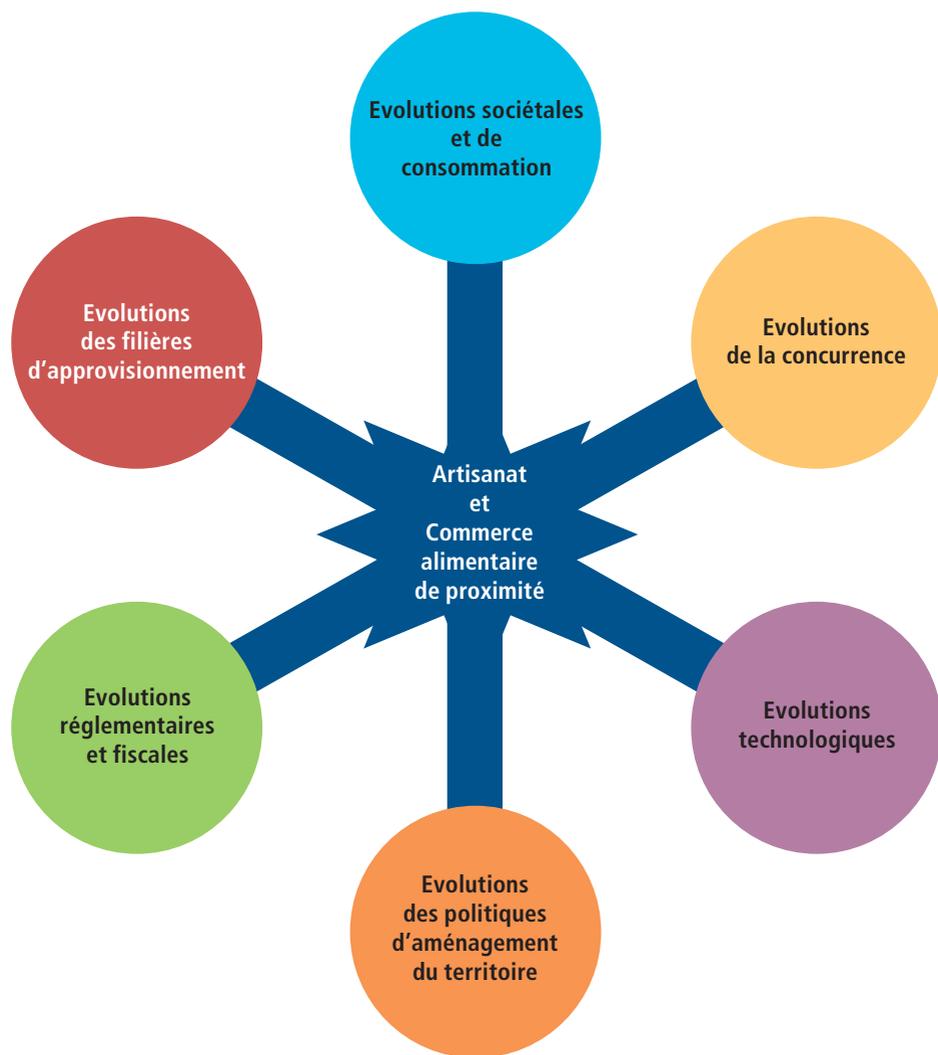


Les professionnels du secteur ont toujours su prendre en compte le changement, réagir, s'adapter et continuer à proposer des produits et des services de qualité. Cependant, les acquis sont chaque jour ébranlés par des clients aux attentes changeantes, remis en cause par une concurrence puissante, cherchant à se redéployer sur de nouveaux créneaux, contraints par les four-

nisseurs qui développent de nouvelles approches, souvent moins adaptées aux besoins et contraintes du secteur. Les chefs d'entreprises doivent donc réagir plus vite, sur des évolutions plus complexes de leur environnement. Leur compréhension des enjeux liés à ces changements est indispensable pour préparer l'artisanat et le commerce alimentaire de proximité de demain.

# 2 Facteurs d'évolution

SIX FACTEURS DÉCISIFS D'ÉVOLUTION  
CONTRIBUENT À ENGAGER L'AVENIR  
DU SECTEUR DE L'ARTISANAT ET DU COMMERCE ALIMENTAIRE DE PROXIMITÉ :



# 2

## Evolutions sociétales et de consommation //

Les habitudes de consommation se modifient avec les évolutions sociétales. En même temps que des contraintes nouvelles naissent, de nouvelles opportunités apparaissent.

Le consommateur développe un haut niveau d'exigences en matière de consommation de produits alimentaires. Le prix demeure un paramètre essentiel, surtout en période de crise, même si la recherche de la qualité contribue à en accentuer la relativité.

Les professionnels interrogés le confirment : les préoccupations nutritionnelles arbitrent de plus en plus les choix de consommation alimentaire, si bien que la santé, la sécurité et l'hygiène ont pris une importance décisive dans l'offre produit avec comme corollaires la traçabilité et le respect de l'environnement.

L'attente de service, sans être prioritaire, se confirme.

Cette évolution pousse les chefs d'entreprise à, par exemple, adapter les horaires d'ouverture, repenser leur jour de fermeture hebdomadaire et

aménager la continuité d'ouverture pendant les vacances. Cette attente croissante conduit de plus en plus à réfléchir à la mise en place d'un service de livraison, voire peut-être de points d'emporte communs à plusieurs commerçants pour les commandes prises à distance que des clients viendraient chercher tardivement en optimisant leur déplacement.

Ces changements sont accompagnés de phénomènes sociétaux que le commerce de proximité doit prendre en compte : le développement des familles monoparentales, qui influe directement la volumétrie des achats, ou encore le développement de nouveaux codes de consommation plus tranchés entre générations. Ainsi, le "pratique", le "rapide" et donc le "prêt à consommer", les achats plus fréquents mais en moins grande quantité prennent

### La défense de la gastronomie et du goût

Ce sont deux domaines sur lesquels l'ensemble des chefs d'entreprise rencontrés confirment, à l'avenir, le renforcement de leur positionnement.



PHOTODISC/V.42

### Le relationnel, une clef de la réussite avec le savoir faire professionnel ?

Son développement est un des axes sur lesquels les professionnels interrogés estiment devoir encore évoluer et se repositionner de manière continue vis-à-vis de la clientèle.

Malgré une diminution de son poids dans la dépense des ménages, le budget alimentaire demeure l'un des trois premiers postes de consommation. Pour préparer demain, trois observations doivent être prises en compte quant à son évolution :

- la part du budget alimentaire tend à rester constante tout au long de la vie ;
- sur longue période, chaque génération tend à faire des arbitrages moins favorables à la part consacrée à la consommation alimentaire ;
- pour les nouvelles générations, le budget alimentaire est fréquemment une variable d'ajustement de leurs dépenses.

## La vente par Internet touche également l'alimentaire

Les produits secs et les vins sont concernés en priorité mais également les produits frais grâce aux nouvelles techniques de mise sous vide, par exemple.



FNDE

## Circuits courts

Ce mode de commercialisation s'est développé de manière significative dans des domaines aussi divers que la boucherie, la vente de vin, de conserves ou encore de chocolat, etc. Les sites Internet, le sous vide sont quelques unes des technologies qui ont favorisé cet essor.

le pas, au moins en semaine, sur l'alimentation nécessitant une préparation plus longue à domicile.

Ces évolutions - l'enquête auprès des professionnels le montre clairement - sont par ailleurs parfaitement compatibles avec la quête du goût, de l'authentique, de la tradition qui retrouvent toute leur place en fin de semaine.

En même temps que l'innovation en matière de produits, les attentes clients (qui deviennent presque des exigences) se renforcent vers toujours plus de relationnel, plus de choix, un

rapport qualité/prix encore plus satisfaisant. Ces phénomènes imposent en conséquence aux professionnels une réflexion approfondie sur leur repositionnement éventuel et leur stratégie commerciale d'avenir. Plus d'exigence et moins de fidélité... ce n'est pas un paradoxe, mais bien une tendance sociétale qui exige une approche nouvelle sur les conditions et les moyens de la fidélisation. Dans ce domaine, le travail du relationnel, pourtant un des axes forts et reconnus de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité, doit probablement être encore renforcé.

## Evolutions de la concurrence

La concurrence se redéploie sur le terrain de la proximité, tout en donnant un coup d'accélérateur à la vitalité du commerce de centre-ville.

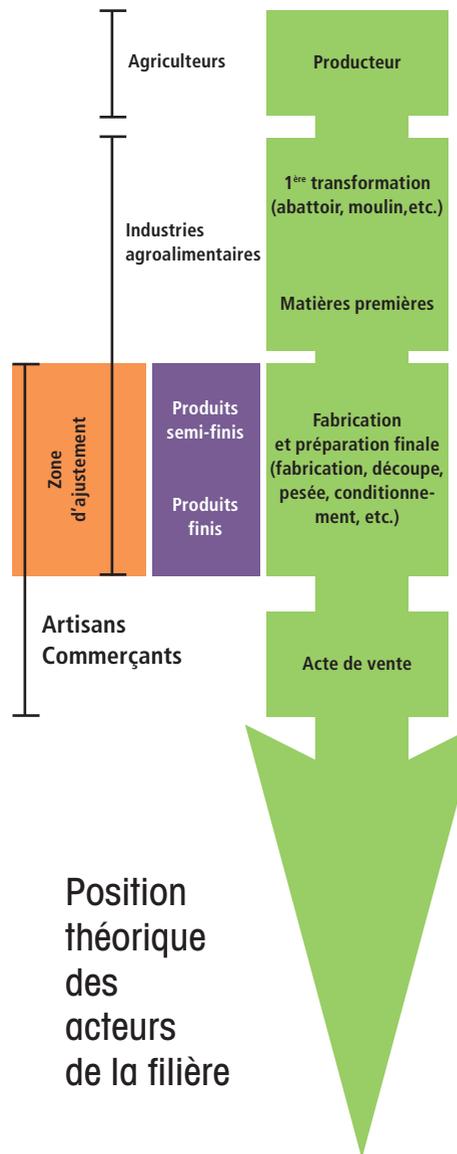
Les grandes enseignes développent une politique offensive de proximité et d'implantation massive en centre-ville. Dans ces magasins, la praticité et le service rapide, la qualité nutritionnelle et le choix sont les maîtres mots de ces nouvelles approches commerciales. Elles viennent donc, dans une certaine mesure, concurrencer l'artisanat et le commerce alimentaire de proximité sur son propre terrain.

Cette concurrence se renforce également avec l'apparition de nouveaux acteurs comme les circuits directs producteurs-consommateurs et, dans une moindre mesure pour l'instant, la vente alimentaire par Internet.

Les quelques 50 chefs d'entreprises du secteur interrogés estiment que cette nouvelle concurrence est plus une opportunité à saisir qu'un danger : elle avive le professionnalisme, pousse à l'innovation, incite à de nouveaux investissements, invite à aller encore plus loin en matière d'accueil et de relationnel client.

## Evolutions des filières d'approvisionnement

Les filières d'approvisionnement se transforment.



Quatre constats se dégagent du CEP :

- la concentration des fournisseurs pourrait poser à terme des problèmes d'accès à la diversité de l'offre de produits de qualité pourtant indispensable au secteur ;
- la massification devient un danger croissant, certains canaux d'approvisionnement sont fragilisés (disparition des abattoirs régionaux par exemple), d'autres se renforcent sans nécessairement privilégier la qualité pourtant attendue (concurrence des importateurs des pays du sud sur les fruits et légumes par exemple, multiplication des circuits courts,...) ;
- les conditions de contractualisation se durcissent tout particulièrement pour les nouveaux arrivants dans la profession ;
- les industries agro-alimentaires élargissent leurs prestations auprès des détaillants, par exemple sur la préparation finale des produits fabriqués.

**Massification**  
Les quantités à commander sont plus importantes, les fréquences de livraison diminuent. Il s'agit d'un enjeu clef surtout lorsque la fraîcheur et l'authentique sont des paramètres essentiels du choix des clients.

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

- Entre 2000 et 2010, les prix alimentaires ont augmenté plus vite que les prix à la consommation.
- Ce phénomène est structurel et donc durable.
- Certains commerces alimentaires de proximité sont de plus en plus obligés de compenser cette hausse par une compression des marges afin de maintenir leur attractivité.

## Evolutions technologiques //

Les technologies évoluent induisant de nouvelles contraintes, mais surtout des possibilités nouvelles.

L'artisanat et le commerce alimentaire de proximité ont toujours été utilisateurs de technologies. Leur développement accéléré et l'accoutumance des consommateurs à celles-ci impliquent d'aller plus loin. Par exemple, l'automatisation de l'acte de paiement l'accélère et le fiabilise tout en favorisant le relationnel client. L'EDI et les technologies de l'information sur le point de vente, les écrans plats, les étiquettes informatisées sont porteuses de progrès qui concernent pleinement le secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité. L'essor du e-commerce lui offre également des perspectives de développement particulièrement importante. Tout est question d'analyse, d'adaptation aux spécificités de chaque domaine professionnel, de volonté d'aller de l'avant aussi.

Les laboratoires de préparation, quant à eux, deviennent de véritables centres technologiques qui nécessiteront probablement toujours plus de place, une rationalisation de leur implantation (un laboratoire pour plusieurs magasins ?) et de manière quasi certaine une organisation différente (responsabilité, délégation, mode de contrôle distant, etc.).

## Evolutions réglementaires et fiscales //

La réglementation a contribué à accélérer les progrès de la profession ; c'est d'ores et déjà le cas en matière de protection de l'environnement, d'accessibilité aux magasins, etc.

Son développement probable va inciter le secteur à aller encore de l'avant et à prendre en compte d'autres évolutions. Les normes de sécurité pour les salariés, la sécurité des produits et la traçabilité ont été des moteurs du progrès. Elles ont

Deux technologies dont le développement doit être pris en compte :

- **Les écrans plats**

Ils permettent une véritable animation du magasin : recettes réalisées à partir des produits présentés, coup d'œil sur le laboratoire, ses conditions d'hygiène, son professionnalisme... La charge d'actualisation régulière des informations présentées ne doit cependant pas être négligée pour en faire une technologie efficace !

- **Les codes 2 dimensions, vous connaissez ?**

Ils permettent à partir d'une simple photo prise dans le magasin par le client avec son portable (par exemple d'une étiquette produit sur l'étal) d'accéder au site Internet du chef d'entreprise. Un simple clic et l'on trouvera par exemple des conseils d'utilisation, une présentation de la composition du produit, une description de ses origines, etc., autant d'informations recherchées par le client.

### EDI

Echange de données informatisées comme les bons de commande, de livraison, les factures...

Sa généralisation génère une diminution des coûts.

largement contribué à renforcer l'image de professionnalisme du secteur. Mais, sans surprise, les contraintes liées à l'hygiène et la maîtrise des informations sur la santé devraient continuer à se développer car elles correspondent à des attentes fortes de la clientèle.

Dans cet esprit, l'étiquetage obligatoire sur la composition des produits pourrait se confirmer. L'étiquetage environnemental quant à lui pourrait prendre une importance croissante ; même si les règles de sa

mise en œuvre doivent être adaptées. Il s'agit là d'un enjeu significatif pour la profession qui devra renforcer sa vigilance dans une approche plus systématique d'information continue.

Bien sûr ces évolutions, même si elles tiennent compte des réalités de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité en s'adaptant, ne seront probablement pas sans impact sur les coûts, la marge et donc la capacité d'investissement. De nouvelles approches sont donc nécessaires.

## Evolutions des politiques d'aménagement du territoire //

Les politiques d'aménagement du territoire et de redynamisation des centres-villes et des zones commerciales rurales vont très probablement contribuer à redessiner positivement l'avenir du secteur.

Mais dans ce domaine, les évolutions attendues ne sont pas sans écueil : la surenchère foncière freine, par exemple, le développement du secteur, les restrictions de la circulation automobile vont continuer à être, au moins dans un premier temps, un danger qu'il faut prendre en compte.

De même, en zone rurale, des questions de fond restent à surmonter : contraintes d'appro-

visionnement, marché de l'emploi plus difficile, etc.

A contrario, la recherche de la proximité par une clientèle attentive aux coûts de déplacement croissants, la sensibilité de plus en plus affirmée des élus à la nécessité d'un commerce alimentaire de centre ville dynamique et innovant sont autant d'opportunités fortes qu'il est nécessaire de saisir.

### Hygiène, santé, traçabilité

La réglementation devrait continuer à se développer dans ces domaines mais à un rythme plus ralenti compte tenu du bon niveau atteint par la profession.



FOTOLIA

LES ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES SONT IMPORTANTES MAIS DOIVENT ÊTRE PONDÉRÉES EN FONCTION DU TYPE DE MAGASIN, DE SA TAILLE, DE SA LOCALISATION... POUR AUTANT, IL S'AGIT D'ÉLÉMENTS D'INFLEXION QUI CONTRIBUERONT À MODIFIER L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES, L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL DE L'ÉQUIPE ET SES COMPÉTENCES.

## L'organisation interne des entreprises évoluera progressivement sans provoquer de profondes ruptures //

Compte tenu de la faible taille des entreprises, la marge de manœuvre des entreprises en matière d'organisation interne est réduite et, très souvent, l'organisation est à son optimum. En outre, les coûts générés peuvent être dissuasifs.

Toutefois, certaines évolutions sont envisagées par les chefs d'entreprise : dans la modulation de la présence de certains salariés très qualifiés les jours creux, dans la recherche d'une plus grande polyvalence débouchant sur des tâches plus diversifiées et valorisantes, etc.

### Ouvrir ou ne pas ouvrir ?

En paraphrasant Hamlet, la question des amplitudes horaires se pose de plus en plus, ne serait-ce que pour répondre aux nouvelles formes de travail décalé des clients.



## Les besoins de mobilisation de profils pointus vont s'amplifier //

Afin d'encre mieux maîtriser les contraintes réglementaires, le développement des nouvelles technologies et surtout répondre à des clients de plus en plus en attente de service et de conseil de qualité, le recrutement de compétences spécifiques va se développer.

Ces évolutions seront probablement accentuées par la moindre implication du couple dans l'exploitation du magasin. Ce dernier phénomène va d'ailleurs accentuer la nécessité d'avoir un second, au moins dans les magasins de plus grande taille ou dans les exploitations pluri-magasins.

Dans tous les cas, la question de la délégation de la responsabilité se posera très probablement de plus en plus.

### Demain, le couple en question dans l'exploitation ?

Cette évolution sociétale est certainement importante chez les jeunes générations de chefs d'entreprise : hommes et femmes sont de moins en moins enclins à renoncer à leur propre indépendance professionnelle.

### L'apprentissage demeure dans ce secteur la voie privilégiée de la formation et de l'intégration des jeunes

Dans ce domaine aussi beaucoup a été fait, mais certaines voies d'amélioration n'en restent pas moins à explorer et à mettre en œuvre : faire en sorte que le maître d'apprentissage soit mieux identifié par l'apprenti dans son rôle d'enseignant et de professionnel ; laisser du temps et prendre le temps de la transmission des savoirs représentent des questions de fond pour préparer les professionnels de demain. Enfin, se former au rôle de maître d'apprentissage car il s'agit d'un métier en soi... Toutes ces évolutions seront de plus en plus nécessaires si l'on souhaite avoir les bons profils de la relève.



GETTYIMAGES

### Pour eux-mêmes, les chefs d'entreprise définissent des axes de progrès //

Ainsi en est-il de la gestion du personnel et plus précisément de sa motivation au quotidien : un management plus souple, plus axé sur la confiance et plus responsabilisant est essentiel. Dans ce même domaine, il semble indispensable d'associer plus directement le personnel au fonctionnement de l'entreprise et à ses équilibres économiques. Les méthodes d'intégration des nouveaux salariés doivent progresser, cette question étant particulièrement importante pour les jeu-

nes générations qui ont des modes de fonctionnement différents : tout en les infléchissant, il sera nécessaire de s'y adapter.

De même, la fidélisation et la mobilité interne prendront de nouvelles dimensions tout en sachant que les réflexions sur ces thèmes devront être adaptées à la taille des entreprises concernées. Plus que jamais dans ce domaine, il faut réfléchir, innover et rompre avec les habitudes.

### En ce qui concerne les salariés, l'enrichissement des compétences est une condition importante du développement du secteur //

Les salariés maîtrisent les savoirs de cœur de métier. Dans ce domaine, il s'agit certes de les enrichir, mais avant tout de les conserver et de les transmettre.

En revanche, la capacité à mettre en scène les produits sur la base de connaissances plus approfondies de leur originalité, de leur qualité, de leurs conditions de fabrication sont des compétences clefs de demain.

L'accueil, le savoir-faire relationnel sont des enjeux incontournables de la réussite. Il s'agira d'aller encore plus loin

dans l'établissement de relations personnalisées et de qualité avec le client.

Le Contrat d'études prospectives fait par ailleurs ressortir que l'autonomie et la capacité à faire remonter et diffuser l'information et les bonnes pratiques deviendront des atouts du professionnalisme.

Enfin, les langues et plus précisément la maîtrise minimum de l'anglais contribueront dans un nombre croissant de magasins à donner une image cohérente de la qualité globale de ce dernier.

### Un autre axe de progrès reconnu par tous : le recrutement //

Il s'agit d'un véritable métier qui nécessite une professionnalisation de sa pratique. En effet, la complexité du recrutement croît avec la réglementation, mais également avec la propre information des salariés sur leurs droits, surtout avec les nouvelles générations dont les codes de comportement sont différents.

Maîtriser les techniques de recrutement, savoir détecter les motivations, mieux cerner les personnalités, mieux connaître les avantages et les limites des différents diplômes, mettre en œuvre de nouveaux modes de recrutement sont quelques-uns des fondamentaux de ce domaine que les professionnels du secteur vont devoir maîtriser pour accompagner leur développement.



FOTOLIA

## La profession



prépare l'avenir

# 3

Sur les trois scénarios présentés au comité de pilotage, un seul a été retenu. Il est raisonnablement optimiste, soutenu par l'expertise des professionnels du secteur et étayé par la prise en compte des domaines d'évolution et des enjeux mis en évidence dans la seconde partie de ce document. Ce scénario permet d'envisager l'avenir du secteur avec confiance.

Mais pour donner toutes ses chances à l'évolution attendue, la profession et les partenaires sociaux doivent solidairement relever plusieurs défis que le Contrat d'études prospectives a identifiés. Ces défis sont assortis d'actions concrètes et de recommandations. Leur teneur est explicitée dans cette troisième partie.

# 3 Le scénario retenu



**Entreprise, établissement : quelle différence ?**  
Une entreprise peut avoir plusieurs établissements. Dans le secteur considéré, le nombre d'établissements est très proche de celui des points de vente. En cela il traduit bien sa réalité économique.

**LES DEUX INDICATEURS CLEFS RETENUS DANS CES SCÉNARIOS SONT RESPECTIVEMENT L'ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS ET L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIÉS.**

De l'avis de tous les membres du comité de pilotage, ces indicateurs sont considérés comme les meilleurs descripteurs de l'envergure et de l'évolution du secteur.

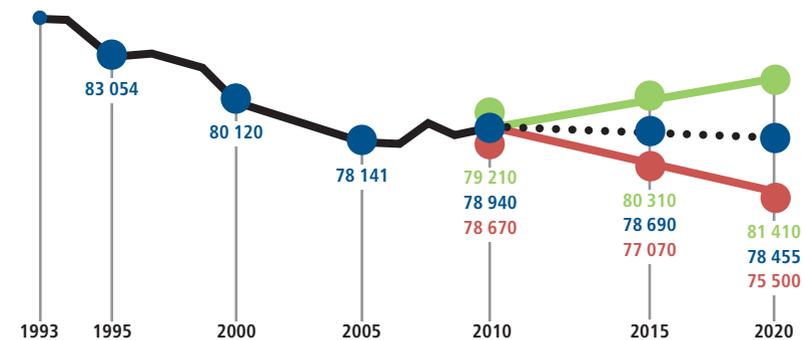
### La méthode utilisée : la régression linéaire

Deux indicateurs clefs sont projetés dans l'avenir à partir de l'analyse des tendances du passé. Cette méthode est particulièrement judicieuse, s'agissant d'un secteur composé d'un très grand nombre d'établissements.

A partir de cette méthode, alliée au scénario retenu, deux conclusions apparaissent.

## 1) En confirmation de la reprise amorcée ces dernières années, le nombre d'établissements se stabilisera //

Perspective plutôt positive dans une période de concurrence avivée et de difficultés économiques.



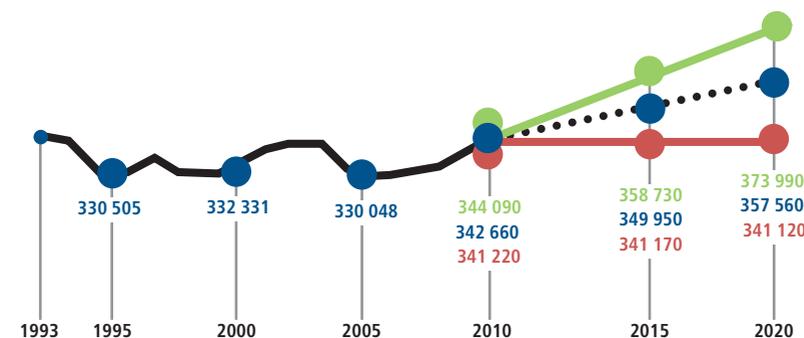
Estimation de l'évolution du nombre d'établissements employant des salariés

Fourchette haute  
Fourchette basse  
Evolution pressentie

Fourchette haute, fourchette basse : de quoi s'agit-il ?  
Haute, la projection se fait à partir de l'observation des 5 dernières années.  
Basse, il s'agit du même principe mais sur 15 ans passés.  
L'évolution pressentie se situe entre ces 2 fourchettes.

## 2) Le nombre de salariés évoluera très faiblement, mais positivement //

Perspective également positive à un moment où nombre de secteurs attendent une contraction du nombre de leurs salariés.



Estimation de l'évolution du nombre de salariés

# 3 Les 6 défis

## et actions pour réussir

**POUR TRANSFORMER LES PRÉVISIONS DU SCÉNARIO RETENU EN RÉALITÉ ET SURTOUT EN RÉUSSITE POUR LE SECTEUR, SIX GRANDS DÉFIS À RELEVER ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS.**



FOTOLIA

Notons que les voies du succès passent par une recommandation déterminante, mais préalable, formulée par le cabinet responsable de la réalisation du Contrat d'études prospectives : **il faut mutualiser et coordonner l'ensemble des actions au niveau du secteur de l'alimentation de détail dans son ensemble.**

### défi 1

**Il faut valoriser collectivement l'image des métiers de l'alimentation de détail auprès du grand public**

Par exemple pour attirer les meilleurs profils et également pour chasser les stéréotypes encore négatifs existants sur certains aspects de l'emploi dans le secteur.

**L'union fait la force dans l'action**

Il y a tout à gagner à mettre en place des solutions communes aux différents métiers. En effet :

- ces derniers sont irréversiblement liés ;
- de nombreuses problématiques sont partagées ;
- la force des actions est décuplée ;
- des économies d'échelle sont possibles.

Pour ce faire, il ne faut pas s'épuiser dans de grandes campagnes de communication aux résultats peu convaincants, mais plutôt identifier des messages clefs que les professionnels relayeront ou encore les doter d'outils de communication simples et convaincants afin qu'ils soient les ambassadeurs et les porteurs quotidiens de ces messages.

Malgré les difficultés, il faut poursuivre les efforts déjà entrepris : communication auprès des parents, de l'éducation nationale, etc. Il faut utiliser de nouveaux supports, plus directs, plus "modernes" : Internet, réseaux sociaux, etc. Il faut diffuser les bonnes pratiques, les "success stories", mutualiser les savoirs et les expériences pour réussir collectivement.



FOTOLIA

**Il faut encourager une adaptation fine des offres aux attentes nouvelles des consommateurs**

Par exemple en adaptant les produits et les services et en se positionnant résolument sur la clientèle jeune potentiellement porteuse du chiffre d'affaires de demain.

Pour ce faire, il est nécessaire de lutter contre l'image de cherté du secteur, savoir valoriser la qualité, se mettre à l'écoute des attentes des clients (prêt à consommer par exemple), encourager les groupements de commerçants afin de mutualiser les moyens et négocier d'une seule voix...

Il faut favoriser l'échange d'informations et de bonnes pratiques, soutenir techniquement, convaincre, sachant que les professionnels demeurent les mieux à même, sur le terrain, d'adapter les actions aux contraintes : les faire siennes avant de les mettre en œuvre concrètement et efficacement.

En la matière, il est important de mutualiser. Un coordinateur doit probablement être désigné afin de nourrir d'informations utiles les différentes professions du secteur, les préparer et coordonner les échanges.



FOTOLIA

**Susciter des soutiens techniques innovants**

Par exemple :

- aide au développement de nouvelles ingénieries de formation dans le domaine du marketing ;
- repérage et recours aidé à des consultants spécialisés intervenant pour plusieurs entreprises, etc.

### défi 2

# 3

**Demain le relationnel nécessitera des approches plus sophistiquées**

Les basiques de l'accueil sont évidemment indispensables et c'est un domaine dans lequel il va falloir continuer à investir. Il va cependant falloir aller plus loin ne serait-ce que pour garder l'avantage sur les programmes de fidélisation et les techniques de rapprochement au client que met en place la grande distribution.

défi  
3

## Il faut faire de la professionnalisation du relationnel client un axe prioritaire de renforcement du secteur

Il s'agit déjà d'un atout réel de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité, il n'est pour autant pas clairement ou pas encore suffisamment perçu par les clients.

Atout décisif vis-à-vis de la concurrence, son développement passe pour l'ensemble des professionnels en contact avec le client (ce sans exception) par la maîtrise plus solide des techniques de communication.

Pour ce faire, il faut développer significativement la thématique du relationnel client en formation initiale au sein des programmes et des référentiels de certification et insister de manière encore plus systématique sur les enjeux du savoir-être.

De la même manière, il est nécessaire par la formation continue d'encore améliorer sur les mêmes thèmes les compétences des professionnels en place.

Deux directions d'action sont envisagées :

- investir dans une ingénierie pédagogique du relationnel client pour ces professionnels ;
- sensibiliser les dirigeants à une démarche pédagogique interne sur cet axe.



FOTOLIA



FOTOLIA

## Il faut maintenir les efforts de maîtrise systématique des informations relatives à la santé et à la nutrition

En particulier, les informations transmises à la clientèle doivent être précises, fiables et argumentées de manière à montrer que le sujet a été pris en compte avec le sérieux que l'on attend du secteur.

Pour ce faire, il est nécessaire de faciliter la prise en compte des nouvelles réglementations par une présentation plus pédagogique.

Les organisations professionnelles ont dans ce domaine un rôle de premier plan à jouer par exemple en créant une rubrique spécialisée "santé, sécurité, nutrition" sur leur site Internet et en généralisant les démarches particulièrement judicieuses qui ont déjà été mises en place par certaines, comme "Nutri info", les "Quizz Hygiène", les Chartes de bonnes pratiques.

De même, il convient de faciliter l'identification des organismes susceptibles de proposer une aide aux entreprises.

Il est également important d'encourager la désignation d'un salarié référent responsable.

Plusieurs solutions sont envisageables pour soutenir de telles démarches de qualification : par exemple en garantissant une prise en charge durable des formations sur cette thématique clef ; en développant une solution de formation accessible en ligne ou ne nécessitant que des envois réguliers de fichiers aux salariés intéressés, etc.

Comme dans les autres domaines, les progrès et la réussite ne se feront pas sans la mobilisation renouvelée des chefs d'entreprise et le renforcement de leur sensibilisation en introduisant ces thématiques dans le corps de l'ensemble des parcours de formation.

Cette approche devra par ailleurs être complétée de formations ciblées, courtes, pragmatiques et surtout directement applicables dans l'entreprise.

défi  
4

**Les qualités gustatives et nutritionnelles : des acquis incontestables**

Le savoir faire du secteur est reconnu dans ce domaine. Mais que l'on ne se trompe pas, il faut continuer à progresser, innover et informer car les exigences des consommateurs ne feront que croître et la concurrence est loin de rester inactive sur ces axes commerciaux.



FOTOLIA



FOTOLIA

### défi 5

## Il faut sensibiliser et professionnaliser les chefs d'entreprise et leurs conjoints à la gestion de leurs ressources humaines

Le Contrat d'études prospectives le montre clairement : l'équipe est la richesse de l'entreprise. Souvent limitée, elle n'en est que plus fragile et en conséquence, prendre l'importance de cette dimension est essentiel pour l'avenir.

Il s'agit de développer la motivation et l'implication interne des salariés, de développer l'attraction vers le métier, de fidéliser d'avantage les salariés notamment en explicitant les possibilités de progression interne. Dans ce dernier domaine, la délégation est probablement une voie royale à emprunter.

Pour ce faire, il s'agit d'introduire pleinement la GRH dans la marche en avant du secteur, par exemple en y consacrant une rubrique dans tous les supports de communication destinés aux professionnels.

Dans ce domaine aussi les recommandations d'action du Contrat d'études prospectives sont très concrètes et simples à mettre en œuvre : présence d'une rubrique RH dans les lettres et magazines professionnels, onglet RH dans les sites Internet des organisations professionnelles, etc.

Et pour assurer le plein succès et l'efficacité dans ce domaine, il convient de ne pas se limiter aux problématiques de droit social, mais bien d'aller sur le terrain plus qualitatif du management, de la motivation, de l'évaluation raisonnée.

Il s'agit également de constituer une boîte à outils GRH, commune aux différents secteurs mais déclinable par métiers. Il sera nécessaire d'y rassembler des outils/techniques, "prêts à l'emploi" permettant de professionnaliser le recrutement, l'intégration des nouveaux salariés, la réalisation

### La gestion des ressources humaines (GRH) : enjeux de la réussite

La GRH sera très probablement un des leviers du développement : pas de vrai relationnel sans salariés motivés ; pas de qualité globale sans politique interne de développement personnel des hommes...



FNDE

d'évaluations annuelles, la conduite d'entretien, etc.

Il s'agit enfin de favoriser la progression dans l'entreprise. Dans ce domaine, il va être nécessaire de systématiser certaines approches et pratiques. Si encore une fois la délégation sera le fer de lance de la réussite, elle devra aussi s'appuyer sur une identification claire et préalable des champs de responsabilité, une vision des modèles d'avancement compatibles avec la réalité et les contraintes de l'entreprise et une vraie volonté de progrès sur un ensemble de domaines peu familiers aux chefs d'entreprise.

En parallèle, il sera nécessaire d'encourager les branches du secteur à réviser les classifications des emplois dans un sens permettant une reconnaissance officielle de l'extension des responsabilités.



J.FIXOT

### défi 6

## Il faut adapter l'offre de formation et ses modalités d'accès aux besoins clefs des actuels et futurs professionnels

Pour cela, le Contrat d'études prospectives met clairement en avant un certain nombre d'actions précises. Leur mise en œuvre doit permettre de préparer les futurs professionnels aux enjeux de demain tels qu'ils ont été décrits dans la partie 2.

Pour ce faire, il est nécessaire d'infléchir l'offre de formation initiale, par exemple en rééquilibrant le poids des matières à l'occasion de la révision des référentiels de diplômes. On a vu l'importance de la réorientation des filières d'apprentissage. Aussi l'interven-

tion directe en classe de quelques producteurs devrait être plus systématique.

Un autre facteur essentiel est mis en avant dans la formation initiale : la poursuite des efforts d'amélioration des modalités pratiques de l'alternance. Il s'agit d'augmenter le contact

# 3

## L'alternance, un savoir faire précieux qu'il faut cultiver et enrichir

Dans ce domaine aussi il faut innover : si les jeunes ne ressemblent plus à leurs pères, ils n'en sont pas moins pétris de qualité. C'est en sachant les révéler à eux-mêmes que le secteur constituera son propre vivier de chefs d'entreprise et de salariés.



FOTOLIA

Les modes de formation ont changé. Aussi, se former à cette nouvelle mission, s'enrichir des expériences réussies sont indispensables pour assurer le devenir de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité.

entre l'apprenti et la clientèle ; on sait l'importance du relationnel dans la réussite de demain, aussi est-il nécessaire de ne pas retarder cette prise de responsabilité chez les apprentis.

Cette approche doit être soutenue par un rôle renforcé de l'entreprise et du tuteur et une professionnalisation plus systématique de leurs approches.

En parallèle de cette évolution, il est nécessaire de donner une proximité plus grande aux formateurs avec le monde de l'entreprise par le biais de solutions novatrices de retour dans l'entreprise ou/et, pour le moins, par un renforcement du trinôme apprenti/tuteur/formateur référent.

Il faut également adapter la formation continue aux enjeux de demain tout en tenant compte des contraintes quotidiennes.

Sur la base préalable d'un bilan des écarts entre les besoins actuels et surtout futurs de for-

mation, il sera probablement nécessaire de faire évoluer l'offre des organismes : formations courtes aux thèmes moins ambitieux mais plus pratiques, mixité des stages inter/intra favorisant la personnalisation au concret de l'entreprise, développement des approches alternatives sur Internet, etc.

La nécessité de communiquer sur ces nouvelles offres est incontournable.

Il faut insister sur le retour économique de ces nouvelles formations, réduire la part de communication réservée aux stages techniques en la reportant sur les thématiques à enjeux de demain (relationnel, sécurité/hygiène,...), continuer à proposer des modalités toujours plus accommodantes et ne pas négliger un point fondamental et propre au secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité : le chef d'entreprise et son épouse sont bien souvent un préalable et une clef du développement de l'accès du salarié à la formation.

---

Les actions envisagées ne se limitent pas aux éléments fournis dans ce document. On ne trouvera dans cette synthèse que quelques unes des principales actions permettant de hisser le secteur au niveau de succès attendu. La profession dispose d'un ensemble de dispositifs d'accompagnement, de moyens d'action mais également de projets qui ne peuvent être explicités dans un document de quelques pages.

## COMITÉ DE PILOTAGE DE CE CEP :

**L'ETAT** ● Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé ; Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) ; Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) ● Le ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement ● Le ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative ● **LES ORGANISATIONS SYNDICALES DE SALARIÉS** ● Fédération des syndicats du Commerce, du Service et de la Force de Vente de la CFTC (CSFV-CFTC) ● Fédération Générale Agroalimentaire de la CFDT (FGA-CFDT) ● Fédération Générale des Travailleurs de l'Agriculture, de l'Alimentation, des Tabacs et des Services annexes FO (FGTA-FO) ● Fédération Nationale Agroalimentaire de la CFE-CGC (FNAA-CFE-CGC) ● Fédération Nationale Agroalimentaire et Forestière de la CGT (FNAF-CGT) ● **LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS** ● Confédération Générale de l'Alimentation en Détail (CGAD) ● Champ conventionnel de la boucherie, boucherie-charcuterie, boucherie hippophagique, triperie, commerce de volailles et gibiers ● Champ conventionnel de la boulangerie-pâtisserie ● Champ conventionnel de la charcuterie de détail ● Champ conventionnel de la confiserie-chocolaterie-biscuiterie (détaillants et détaillants-fabricants) ● Champ conventionnel de la pâtisserie ● Champ conventionnel de la poissonnerie et conchyliculture ● Champ conventionnel du commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers ● **L'ORGANISME PARITAIRE COLLECTEUR AGRÉÉ** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé de l'Alimentation en Détail (OPCAD) ● **LES OBSERVATOIRES PROSPECTIFS** ● Observatoire des Métiers et de la Formation de la boulangerie-pâtisserie ● Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les Métiers de l'Alimentation.

## POUR RÉALISER CE CEP :

Plus de 50 chefs d'entreprises ont été interrogés ● 9 organismes consulaires et associations de commerçants contactés ● Une enquête téléphonique concernant 500 entreprises a été conduite.

## CODES NAF PRIS EN COMPTE DANS CE CEP :

charcuterie ● fabrication de glaces et sorbets ● cuisson de produits de boulangerie ● boulangerie et boulangerie-pâtisserie ● pâtisserie ● fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie ● commerce d'alimentation générale ● supérettes ● commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé ● commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé ● commerce de détail de poissons, crustacés et mollusques en magasin spécialisé ● commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé ● commerce de détail de boissons en magasin spécialisé ● autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé ● commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés ● services des traiteurs.

artisanat et commerce alimentaire de proximité

## étude prospective

Le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) dont est extrait cette synthèse a été réalisé en 2011. Grâce à la mobilisation de tous les acteurs et à sa méthodologie rigoureuse, il permet de fournir une image actualisée du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité. Tous les champs conventionnels du secteur ont été pris en considération avec leurs singularités. Eu égard à sa spécificité, le secteur de l'hôtellerie restauration n'a pas été inclus dans le périmètre de l'étude.

Tout en allant à l'essentiel, cette synthèse présente quelques unes des grandes caractéristiques actuelles ainsi que les principaux facteurs d'évolution et enjeux d'avenir pour le secteur. Elle permet surtout de présenter aux professionnels, mais également aux jeunes qui entreront dans le métier, les futures actions sur lesquelles le secteur s'engage avec résolution pour maintenir sa réussite et la développer.

C'est de la mise en œuvre de ces actions par l'ensemble des professionnels que dépendront demain la consolidation et la croissance de ce secteur dont résultent pour grande partie le développement équilibré du territoire, la présence d'une offre respectueuse de l'environnement sur des produits de qualité, le développement de services accessibles à tous et partout.

*L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par le cabinet Ambroise Bouteille & Associés [www.ambroisebouteille.com](http://www.ambroisebouteille.com). Elle est disponible dans son intégralité à partir du lien suivant :*

**[www.lesmetiersdugout.fr/html/Observatoire-Des-Metiers/Etudes](http://www.lesmetiersdugout.fr/html/Observatoire-Des-Metiers/Etudes)**